

VIA Don Bosco Management Response Letter

Als een respons op het finaal rapport met titel "Meta-report. Mid-term evaluation VIA DB 07/2019" door Patrick Vander Weyden (team leider), Fabrice Hénard & Roberto Escarré.¹

1. Introductie

De **doelstelling** van deze externe mid-term evaluatie was om de Theory of Change (ToC) van de VIA Don Bosco landenprogramma's onder de loep te nemen, met een specifieke aandacht voor partnerschappen tussen VIA Don Bosco en haar (in)directe operationele partners. De **centrale onderzoeksvraag** luidde: Wat is de pertinentie en de doeltreffendheid van de partnerschapsstructuur van POB's, CFP's en TWB's met het oog op de sociale en professionele integratie van kwetsbare meisjes en jongens in de samenleving?² Hierbij waren we geïnteresseerd om na te gaan in welke mate de hypothesen die aan de ToC ten grondslag liggen, anno 2019 nog steeds valide zijn. Een specifieke aandacht ging ook naar duurzaamheid.

De evaluatoren maakten gebruik van een **analytisch model rond Succesfull Collaborative Partnerships** waarin vier centrale dimensies van partnerschappen werden onderzocht (clear goals, clear roles, trust & commitment). In navolging van de **OESO-DAC criteria**, focuste de evaluatie zich verder op de relevantie, de efficiëntie, doelgerichtheid en de duurzaamheid van de VIA Don Bosco landenprogramma's. Ten slotte werden ook de **complementariteit en synergie** onder de loep genomen. Naast een algemeen **meta-rapport** ontvingen we ook **vijf landenrapporten** voor elk van de geëvalueerde landenprogramma's (Mali, DRC, Kameroen, Peru en Ecuador) waarin telkens een aantal context specifieke observaties en aanbevelingen worden gepresenteerd voor de partners van elk van de bezochte landen.

In deze respons willen we als management van VIA Don Bosco de **belangrijkste inzichten en aanbevelingen** opsommen waarmee we aan de slag (zullen) gaan in de verdere implementatie van het DGD programma 2017-2021, alsook in de formulering van het toekomstige programma 2022-2026. Hierbij zijn er een aantal zaken die we in tussentijd reeds hebben opgenomen en gerealiseerd.

De management respons zelf (2) bestaat uit twee delen: hoofdstuk 2.1 gaat in op de aanbevelingen en geleerde lessen uit het meta-rapport. Deze zijn in eerste instantie gericht op VIA Don Bosco. Echter, het is vooral tijdens het bestuderen van de verschillende landenrapporten – samen met de partners – dat we verschillende concrete, landenspecifieke pistes ter verbetering kunnen identificeren. Hoofdstuk 2.2 presenteert een bondig overzicht van deze pistes, alsook een aantal veranderingen (*quick wins*) die we reeds doorvoerden ten gevolge van de externe evaluatie.

¹ De externe evaluatie werd officieel afgesloten met een restitutieworkshop in Brussel (01/10/2019). VIA Don Bosco beschouwt dit restitutiemoment, en de conclusies die hieruit voortkwamen, als het einde van het mid-term evaluatieproces. De deadline waarop het meta-rapport en de management respons aan DGD overgemaakt moeten worden, ligt daarmee op 01/01/2020.

² De directe operationele partners van VIA Don Bosco zijn de POB's (Plannings- en Ontwikkelingsbureaus). Zij staan in voor de goede implementatie van de programma's op terrein, en voor de capaciteitsversterking van de CFP's (Centra voor beroepsopleiding) en TWB's (Tewerkstellingsbureaus). Deze laatste twee organisaties zijn de indirecte operationele partners van VIA Don Bosco. Het zijn deze organisaties die rechtstreeks samenwerken met de kwetsbare jongeren, de eindbegunstigden van al onze programma's.

2. Management respons

2.1 Algemeen

Algemeen willen we benadrukken dat de evaluatie door Focus Up een **leerrijke oefening** is geworden, die ons verschillende handvaten heeft aangereikt om onze strategie en programma's rond internationale samenwerking en partnerschappen verder vorm te geven. De algemene conclusies en bevindingen, alsook de aanbevelingen en geleerde lessen, vormen een rijke bron aan informatie waarin we zowel op korte als op lange(re) termijn mee aan de slag zullen gaan.

Om ervoor te zorgen dat de evaluatierapporten geen dode letter bleven, hebben we van de mondiale VIA DB meeting (30/09 – 3/10/2019) in Brussel gebruik gemaakt om een grote, **algemene restitutie van de evaluatie** op de agenda te zetten. De restitutieworkshop vond plaats op 1 oktober, en werd geleid door het evaluatorenteam (P. Vander Weyden voor de Engelse groep, F. Hénard voor de Franstalige groep en R. Escarré voor de Latijns-Amerikaanse groep). Na een korte briefing rond het opzet, de methodologie en de voornaamste conclusies, was er ruim de tijd om in dialoog te gaan met de evaluatoren en elkaar. Op die manier werden ook de landen die niet rechtstreeks deelnamen aan de evaluatie³, betrokken bij het denkproces. De neerslag van de drie workshops zit vervat in drie referentiedocumenten, die we met alle deelnemers deelden (beschikbaar op aanvraag). Een groot deel van de discussie werd gevoerd over het belang van een solide exit-strategie, van bij de formulering van de programma's. Hier schieten zowel VIA Don Bosco als haar partners nog te kort. (zie verderop)

In wat volgt overlopen we de verschillende aanbevelingen en geleerde lessen uit het meta-rapport.

2.1.1 Aanpassen en contextualiseren van de Theory of Change (Aanbeveling 1 – Lessons Learned 1)

De evaluator stelt dat *"The generic Theory of Change is considered as an excellent starting point and the existing ToC is very clear and understandable model. However the ToCs should be adapted to national and sub-national context characteristics"*.

VIA Don Bosco erkent het belang van meer gecontextualiseerde en specifieke ToC's per land als uitbreiding van de generieke ToC, die een duidelijke opbouw heeft. Ook wat betreft de actoren die opgenomen/beschreven worden in de ToC, kunnen we nog nauwkeuriger te werk gaan, wat de impact van de programma's kan verhogen.

Verbeteractie huidig programma (2020-2021) → Jaarlijkse update van de bestaande ToC en de programmarisico's. Dit is een opdracht voor de POB, die hierover afstemt met de CFP's en TWB's. De oefening wordt opgevolgd door de programmabeheerders in Brussel (en Yaoundé). Op deze manier verhogen we de kennis en het *ownership* over het programma, en maken we de partners vertrouwd met het (kritisch nalezen/aanvullen) van een ToC. We voorzien echter géén drastische herformulering van de ToC (met uitzondering voor Kameroen, zie 2.2).

Verbeteractie volgend programma (2022-2026) → Niet alleen VIA DB, maar ook de partners zelf moeten nadenken over hun eigen ToC die ze voor ogen hebben bij het uitwerken van een nieuw programma. Wat zijn alle stappen/veranderingen die nodig zijn om tot de succesvolle socio-professionele integratie te komen? Welke actoren bouwen mee aan dit verhaal? Welke risico's en

³ De niet-bezochte landen (Benin, Madagaskar, Tanzania, El Salvador, Haïti en Bolivia) namen deel aan een e-survey, maar hier is – op een apart analyserapportje na – niet echt iets mee gedaan door de evaluatoren. Aangezien mensen enkel schriftelijk/per mail waren ondervraagd, was geen triangulatie van de data mogelijk, dus de beslissing werd genomen om de resultaten van de e-survey niet mee te nemen in het meta-rapport. De restitutieworkshop daarentegen had wel duidelijk als doelstelling om alle landen in gelijke mate te betrekken en aan het denken te zetten.

hypotheses zijn met elke stap verbonden? Dit is een oefening die we zullen doen tijdens de formulering van het nieuw programma, en die zal toelaten dat er een grondigere analyse van de (externe) context plaatsvindt.

2.1.2 Verderzetten van de capaciteitsversterking van alle partners: POB's, TWB's, CFP's (Aanbeveling 3,4,5 – Lessons Learned 2,3,4)

De evaluator roept VIA Don Bosco op om haar rol als capaciteitsversterker serieus op te blijven nemen, met specifieke aandacht voor de POB's als "key actors for the succes of programmes".

Capaciteitsversterking van onze partners – in het bijzonder van de directe operationele partners – is één van de tactische prioriteiten van VIA Don Bosco. Het is een rol die we verder zullen blijven opnemen, waarbij we ons laten leiden door de concrete inzichten uit de verschillende landenrapporten. De voornaamste aandachtspunten per partner :

- **Strategische en operationele planning van de CFP's**, alsook de competenties van de POB's om hen hierin te begeleiden. Een solide exit strategie begint bij de identificatie van een duidelijke visie en (lange termijn) doelen. Nadien kan gericht toe gewerkt worden naar wat nodig is om dit te bereiken. Zo is het voor DRC noodzakelijk om een strategie te ontwikkelen rond kwaliteitsvolle TVET en de gepaste pedagogische aanpak.
- **Verder versterken van de TWB's**, die een cruciale strategische rol te vervullen hebben in de partnerschapsstructuur. **Uitbouwen partnerschappen van de TWB's met de private sector**, en het opzetten van eigen winstgevendende activiteiten naar het voorbeeld van het *School Business* model.
- Verder versterken van **management & communicatie skills bij POB's**. Programma en proces management, M&E, communicatie en samenwerken in netwerkverband. We erkennen dat er grote niveau verschillen zijn tussen POB's, en dat er géén *one size fits all* formule bestaat.

2.1.3 Definiëren van een exit-strategie en nadenken over verschillende alternatieven die de duurzaamheid van de programma's moet verhogen (Aanbevelingen 6 en 7 – Lessons Learned)

Twee van de geëvalueerde landen (Ecuador en Peru) implementeren momenteel hun laatste programma met VIA Don Bosco. We hebben de programma's geformuleerd met het oog op een gezonde exit, en toch merken we twee jaar voor afloop van het programma, dat er nog grote lacunes zijn. Van alle DAC-criteria, is duurzaamheid de meest urgente. Dit is een wake up call voor VIA DB en haar partners.

Verbeteractie huidig programma (2020-2021) → Sensibiliseren rond het belang van een exit-strategie, alsook ondersteuning tot het ontwikkelen ervan, krijgt prioriteit in onze internationale samenwerking. VIA Don Bosco zal stappen ondernemen om haar eigen kennis en expertise te vergroten, zodat we onze rol van capaciteitsversterker en facilitator op een meer kwalitatieve manier kunnen vervullen. Bijzondere aandacht zal besteed worden aan het ondersteunen van organisaties die geen programmafinanciering zullen ontvangen na 2021. (De definitieve partnerselectie staat gepland voor de zomer van 2020)

Verbeteractie volgend programma (2022-2026) → Elk landenprogramma bevat een exit-strategie van bij de formulering. VIA Don Bosco zal meer aandacht besteden aan het identificeren van synergiën en partnerschappen (binnen en buiten de partnerlanden) die de duurzaamheid van de programmaresultaten mee kunnen garanderen.

Om het bewustzijn rond het belang van duurzaamheids- en exit strategieën aan te scherpen, is het van cruciaal belang de Salesiaanse leiders van iedere partnerprovincie (SDB en FMA) nauw te betrekken. VIA Don Bosco zal verder inzetten op het **relatie management** met beide provincies in de verschillende landen; in 2019 hebben we hier reeds een aanzienlijke vooruitgang geboekt. Communicatie en vertrouwen zijn twee sleutelwoorden in een goede partnerrelatie, ook het evaluatierapport hamert hierop.

2.1.4 Het verderzetten van de reflectie over zowel TVET opleidingsmodellen, als een advocacy model om nationale/regionale autoriteiten te beïnvloeden om TVET modellen te upscalen. (Aanbevelingen 2 en 8)

Dit zijn twee aanbevelingen die we – hoewel we ze uiterst pertinent vinden – als team internationale samenwerking VIA DB niet meer actief zullen (kunnen) uitwerken in het huidig programma 2017-2021. Dit wil echter niet zeggen dat er geen aanknopingspunten zijn met de bredere organisatie, en met ons bredere (Don Bosco) netwerk.

- Reflectie over **advocacy modellen en TVET opleidingsmodellen in Sub-Sahara Afrika context**. Hier zien we een duidelijke link met het (mandaat van) Don Bosco Tech Africa (DBTA, <https://dbtechafrika.org>), een coördinerend orgaan voor TVET binnen Afrika en Madagaskar (overkoepelt 102 CFP's). VIA Don Bosco onderzoekt hoe we ons volgend programma 2022-2026 mooi kunnen laten aansluiten bij (de initiatieven en programma's van) DBTA. De Focus Up evaluatierapporten werden met DBTA gedeeld.
- We zijn met het voltallige team van VIA Don Bosco momenteel een **DAT (Day After Tomorrow) denktraject** aan het doorlopen, waarin we (onder meer) de rollen die we in de toekomst willen spelen, verder scherp willen stellen. Eén van die rollen, is die van **(beleids-) beïnvloeder** (en breder: *opinion changemaker*). Een andere is die van **(TVET-)expert**. Begin 2020 zal beslist worden of deze rollen – die uit het denkproces zijn voortgekomen – prioriteit zullen worden vanaf 2022-26. En zo ja, welke maatregelen we daartoe moeten nemen.

2.2 Landenrapporten

De landenrapporten zijn van centraal belang voor de partnerorganisaties en de VIA Don Bosco programmabeheerders van de betreffende landen. In het najaar (oktober-december 2019) organiseerden de POB's van alle landen een nationale meeting, waar alle programmapartners (CFP's, TWB's) aan deelnamen. De analyse en bespreking van conclusies en aanbevelingen was een agendapunt op elk van deze meetings. We vinden het belangrijk dat het rapport gelezen en gekend wordt door alle betrokken partners, en dat ze actief aan de slag gaan met de aanbevelingen. We verwachten van ieder partnerland een respons op hun evaluatierapport, met hierin een aantal concrete acties die uitgevoerd zullen worden binnen de twee laatste jaren van het huidig programma. Verschillende van de meest dringende aanbevelingen hebben we reeds in 2019 aangepakt.

In wat volgt presenteren we een kort overzicht van de belangrijkste aanbevelingen en (korte termijn) verbeteracties per land.

KAMEROEN – Het rapport van de externe evaluatie heeft in Kameroen heel wat stof doen opwaaien. Dit werd ook besproken tijdens de institutionele dialoog met DGD, in juli 2019. In de maand augustus 2019 zijn we aan de slag gegaan met onze partners om prioritair op drie grote zaken te werken: (1) vertrouwen en communicatie tussen PROCEFFA en VIA Don Bosco; (2) rollen en verwachtingen van PROCEFFA, VIA DB programmabeheerder België en gedelegeerde programmabeheerder Kameroen; en (3) grondige hertekening en herformulering van de ToC. De hernieuwde rolverdeling en

bijbehorende ToC werden afgewerkt en geformaliseerd, en het vertrouwen werd in grote mate hersteld. We kunnen hier van een heuse kentering spreken in de partner dynamieken, die hopelijk het programma en haar resultaten ten goede zal komen. Vooral wat betreft de efficiëntie wat betreft M&E koesteren we de verwachting dat de jaarrapportage van 2019 (voorjaar 2020) beter zal verlopen.

Aangezien het Kameroen programma met PROCEFFA en de CEFFA's voor VIA DB een zeer nieuw gegeven is waar vóór 2017 nog geen sprake van was, is het aspect duurzaamheid en exit tot op heden relatief onderbelicht gebleven. We moesten eerst het geheel goed op de rails krijgen (en werken aan duidelijke afspraken binnen het partnerschap) alvorens te beginnen consolideren. Vanaf 2019 kreeg duurzaamheid – en het programmaresultaat rond '*autonomisation*' significant meer aandacht. Zo is er een budget voor het oprichten van school business plannen beschikbaar.

DR CONGO – Het programma in DRC kent nog zeer veel uitdagingen, op verschillende niveaus. In tegenstelling tot Kameroen zit de rolverdeling en partnerdynamiek (incl. vertrouwen) tussen de Congolese partners en VIA DB zeer goed. Dit is ongetwijfeld het gevolg van onze lange samenwerkingsgeschiedenis, en continuïteit in programmabeheer. In DRC is VIA Don Bosco de nationale meeting mee gaan begeleiden (december 2019) met het landenrapport van Focus Up als houvast. We hebben veel energie besteed aan de dialoog met de leiders van de verschillende congregaties SDB en FMA. De grootste uitdagingen voor VIA DB in DR Congo situeren zich op het vlak van capaciteitsversterking en professionalisering (zie 2.2.2). Financiële duurzaamheid is eveneens een aandachtspunt. Hiervoor zijn in de meeste opleidingscentra schoolondernemingen opgericht, maar het 'commerciële' aspect blijft onvoldoende uitgewerkt. VIA Don Bosco en de POB's zullen dus sterk blijven inzetten op een gebalanceerde (vorming-productie) ondersteuning van deze schoolondernemingen in 2020-2021.

MALI – De mid-term evaluatie bevestigt dat het programma in Mali goed functioneert. Zowel wat betreft de vier geëvalueerde DAC-criteria, als de interactie van de drie type partnerorganisaties op terrein, is de evaluator (zeer) positief.

De aanbevelingen situeren zich voornamelijk rond de aspecten 'duurzaamheid', 'ondernemerschap' en '*Approche par compétences* (APC)'. De Malinese partners definieerden reeds hun actiepunten voor 2020, met het oog op het boeken van vooruitgang op deze drie niveaus (beschikbaar op aanvraag). Het betreft: (1) Een meer frequente en gesystematiseerde communicatie naar de buitenwereld, (2) het ontwikkelen van expertise op niveau van APC, (3) De definitie van de rollen van de TWB's alsook het verbeteren van de kennis van de vormingen die gegeven worden, (4) het perfectioneren van de stage-opvolging, en (5) verduidelijking van de verschillende modellen rond ondernemerschap tussen de TWB's, het POB, en VIA Don Bosco.

ECUADOR – In Ecuador verloopt de implementatie van het programma over het algemeen goed. De aanbevelingen van de evaluator hebben vooral betrekking op de exit-strategie van de partners, en op de duurzaamheid van de programmaresultaten en –doelstelling post 2021, wanneer de jarenlange samenwerking met VIA Don Bosco afloopt. De voornaamste pistes tot verbetering naar aanleiding van het mid-term rapport: (1) De organisatie (door VIA Don Bosco) van een duurzaamheidsworkshop in augustus 2019 om samen grondig na te denken over de aspecten van het programma die de partners in ieder geval willen behouden en de manieren om dit te garanderen. (2) Een continue evaluatie van deze duurzaamheidsstrategie tijdens ieder terreinbezoek door het POB en VIA Don Bosco. (3) Een strategie om het samenwerken in netwerkverband te intensifiëren, zowel op het niveau van de (salesiaanse) instituties, als op het niveau van de programmapartners. De eerste netwerk overlegmomenten vonden reeds plaats, en zullen elk trimester herhaald worden.

PERU – Ook in Peru waren de aanbevelingen van de evaluator voornamelijk gefocust op duurzaamheid en exit-strategie. De activiteiten die we reeds hebben aangevat naar aanleiding van het bezoek van de evaluatoren, zijn de volgende: (1) De organisatie (door VIA Don Bosco) van een duurzaamheidsworkshop in augustus 2019 om samen grondig na te denken over de aspecten van het programma die de partners in ieder geval willen behouden en de manieren om dit te garanderen. Deze workshop heeft er – samen met het evaluatierapport – toe bijgedragen dat de partners zijn overgegaan tot (2) het hertekenen van de huidige partnerschapsstructuur, waarbij er niet langer één nationaal TWB zal zijn, maar waarbij ieder CFP zijn eigen geïntegreerd TWB heeft. De coördinatie van deze lokale TWB's zal gebeuren door het POB, waarmee er momenteel een kennis en informatie overdracht lopende is. Op die manier consolideren we nu al – enkele jaren voor het einde van het programma – de manier van werken die de partners willen aanhouden nadat de samenwerking en financiering door VIA Don Bosco stopt. (3) Het definiëren van een 'exit' werkplan per partnerorganisatie, dat nadien als basis gebruikt wordt tijdens opvolgbezoeken. Ook in het programma, via de operationele plannen 2020-2021, krijgen de verschillende acties die onderdeel uitmaken van de exit-strategie, een belangrijke plaats.

3. Conclusie

We blikken tevreden terug op het evaluatieproces en de samenwerking met Focus Up. Er zijn duidelijk een aantal *quick wins* geweest, alsook een aantal nieuwe inzichten die de formulering van een volgend programma internationale samenwerking zullen voeden. Doorheen het hele proces (van bij de publicatie van de referentietermen tot en met de restitutie momenten en de redactie van deze management respons) hebben we geleerde lessen voor VIA Don Bosco in kaart gebracht.

We plannen de eindevaluatie met de overige partnerlanden (Bolivia, Haïti, El Salvador, Madagaskar, Tanzania en Benin) in 2021. De focus van de evaluatie zal liggen op de *outcome* van de programma's, en in het bijzonder op *empowerment* van jongeren ten gevolge van de *skills development* trainingen die ze in onze verschillende partnerscholen en tewerkstellingsbureaus genieten.

Opgemaakt te Brussel, 23/12/2019

Filip Lammens
Algemeen directeur
VIA Don Bosco



Kaat Torfs
Coördinator Internationale Samenwerking
VIA Don Bosco

