

Fiche management response

Land: BOLIVIA
PV: Thomas Craenen
Eindversie midterm-evaluatie ontvangen op 15 juni, aanvaard op 15 juli.
Datum goedkeuring: 30 oktober 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 BOLIVIA.

De evaluatie werd uitgevoerd van 14 februari tot 15 juni door TIKE consultores (Carlo Crusich, Pilar Uriona Crespo, Francesco Foglino).

De hoofdevaluatie vragen zijn:

1. Dragen de strategieën van het programma op een effectieve en duurzame manier bij aan het versterken, het verbinden en vernieuwen van het maatschappelijk middenveld in de regio's Chaco en Tierras Altas?
2. Wat zijn de sterktes en de zwaktes van de programma-aanpak van BD in Bolivia wat betreft de relevantie, de effectiviteit en de duurzaamheid van het versterken, verbinden en vernieuwen van het maatschappelijk middenveld?

Belangrijke conclusies en lessen zijn:

- a. De verschillende resultaten van het programma zijn **relevant**, ook al overlappen ze mekaar in zekere mate. In een context waarin het beleid steeds meer inzet op het extractieve model (wat vaak indruist tegen de grondwet, wetten of decreten), biedt het programma een alternatieve visie aan, en stimuleert het een pluralistisch en democratisch debat.
- b. In de Chaco zetten partners en doelgroepen sterk in op de door de Grondwet erkende "inheemse autonomie", als centrale strategie om de territoria te verdedigen tegen de ontginning van natuurlijke rijkdommen. Dit complexe proces brengt echter heel wat moeilijkheden met zich mee en de uitkomst is verre van zeker, zodat het aangewezen is om ook andere opties en strategieën te overwegen. In Tierras Altas leidt het verdedigen van de natuurlijke rijkdommen tegen de historische ontginning en vervuiling door de mijnbouw vaak tot frustraties. Men zet veelal in op 'compensaties' voor de vervuiling en andere schadelijke gevolgen van mijnbouw, die evenwel moeilijk te verkrijgen zijn. Daarom pleiten de evaluatoren voor een meer preventieve focus.

- c. De **ToC** is het resultaat van een heel participatief proces, maar vertoont beperkingen als beheersmethode en interventielogica van het programma van BD. Er ontbreekt een grondige en expliciete analyse van de onderliggende hypothesen en machtsrelaties. Partners beschouwen de ToC als erg complex. Dit alles leidt tot een eerder statische visie op de interventielogica, gebaseerd op consensus (de ToC wordt niet echt in vraag gesteld). De meeste partners begrijpen onvoldoende hoe de ToC werkt en maken dus geen gebruik van het volle potentieel van deze methodologie.
- d. De **doelstelling en resultaten** van het programma zijn erg ambitieus en in nogal algemene termen geformuleerd. De opbouw van de ToC volgt eerder een projectlogica (doelstellingen en veel concrete resultaten) dan die van een programma (met een sterkere focus op *processen*). In die omstandigheden is een uiterst sterke functionele verbinding nodig tussen partners, of partners die de verbinding maken tussen de resultaten, anders komt de "systeemvisie" van het programma onvoldoende tot uiting. Geen van beide voorwaarden zijn echt vervuld, zodat de ToC niet optimaal kan werken. De indicatoren van partnerprojecten (of de interpretatie ervan door partners) sluiten tenslotte niet helemaal aan bij die op programmaniveau, hetgeen de monitoring erg complex maakt.
- e. Het programma raakt complexe en politiek gevoelige thema's, wat leidt tot weerstand. Lokaal is wel samenwerking mogelijk met overheden rond specifieke thema's. Politieke **beleidsbeïnvloeding** in het programma is nogal eenzijdig gericht op het aanklagen van wantoestanden enrechtenschendingen, waardoor mogelijke opportuniteiten om verandering te realiseren, niet benut worden.
- f. Binnen het programma is er een gedeelde visie van de realiteit en de context, dankzij de degelijke en opportune contextanalyse, met veel diepgang, reflectie en regelmatige actualisering.
- g. De actieve participatie en het *ownership* van doelgroepen garandeert de sociale en culturele duurzaamheid van het programma. Het programma slaagt erin om heel diverse acties uit te voeren met actieve participatie van de meest kwetsbare bevolkingsgroepen.
- h. Het programma richt zich tot **jongeren**, via de partners en via microprojecten, maar stelt onvoldoende de al te centrale positie van volwassenen in de gemeenschappen, die nauw samenhangt met patriarchale machtsstructuren, in vraag. Jongeren worden te vaak gemarginaliseerd binnen de rurale basisorganisaties.
- i. De **genderbenadering** in het programma stelt empowerment van vrouwen centraal en streeft uiteindelijk naar een verandering van machtsrelaties. Daarbij wordt uitgegaan van het multidimensionele karakter van de onderdrukking van inheemse vrouwen. Partners werken in eerste instantie op processen van collectief belang, om daarna specifieke schendingen van individuele rechten van vrouwen aan te kaarten. De actieve participatie van vrouwen in het programma, die de problemen benoemen en vragen formuleren, wordt als cruciaal beschouwd door de evaluatoren.

- j. Het programma is **coherent** met de strategieën van BD (in Bolivia, België en andere landen): het respect voor de lokale culturen en de standpunten van de verschillende representatieve actoren van de civiele maatschappij en sociale organisaties; verzet tegen het extractivisme als economisch systeem. Dit laatste wordt niet altijd expliciet benoemd in het werk van partners, maar dient dan eerder als conceptueel kader. bv. het promoten en beschermen van inheems zaaigoed wordt niet expliciet benoemd als alternatief voor het extractivisme, en ook niet noodzakelijk als dusdanig beschouwd door de betrokken gemeenschappen.
- k. De participatie in het programma is een belangrijk element van **economische duurzaamheid** voor de partners. Het programma is op dit moment vrijwel uitsluitend afhankelijk van BD, tenzij men erin slaagt om het te “verkopen” aan andere donoren. Door de thematische insteek is het niet realistisch te verwachten dat de interventies voldoende eigen inkomsten kunnen genereren om hun uitgaven te dekken, indien de financiering door BD zou wegvallen.
- l. De **institutionele duurzaamheid** van partners en hun werk is sterk. Het zijn geconsolideerde organisaties, erkend op het terrein (ondanks stigmatisering en intimidatie door de regering). Dit garandeert de continuïteit van opgestarte acties op lange termijn. De situatie van de bondgenoten en andere actoren in het programma is heel divers. De sociale organisaties blijken weinig duurzaam en bestand tegen de fragmentering en externe druk en inmenging. De meer activistische collectieven die microprojecten uitvoeren hebben doorgaans – typisch voor dit soort organisaties - een zwakke institutionele structuur. Het programma heeft een lichte institutionele structuur, eerder informeel van aard, maar dat is een bewuste keuze van BD.
- m. Het potentieel van de **aanwezigheid in twee streken** wordt onvoldoende benut. Er is een relevante coördinatie tussen de partners binnen hun werkgebied (bv. het Plataforma Chaco over inheemse autonomie) maar niet tussen beide streken. De verschillen tussen de streekprogramma’s worden niet alleen verklaard door de context, maar ook door de andere prioriteiten, ervaringen en werkgebieden van de partners. Het is daarom moeilijk om de thematische coherentie tussen beide te versterken.
- n. De **nationale partners** reiken reflectie en informatie aan over structurele dynamieken in de regio, het land en de specifieke streken. Dit is zonder twijfel een meerwaarde van het programma, want opent het perspectief van de lokale partners, en versterkt complementariteit tussen partners. Het risico bestaat dat deze interacties te punctueel blijven en geen blijvende impact hebben. Anderzijds krijgen nationale partners (dankzij het programma) de kans om specifieke cases uit de streken te leren kennen en zich ermee te verbinden, hetgeen hun bevindingen, argumenten en scenario’s helpt onderbouwen.
- o. De interne reflectie en dialoog over de **beheersvorm** van het programma is gaandeweg verwaterd. Het is duidelijk dat hierover de – latente – criteria en verwachtingen bij partners en andere actoren in het programma erg uiteenlopen. Partners hebben bovendien een subjectief idee over de verschillende rollen die elke actor binnen het programma speelt, dat niet altijd overeenkomt met de feitelijke rollen en het potentieel van de andere actoren. De evaluatoren vergelijken het programma in zijn huidige staat met een “thematische container” waarbinnen verschillende acties samenvloeien. Dit leidt tot concrete samenwerking en synergie, maar er is

geen echte programmalogica die een functionele verbinding vereist tussen meerdere actoren die eenzelfde doel nastreven. Met een belangrijke mate van versnippering als gevolg.

- p. De vele en complexe taken die een LV wordt verwacht uit te voeren, zijn een enorme opdracht voor één enkele persoon. Deze hoge **werklast** zien we ook terug bij vele partners. Hun personeel heeft doorgaans een sterk ideologisch en moreel engagement, maar het permanent werken onder druk weegt op de effectiviteit van het werk en verhoogt het risico op voortijdig vertrek, met alle negatieve gevolgen van dien. Het laat ook niet toe om de vele informatie te systematiseren en na te denken over de zin, relevantie en duurzaamheid van de interventies.

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?

Deze management response werd geformuleerd door PV, in overleg met LV. Partners werden niet rechtstreeks betrokken bij de redactie van de management response, maar namen via een restitutiebijeenkomst wel kennis van de conclusies en aanbevelingen. Ze kregen ook de kans om feedback te geven. Deze is deels in het management response verwerkt.

De management response werd gevalideerd door de Programma Stuurgroep op 30/10/2019

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

- a) 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.
- b) 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	De ToC vereenvoudigen, overlappings vermijden, ze meer realistisch maken en een analyse van hypothesen en machtsrelaties opnemen. <i>Een eenvoudiger en realistischer ToC laat toe om meer functionele indicatoren te formuleren, die nauwer aansluiten bij het werk van de partners en nuttiger zijn in de fase van monitoring, evaluatie en systematisering.</i>	Verder te onderzoeken	De vereiste om een ToC te maken kwam redelijk laat in het proces van programmaformulering, waardoor dit niet in optimale omstandigheden is gebeurd. We zijn echter overtuigd van het nut en de meerwaarde van een goede ToC en zullen bij de opmaak van het nieuwe programma van meet af aan uitgaan van de ToC-logica. De ToC zou inderdaad meer moeten en kunnen dienen als actief werkinstrument, niet louter als referentiekader. We vinden het niet makkelijk om deze aanpassingen aan te brengen tijdens het lopend programma. Het is wellicht een optie om ons te focussen op enkele kernprocessen, niet op de hele ToC. Dit beschouwen we	K: Het landenteam wil onderzoeken hoe andere landenteams met vergelijkbare aanbevelingen omgaan en neemt deze vraag mee naar de Denkdagen ¹ van Broederlijk Delen in België in september-oktober 2019. ML: Indien mogelijk en in overleg met de partners: aanvullende instrumenten uitwerken voor aantal kernprocessen binnen het lopende programma. ML/L: Voor een eventuele herziening van de ToC en opbouw van de ToC van het nieuwe programma willen we een beroep doen op externe begeleiding.

¹ jaarlijkse meerdaagse bijeenkomst van collega's van de Dienst Internationale Programma's uit Brussel en het Zuiden, om strategisch te reflecteren, uit te wisselen, evalueren en plannen.

			dan tegelijk als een leerproces met het oog op het volgende programma.	
2	De capaciteiten versterken van de partners om de ToC optimaal te gebruiken. <i>De evaluatoren bevelen aan om hiertoe een intern proces op te starten en periodieke vorming te voorzien om te vermijden dat bij personeelwissels de opgebouwde expertise verloren gaat. Ze bevelen ook aan de organisaties die microprojecten uitvoeren en andere bondgenoten te betrekken.</i>	Geaccepteerd	Deze aanbeveling sluit nauw aan bij de vorige. Zowel BD als partners hadden te weinig tijd om eerst voldoende capaciteit op te bouwen om zich deze andere manier van werken eigen te maken. Ook nadien is dit onvoldoende bijgestuurd.	K: bespreken op BD/DIP-niveau, o.a. tijdens de Denkdagen, en uitwisselen met de andere landenteams over <i>best practices</i> in hun programma's. Suggesties en tips meenemen uit vormingen georganiseerd door de ngo-federatie. ML: capaciteitsversterking integreren in een proces van herziening en opvolging van de ToC (al doende leren)
3	De verschillende actielijnen en activiteiten moeten scherper toegespitst worden op het extractivisme als centrale as van het programma. <i>Dit kan bv. volgens geografische cases, type van natuurlijke rijkdommen, het soort mensenrechten die geschonden worden, ... of een combinatie van factoren.</i>	Deels geaccepteerd	De link met het extractivisme is inderdaad niet altijd expliciet. Er is wel een groeiende coördinatie tussen partners rond strategische cases in de streekprogramma's. Deze kunnen dienen als katalysator om de verschillende strategieën beter op mekaar af te stemmen, vanuit een duidelijke visie op extractivisme. Of we hier verder in moeten gaan (bv. op thematische basis) dat willen we verder bespreken met partners.	K/ML: pistes afoetsen met partners om meer strategisch in te zetten op cases en thematische processen.
4	Beter conceptueel uitwerken van de relatie tussen de acties gericht op het bevorderen van een alternatief ontwikkelingsmodel en het extractivisme.	Te onderzoeken	We volgen de aanbeveling dat het luik rond alternatieven voor het extractivisme scherper moet worden uitgewerkt. Dit moet gebeuren binnen het Bolivia-programma, maar is tegelijk een uitdaging voor de hele werking van BD in de Andeslanden. Welk soort alternatieven willen we ondersteunen of bevorderen, op welke schaal en hoe?	ML: Te bespreken met de andere landenteams, om een traject te bepalen voor de periode 2020-2021 dat tegelijk meer duidelijkheid moet scheppen voor het volgende programma (L). In Bolivia willen we concreet en praktisch vertrekken vanuit de systematisering van één of meer trajecten in het lopende programma (2020-2021) die te maken

			Waarom steunen we die precies? Onze visietekst over alternatieven (toelichting bij Andesprogramma BD 2014-2016) blijft een relevant uitgangspunt. We willen echter scherper afbakenen en keuzes maken.	hebben met alternatieven, bv. inzake bescherming van inheems zaaigoed door gemeenschappen, of inheemse autonomie.
5	Een duidelijk conceptueel en operatief onderscheid behouden tussen interne en externe communicatie.	Geaccepteerd	We zijn het hiermee eens, al is het onderscheid tussen interne en externe communicatie niet altijd zo makkelijk te maken. Intense samenwerking vergt een efficiënte interne communicatie . Dit is al cruciaal gebleken in het kader van de sociale en milieuconflicten (goede afspraken maken en transparant communiceren om misverstanden of spanningen tussen partners te vermijden), en belangrijk met het oog op een beter kennisbeheer binnen het programma (o.a. systematisering van ervaringen).	ML: Samen met partners, met de hulp van communicatie-experts, versterken van de interne communicatie binnen het programma: welke informatie, beslissingen, ... delen we, waarom en hoe? Welke (technische, praktische, ...) instrumenten gebruiken we daarvoor?
6	De externe communicatie binnen het programma toespitsen op specifieke campagnes, eerder dan vele thema's te willen bestrijken in een algemene communicatiestrategie. Structurele externe communicatie op programmaniveau wordt door de evaluatoren afgeraden in het huidige programma, wegens niet haalbaar.	Geaccepteerd	Dit lijkt ons pertinent, en coherent met de nood om prioriteiten te bepalen binnen de ToC. De communicatiestrategie moet die prioriteiten ondersteunen en versterken.	ML: Expliciet opnemen in de planning met partners en – indien mogelijk – met communicatie-experts in het programma, in de loop van 2020 en 2021. ML: Opvolging geven aan de Andes-workshop over strategische communicatie (Colombia, juni 2019)
7	De rol van het communicatieteam van het programma zou zich moeten toespitsen op de coördinatie (en het versterken) van de	Te onderzoeken	We zijn het in principe eens met deze aanbeveling, maar moeten verder uitzoeken hoe we dit concreet invullen.	K: intern bespreken welke voor BD de prioriteiten zijn met het beperkt beschikbare budget voor de komende

	acties van partners, microprojecten en bondgenoten.		De voorbije jaren is al specifiek ingezet op het coördineren van de communicatie van partners, maar met wisselend succes. Er zijn voor de rest van het programma minder middelen voorzien voor permanente ondersteuning van de communicatie in het programma via de inzet van lokale experts, waardoor we sowieso meer zullen aangewezen zijn op de eigen capaciteit van partners. Anderzijds is er door partner IRFA bijkomende capaciteit en expertise binnengehaald inzake communicatie.	twee jaar. ML: tijdens geplande vergaderingen met communicatiemensen in het programma, bekijken welke concrete thema's en acties prioritair op het vlak van communicatie, en welke ondersteuning daarvoor nodig is. De rol van IRFA preciseren.
8	Nadenken over hoe jongeren en andere opkomende groepen in de civiele maatschappij kunnen worden betrokken in het programma, welke actieve en strategische rol ze daarin kunnen spelen. <i>De evaluatoren identificeren 2 mogelijke strategieën: ofwel pleiten voor een actievere rol voor en erkenning van jongeren binnen die organisaties, of ruimte maken voor hun eigen actie- en organisatievormen.</i>	Geaccepteerd	Deze uitdaging staat al langer op de agenda. De systematisering over jongeren en extractivisme (2016) is een belangrijke input, die we moeten hernemen. We hebben er onvoldoende opvolging aan gegeven. Beide suggesties van de evaluatoren zijn pertinent. Binnen het lopende programma lijkt de laatste optie de meest logische en haalbare. Er is een werkgroepje opgericht binnen de dienst Internationale Programma's, dat kan dienen als klankbord en inspiratie.	ML: via de microprojecten, jongeren kansen blijven geven om op een andere (meer eigen) manier bij te dragen aan het programma. L: in volgend programma de rol van jongeren van meet af aan en strategisch inbedden door hen te betrekken bij specifieke strategieën. Indien mogelijk nadenken over coördinatie en uitwisseling op Andes-niveau.
9	Verdiepen over hoe een multidimensionale benadering van discriminatie op basis van gender of andere factoren kan bijdragen tot een beter begrip van de problematiek van het extractivisme.	Verder te Onderzoeken	De evaluatie erkent dat deze multidimensionale benadering reeds aanwezig is in het programma, en raadt aan ze te versterken. We willen voor de tweede helft van het programma uitzoeken hoe deze versterking vorm te geven: al dan niet verder zetten van het vrouwenproces in de Chaco, eventuele	K: Bespreken met andere landenteams tijdens de Denkdagen in oktober 2019, met de opvolging van de BD-genderleerreis eerder op het jaar in Senegal als belangrijk agendapunt. ML: Opvolging of alternatief bepalen voor het vrouwenproject, afhankelijk van

			nieuwe accenten aanbrengen, enz.	beschikbare middelen (loopt af in 2020).
10	Milieumonitoring is één van de punten waarop het programma erg goed scoort. De evaluatoren bevelen aan om dit te behouden en een benadering te promoten van milieumonitoring met focus op preventie.	Te onderzoeken	De vorderingen inzake milieumonitoring zijn het resultaat van jaren investeren in capaciteitsversterking door afzonderlijke partners maar ook via onderlinge samenwerking. We willen deze capaciteiten zo strategisch en effectief mogelijk inzetten: voor een goed en duurzaam beheer van het territorium, voor het aanklagen van milieuschade en mensenrechtenschendingen, ... Een preventieve focus past daar zeker binnen. Belangrijk om dit te verbinden met het groeiend aantal milieuconflicten in Bolivia en hoe we daar met het programma op inspelen. Het is tenslotte pertinent om deze aanbeveling te overwegen in het licht van de recente bosbranden in de Chaco-regio.	K/ML: Uitwisseling met andere landenteams en -programma's, in het bijzonder Peru en Colombia. ML: Te bespreken met partners in het kader van de herziening van de ToC en opmaak van de nieuwe projecten voor 2020-2021, hoe we dit integreren en met welke precieze focus.
11	Eventuele alternatieven voor de autonomieprocessen identificeren, die de inheemse volkeren dezelfde mogelijkheden en capaciteit bieden om hun territoria te beheren. De acties gericht op de meer procedurele aspecten van de autonomie, aanvullen met een grondige reflectie over de zin van de autonomie als middel, niet als doel.	Geaccepteerd	Deze discussie over de risico's en beperkingen van té eenzijdig in te zetten op het bereiken van inheemse autonomie via de grondwettelijke procedures wordt reeds gevoerd binnen het programma, maar we vinden het belangrijk om de keuzes van de inheemse organisaties te respecteren. Het is de taak van het programma om kritische vragen te blijven stellen en ideeën, argumenten, ... aan te reiken zodat zij de best mogelijke beslissingen kunnen nemen.	ML: Opnemen in de dialoog met de partners die werken in de Chaco. Dialoog tussen partners en inheemse organisaties in Chaco en Tierras Altas stimuleren. Mogelijk onderwerp voor een proces van systematisering.
Niveau 2: over de programma-aanpak				
12	Bepalen van een duidelijkere en meer	Te bespreken	We zijn het ermee eens dat bepaalde	K/ML: Te bespreken met een kerngroep

	gedeelde/gedragen vorm voor het programma. <i>De evaluatoren bevelen aan om een intern reflectieproces op te starten met als doel te komen tot een formele, minimale gedeelde basis voor het programma, die rekening houdt met de externe context, de sterktes en zwaktes van alle partners, hun interesse en bereidheid om nieuwe werkvormen in te voeren.</i>	met partners	interne processen en praktijken binnen het programma na enkele jaren moeten worden geëvalueerd en aangepast in overleg met de partners. Rollen van partners en andere actoren zijn geëvolueerd de laatste jaren, nieuwe partners en actoren geraken betrokken bij het programma en ook de noden die de context stelt evolueren. Dergelijke zaken kunnen wellicht explicieter gemaakt worden en scherper gesteld.	van partners op het einde van 2019 (zie aanbeveling 13) L: aandachtspunt bij opmaak van het nieuwe programma
13	Mechanismen uitwerken voor de strategische en operationele coördinatie van het programma. Beter focussen van de momenten en mechanismen voor dialoog en coördinatie. Beter afbakenen van de agenda's en bepalen van doelstellingen van de ontmoetingen in het kader van het programma.	Geaccepteerd	We erkennen deze nood. Het lijkt ons nuttig om inhoud, rol en doel van de verschillende overlegmomenten in het programma beter af te bakenen, om beter in te spelen op de praktische noden van een behoorlijke complex programma. Breed participatieve bijeenkomsten van alle actoren binnen het programma hebben een ander doel (uitwisselen, leren, enz.) dan vergaderingen met partners over meer operationele aspecten zoals budgetten en PME.	K: Vergadering met een kerngroep van partners op het einde van het jaar, met een specifieke agenda (nog onder constructie) met focus op de programmadynamiek. Nog te beslissen wie hier precies deel van moet uitmaken. Met hen een voorstel bespreken van aanpak.
14	Werken aan het beheer van interne conflicten, binnen het programma. Daarvoor zijn formele overlegmechanismen nodig.	Te onderzoeken	Er zijn recent spanningen geweest tussen enkele partners, als gevolg van de interventies op het terrein. Dit heeft soms te maken met rollen, met de visie op sociale processen, een gebrek aan coördinatie en communicatie, enz. We zijn het eens dat dit op een structurele manier moet worden aangepakt door het programma, maar het is ons nog niet duidelijk of en hoe het nuttig is hiervoor	ML: Externe expertise in kaart brengen en inschakelen (op eerder permanente basis, als klankbord, ...). Capaciteiten versterken van LV (via lokale vorming) om een faciliterende rol te kunnen spelen (niet zozeer om zelf te bemiddelen).

			meer formele instanties te creëren (die ook nog werkbaar moeten blijven).	
15	(Her)waarderen van de bijdragen geleverd door de partners die niet langer deel blijven uitmaken van het programma.	Deels geaccepteerd	We willen dit explicieter opnemen in de dialoog met partners zodra duidelijk is met welke partners we niet verder gaan in een volgend programma en hoe we onze bijdrage gaan afbouwen. Rekening mee houden in eventuele systematiseringsoefeningen.	ML: Het proces van programma-opbouw voor de periode 2022-2026 zal rekening houden met deze vraag.
16	Duidelijk bepalen welke de verwachtingen zijn van BD met betrekking tot het programmawerk, de verbindende assen daarin en de ToC, rekening houdend met de verwachtingen van de partners. Identificeren van partners die bereid zijn om zich te engageren voor en tegelijk functioneel zijn binnen een echte programma-interventie.	Geaccepteerd	We zijn in principe akkoord met de aanbeveling, maar willen dit – en ook conclusie o. hierboven over het gebrek aan een echte programmalogica - nuanceren. Het huidige programma maakte het bijvoorbeeld mogelijk dat nationale organisaties zoals Programa Nina zich veel sterker inschrijven in een collectieve logica, en hun prioriteiten en interventies mee laten bepalen vanuit het overleg met lokale en basisorganisaties (in casu: inheemse vrouwen in de Chaco). In de historiek van onze samenwerking met partners in Bolivia is dit een belangrijke stap. Een nog meer doorgedreven programma-werking die voortbouwt op de sterktes van de huidige samenwerking en inzet op versterking van wat nog niet zo goed werkt, is zeker onze ambitie voor het volgende programma. Tegelijkertijd willen we die versterking geleidelijk uitvoeren: met enige voorzichtigheid voor de komende twee jaren van het	K/ML: dialoog met partners over de nieuwe projecten, en tijdens vergadering met de kerngroep van partners; L: Eventuele toekomstscenario's willen we eerst bespreken binnen BD/DIP, met de andere landenteams

			programma (geen bruuske veranderingen), meer uitgesproken voor het volgende nieuwe programma. Een nieuw programma laat toe om de programma-focus scherper te stellen.	
17	De collectieve activiteiten versterken in functie van het programma. <i>Deze moeten niet zozeer bepaald worden "in het kader van" het programma maar wel strategisch bedacht "in functie van" het programma.</i>	Geaccepteerd	Vanaf 2020 verminderen we het aantal vaste partners en hebben we een groter budget voorzien voor "synergie en innovatie". Er moet met de partners nagedacht worden hoe deze middelen en ook het groepswerk (een financieel instrument voor gezamenlijke partneractie en gezamenlijke capaciteitsversterking, binnen het programma) nog strategischer (in functie van het programma) ingezet kan worden, alsook over mogelijke mechanismen om de resultaten van dergelijke collectieve activiteiten met iedereen te delen.	<p>K: bespreken met kerngroep hoe collectieve activiteiten beter worden ingebed in het programma en hoe de interne communicatie errond kan verbeteren.</p> <p>ML: Budgetverschuiving van partnerprojecten naar synergie (is reeds voorzien).</p> <p>ML: meer strategische planning van het beschikbare budget voor groepswerk (categorieën activiteiten)</p>
18	De gezamenlijke systematisering van informatie in functie van de strategische beslissingen in het programma, consolideren. De evaluatoren raden aan om dit te doen via één of meer specifieke consultancy-opdrachten, om de taak van de LV niet teveel te bezwaren.	Geaccepteerd	Het kennisbeheer binnen het programma is een werkpunt (zie hoger). Tijdens de monitoring van het programma wordt veel informatie verzameld en verwerkt, maar met onvoldoende diepgang. Systematisering bleef voornamelijk beperkt, onder andere door gebrek aan capaciteit en tijd. Voorwaarde is dat het duidelijk is waarom we willen systematiseren en hoe we de producten zullen gebruiken.	<p>K: bepalen hoeveel middelen we hier voor kunnen vrijmaken.</p> <p>K/ML: Prioriteiten bepalen tijdens een vergadering met de kerngroep van partners eind 2019 en/of programmabijeenkomst begin 2020. Coördineren met de andere landenteams in de Andes (waar we ook systematiseringen plannen, die wederzijds relevant zijn).</p>
19	Technische vorming van (personeel van) partners	Geaccepteerd	Het is uiteraard belangrijk dat partners beschikken over technisch gekwalificeerd personeel, en permanent hun	ML: maximaal één cursus per jaar organiseren, in samenspraak met partners, gebaseerd op een behoefte-

			capaciteiten versterken. Dit staat voor ons in functie van de resultaten en prioriteiten van het programma.	analyse. Partners aanmoedigen om te investeren in vorming van hun personeel.
20	Verbeteren van het selectiemechanisme van de microprojecten (transparante en gedragen criteria, focus op prioritaire actoren, synergie met andere partners en microprojecten).	Geaccepteerd	De evaluatoren spreken hun waardering uit voor de microprojecten. Het is een aandachtspunt om deze zo strategisch mogelijk in te zetten, maar het instrument tegelijk beheersbaar te houden.	K: in kerngroep van partners alsook in comité van microprojecten overleggen hoe selectiemechanisme transparanter kan + bepalen van criteria voor volgende oproep. ML: we overwegen om de microprojecten gericht in te schakelen in leertrajecten (eventueel te combineren met systematisering), in het kader van een campagne, e.d.
21	Betere logistiek-administratieve en operationele ondersteuning voorzien voor de lokale vertegenwoordigster van BD.	Te onderzoeken	We zoeken reeds langere tijd naar manieren om de taak en de ondersteuning van de LV te optimaliseren. Daarbij moeten we verschillende factoren afwegen: onze middelen zijn sowieso beperkt, investering in betere infrastructuur en omkadering gaat ten koste van middelen voor partners en doelgroepen; voordelen van een lichte structuur versus versterkte capaciteit en grotere structuren; de rol en verwachtingen naar de LV hangen ook af van de structuur en dynamiek van het programma.	K: uitwisseling met andere landenteams over hoe ze dit aanpakken ML: BD-beleid toetsen en eventueel aanscherpen L: zoeken naar efficiëntiewinst door de programma-aanpak te optimaliseren
22	Andesreflectie over programma's.	Geaccepteerd	We willen de stelling van de evaluatoren "dat er geen gemeenschappelijke strategie bestaat op Andesniveaun", nuanceren. Wellicht hebben we onvoldoende de relaties tussen de partners en programma's kunnen documenteren. Ook het EU-project over	K: bespreken met landenteams in de Andeslanden tijdens Denkdagen. ML: mogelijke pistes uitwerken/uittesten in overleg met landenteams van de Andes. Reflectiemoment in het voorjaar van 2020 met belangrijke partners en

			mensenrechtenverdedigers is een voorbeeld van actieve synergie tussen de programma's. Toch volgen we de aanbeveling om na te denken over meer intense samenwerking en synergie.	bondgenoten, over de toekomst van en prioriteiten voor onze interventie in de Andeslanden.
23	Veiligheid: BD moet beschikken over een duidelijk, geactualiseerd en operatief beheersplan voor noodsituaties, en op zoek gaan naar bondgenoten op nationaal en internationaal niveau.	Geaccepteerd	We beschikken over een algemeen veiligheidskader en protocollen. We erkennen echter de nood voor een meer operatief beheersplan, maar het is nog niet helemaal duidelijk welke vorm dit plan moet krijgen, zodat het ook een nuttig instrument is in de praktijk	K: werksessie over veiligheid tijdens de Denkdagen in oktober ML: updaten van veiligheidsbeleid en -instrumenten
24	Overleg stimuleren tussen en met andere donoren van dezelfde partners.	Geaccepteerd	Dit gebeurt reeds voor sommige partners, vooral in het kader van CIDSE (bv. over CEPA, met Misereor, over CENDA met CAFOD), maar kan zeker nog versterkt worden. We willen dit zelf ook op een hoger, meer strategisch niveau situeren: overleg over synergie tussen programma's (hoe garanderen we dat strategisch belangrijke processen voldoende ondersteund worden?).	K/ML: overlegmomenten met CIDSE-leden L: tijdig in kaart brengen en inplannen van overleg met potentiële bondgenoten, laat toe om de samenwerking in een volgend programma te optimaliseren