



Ministry of Foreign Affairs

## Terms of Reference

Evaluatie van het functioneren van de strategische partnerschappen tussen  
het Ministerie van Buitenlandse Zaken en maatschappelijke organisaties

Ministerie van Buitenlandse Zaken

Directie Internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie (IOB)

10 oktober 2018

## Inhoud

1. Aanleiding .....	1
2. Achtergrond .....	1
3. Afbakening .....	5
4. Overzicht van de strategische partnerschappen van BZ met MO's.....	6
5. Probleemstelling en doel van het onderzoek .....	7
6. Evaluatievragen .....	7
7. Methode .....	8
8. Representativiteit en beperkingen .....	11
9. Organisatie.....	12
10. Planning en Producten .....	12

## 1. Aanleiding

De afdeling Internationaal Onderzoek en Beleidsevaluatie (IOB) heeft voor begin 2019 een evaluatie voorzien van het instrument partnerschappen<sup>1</sup>. De voornaamste aanleiding is dat de huidige strategische partnerschappen (SP) die het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) via de directie Sociale Ontwikkeling DSO (Sociale Ontwikkeling) heeft met maatschappelijke organisaties (MO's) en allianties van MO's in 2020 aflopen. Het gaat om de SP 'Samenspraak en tegenspraak' (S&T) van DSO/MO (Maatschappelijke Organisaties), en de 'SRGR partnerschappen' van DSO/GA (Gezondheid en Aids). Om nieuwe DSO SP te laten starten in 2021 heeft DSO tot mei 2019 de tijd voor consultaties met het veld en input van anderen, waaronder deze evaluatie van IOB. Daarnaast heeft ook DSH (Stabiliteit en Humanitaire hulp) verschillende strategische partnerschappen op het gebied van conflictbemiddeling en humanitaire hulp, die interessant zijn voor een studie naar SP met NGO's en MO's in bredere zin. Deze studie richt zich op het functioneren van de SP tussen BZ en MO's, en zal niet kijken naar de uiteindelijke effectiviteit van de SP. Effectiviteit zal aan bod komen in de eindevaluaties van de DSO SP in 2020, welke te laat zullen komen als input voor het nieuwe beleidskader voor de DSO SP<sup>2</sup>. We onderscheiden vier hoofdaspecten van het functioneren van SP: (i) complementariteit van rollen BZ en MO; (ii) financieringsmodaliteiten; (iii) verantwoording richting donor en richting zuidelijke stakeholders, en (iv) eigenaarschap en relatieve autonomie van MO. De hoofdvragen van deze evaluatie zijn: hoe functioneren de SP? wat zijn daarvan de oorzaken? en welke aanbevelingen kunnen we daaruit trekken voor toekomstige SP?

## 2. Achtergrond

### **2.1. Strategische partnerschappen van BZ met maatschappelijke organisaties**

Strategische partnerschappen met Nederlandse MO's werden in 2013 aangekondigd in de beleidsbrief 'Samenwerking met het maatschappelijk middenveld in een nieuwe context – hulp handel en investeringen'. Hierin werd uitgelegd dat als opvolging voor de voorgaande partnerschappen tussen BZ en MO in MFS-II een ander soort samenwerking tussen het ministerie en Nederlandse MO's was gewenst. Naast de rol die MO's hebben als dienstverlener binnen de speerpunten voedselzekerheid, water, SRGR en V&R, zouden MO's meer dan voorheen een politieke rol moeten vervullen, en het maatschappelijke middenveld moeten versterken tussen burgers, overheid en markt. Uit de ervaringen met eerdere BZ partnerschappen met MO's werden vier aanbevelingen voor de nieuwe strategische partnerschappen gehaald:

1. creëer flexibiliteit (in programma's en samenwerkingsvormen)
2. bouw aan vertrouwen tussen MO's en ministerie (voorkom te sterke sturing en controle door BZ)
3. versterk de advocacy rol (de grootste meerwaarde van MO's, volgens de beleidsbrief)
4. beperk de regeldruk (die was te zwaar onder MFS-II)

Het beleidskader voor S&T uit 2014 bouwt hier op voort. Naast de vier eerder genoemde aanbevelingen voor SP noemt dit kader nog een aantal gewenste kenmerken voor SP:

- gezamenlijke analyse en doelstelling op strategisch niveau;
- ruimte laten voor elkaars identiteit, expertise, ervaring en netwerk, en onafhankelijkheid;

---

<sup>1</sup> Eerder was het plan om ook naar de publiek private partnerschappen te kijken, maar die zijn zodanig anders dat deze niet in deze studie meegenomen zullen worden. De relevantie van een mogelijke studie naar het functioneren van PPP zal apart worden bekeken; alsook de mogelijkheid van een bredere synthese over BZ partnerschappen.

<sup>2</sup> Deze studie naar het functioneren van SP kan ook een input vormen voor de beleidsdoorlichting 'Sociale Vooruitgang', in 2021.

- respect voor elkaars rollen;
- bekijken van mogelijkheden van gezamenlijke, complementaire inzet van BZ en MO's;
- een kritische dialoog tussen BZ en MO's: samenwerking is niet altijd mogelijk en nodig; ook tegenspraak is nodig.
- jaarlijks strategisch overleg over resultaten met de theory of change als leidraad, en regelmatig informeel overleg, in Den Haag of op ambassades.

Het beleidskader voor het SRGR partnerschapsfonds 2016-2020 van DSO/GA (2015), sluit aan op het S&T-beleidskader, en volgt hetzelfde concept voor strategische partnerschappen. Ook hier was de verwachting dat gezamenlijk optrekken van BZ en MO's effectiever zou zijn.

De strategische partnerschappen van DSH hebben een ander einddoel dan de DSO partnerschappen: het gaat meer om conflictbemiddeling en wederopbouw, en minder om de politieke rollen van het zuidelijk maatschappelijk middenveld. Ook DSH heeft redenen om te kiezen voor een partnerschapsbenadering. Een instabiele context vraagt om relatieve autonomie en flexibiliteit om snel te kunnen reageren; de conflictgevoeligheden vragen om apolitieke aanpak en (inhoudelijke) onafhankelijkheid van donoren; en voor BZ zijn deze partnerschappen, actief in de meest moeilijke gebieden, een waardevolle informatievoorziening voor Nederlands beleid en strategieën. DSH noemt deze partners strategisch omdat ze belangrijk (en uniek) zijn voor het werken aan de DSH doelstellingen, en vanwege de input van deze partners in het beleid en de strategie van DSH.

Uit de beleidsbrieven en -kaders, en interviews met medewerkers van DSO en DSH komt een duidelijk beeld naar voren over wat onder een SP verstaan wordt. We gebruiken ten behoeve van deze evaluatie de volgende werkdefinitie voor 'strategisch partnerschap', die hieronder verder zal worden uitgelegd. Deze definitie is voorlopig en kan met deze evaluatie worden aangepast.

*Een strategisch partnerschap is een samenwerking tussen BZ en een MO (of alliantie van noordelijke en zuidelijk MO's) waarbinnen de lange termijn doelen op strategisch niveau gezamenlijk opgesteld zijn, terwijl de werkwijze op tactisch niveau (met wie te werken) en activiteiten op operationeel niveau (wat te doen) de verantwoordelijkheid zijn van de afzonderlijke partners. Tegelijkertijd maken BZ en MO gebruik van elkaars netwerk en kennis, houden ze elkaar op de hoogte, en stemmen ze hun rollen en activiteiten op elkaar af. De complementariteit van rollen leidt tot synergie en samenhang, en zo tot betere resultaten dan dat partijen dat afzonderlijk zouden behalen.*

De scheidslijn tussen 'gewone' partnerschappen en 'strategische' partnerschappen is niet scherp. Gewone partnerschappen streven namelijk ook naar een mate van gelijkwaardigheid, vertrouwen, wederkerigheid en respect. Strategische partnerschappen geven daarbovenop extra aandacht aan het gezamenlijk bepalen van doelen, strategische dialoog over resultaten en bijsturen, en waar nuttig en mogelijk afstemmen van elkaars activiteiten, tussen BZ enerzijds en MO's anderzijds.<sup>3</sup>

## **2.2. Theoretisch kader: het functioneren van strategische partnerschappen**

Zoals al gezegd in de inleiding, kunnen we vier hoofaspecten van het functioneren van SP onderscheiden:

1. complementariteit tussen rollen van BZ (inclusief ambassades) en MO (noordelijke en zuidelijke MO);
2. financieringsmodaliteiten;
3. verantwoording richting donor en richting zuidelijke stakeholders, en
4. eigenaarschap en relatieve autonomie van MO.

---

<sup>3</sup> Sommige BZ partnerschappen, zoals de 5 DSH SP 'conflictbemiddeling' worden ook strategisch genoemd omdat ze belangrijke (unieke) partners zijn voor het halen van bepaalde BZ doelen.

Deze vier aspecten beïnvloeden elkaar, zo kunnen bijvoorbeeld de financieringsmodaliteit en de verantwoording richting donor consequenties hebben voor het eigenaarschap en autonomie van MO, en voor de verantwoording richting zuidelijke stakeholders.

Een belangrijke aanname is dat met goed functionerende partnerschappen het eigenaarschap voor zuidelijke MO's (ZMO's) wordt vergroot, en activiteiten beter kunnen worden aangepast (ook gedurende de uitvoering) aan de lokale context en behoefte. Dit vergemakkelijkt ook de verantwoording naar zuidelijke stakeholders. Een andere belangrijke aanname is dat de complementariteit van de rollen van BZ en MO's leidt tot meer samenhang en synergie, en daarmee ook tot resultaten die relevanter, inclusiever, effectiever, en duurzamer zijn. Aan de andere kant, de aanname is ook dat de financieringsmodaliteit en verantwoording naar de donor voldoende ruimte geeft voor eigenaarschap en autonomie, verantwoording naar zuidelijke stakeholders, en voor de eigen rollen die MO moeten spelen binnen het samenspel van MO en BZ.

SP's zullen op deze vier aspecten verschillend 'scoren', bijvoorbeeld in de mate waarin het eigenaarschap en de autonomie van MO geborgd is. Dit betekent niet dat er één ideale configuratie – of een beste score – is van deze vier aspecten voor het SP in het algemeen, maar dat er een optimum configuratie is te bedenken die verschilt per context en per doel van het SP.

De effecten van de 'hulpketen', de relatie tussen donor, noordelijke MO (NMO), en zuidelijke MO (ZMO), op het lobby werk in het zuiden is bekeken in een studie naar de relatie tussen NMO en ZMO (Elbers, 2012), een recente literatuurstudie voor DSO (Elbers, 2018), en is ook uitgewerkt in de theory of change voor de DSO S&T SP (Kamstra, 2017). Hier zijn hypotheses en mechanismes uit te halen die ook algemeen geldig zijn voor BZ-MO partnerschappen, ook buiten het politieke lobbywerk. Deze vormen een goed startpunt voor een theoretisch kader, vooral over de *partnerschap* aspecten, dat we ten behoeve van deze studie naar strategische partnerschappen opstellen. Daarnaast zijn enkele *strategische* aspecten aan het theoretisch kader toegevoegd die uit de beleidsdocumenten en interviews met mensen bij DSO en DSH naar boven kwamen. Verder is voor het theoretisch kader ook gebruik gemaakt van de verwachtingen over de SP (S&T: Van Wessel et al, 2017; conflictbemiddeling: Weijers, 2018), en eerdere studies en evaluaties (IOB, 2017; Dieleman en Van Kampen, 2016). Het theoretisch kader onderscheidt voor BZ, NMO, en ZMO, de gewenste eigenschappen, waaronder de complementariteit van rollen en eigenaarschap MO, en voorwaarden, waaronder de financieringsmodaliteit en verantwoording, waaraan een goed functionerend strategisch partnerschap zou moeten voldoen (Figuur 1). Het gaat in de beschrijving van deze theorie om hypotheses, niet om empirisch vastgestelde waarheden.

### *Resultaten*

De verschillende strategische partnerschappen die BZ is aangegaan hebben verschillende inhoudelijke doelen, maar gaan er wel allemaal van uit dat: (i) voldoende eigenaarschap en autonomie van de (vaak zuidelijke) MO, en (ii) complementaire rollen van BZ en MO nodig zijn om de resultaten inclusiever, effectiever, en duurzamer te maken.

### *Principes voor een goed partnerschap*

Een ideaal partnerschap, of dit nu is tussen BZ en de penvoerder MO in een strategisch partnerschap, of tussen NMO en ZMO, is gebaseerd op een aantal op waarde gebaseerde principes: gelijkwaardigheid, vertrouwen, wederkerigheid, en wederzijds respect. In de praktijk is de uitgangssituatie vaak ongelijk, qua financiering, kennis en capaciteit, en daarmee ook macht, waardoor de samenwerking deze principes vaak niet kan nakomen. Toch kunnen partners wel streven naar een zo goed mogelijk partnerschap. Afgeleid van deze principes zijn kenmerken en voorwaarden van goede partnerschappen te halen. Het gaat bij 'goede partnerschappen' op een optimale relatie, die ook afhangt van de context en het doel van de SP.

### *Partnerschappen tussen noordelijke en zuidelijke MO*

Zowel ZMO als NMO hebben baat bij strategische samenwerking op het gebied van doelen bepalen, voortgang bewaken en bijsturen. Ze vullen elkaar aan qua kennis, netwerken, en verschillende rollen die ze kunnen spelen, en kunnen zo samen optrekken op lokaal, nationaal en internationaal niveau.

Voor de geloofwaardigheid en legitimiteit richting achterban en andere zuidelijke stakeholders, moeten (de vaak zuidelijke) MO voldoende autonoom zijn, en de mogelijkheid hebben hun eigen missie te volgen, prioriteiten te stellen op basis van de lokale context, en flexibel te zijn in een veranderende context. Dit betekent ook dat ZMO moeten kunnen investeren in hun organisatiecapaciteit: in personeel voor langere duur, en in kennis, onderzoek en innovatie.

Een voorwaarde voor autonomie is de financiering die van voldoende lange duur voor het aanpakken van onderliggende oorzaken, flexibel (deels niet geoormerkt), en van verschillende bronnen om niet te afhankelijk te worden van één donor. Een andere voorwaarde is dat verantwoording rekening houdt met een gedeelde verantwoordelijkheid en afgesproken resultaten (op outcome niveau), met verantwoording zowel richting financier als richting doelgroep, en met de legitimiteit van de ZMO. Legitimiteit kan zitten in het vertegenwoordigen van een achterban of door kennis, maar wordt ook weer beïnvloed door de onafhankelijkheid en lokale verantwoording, waarmee de cirkel rond is.

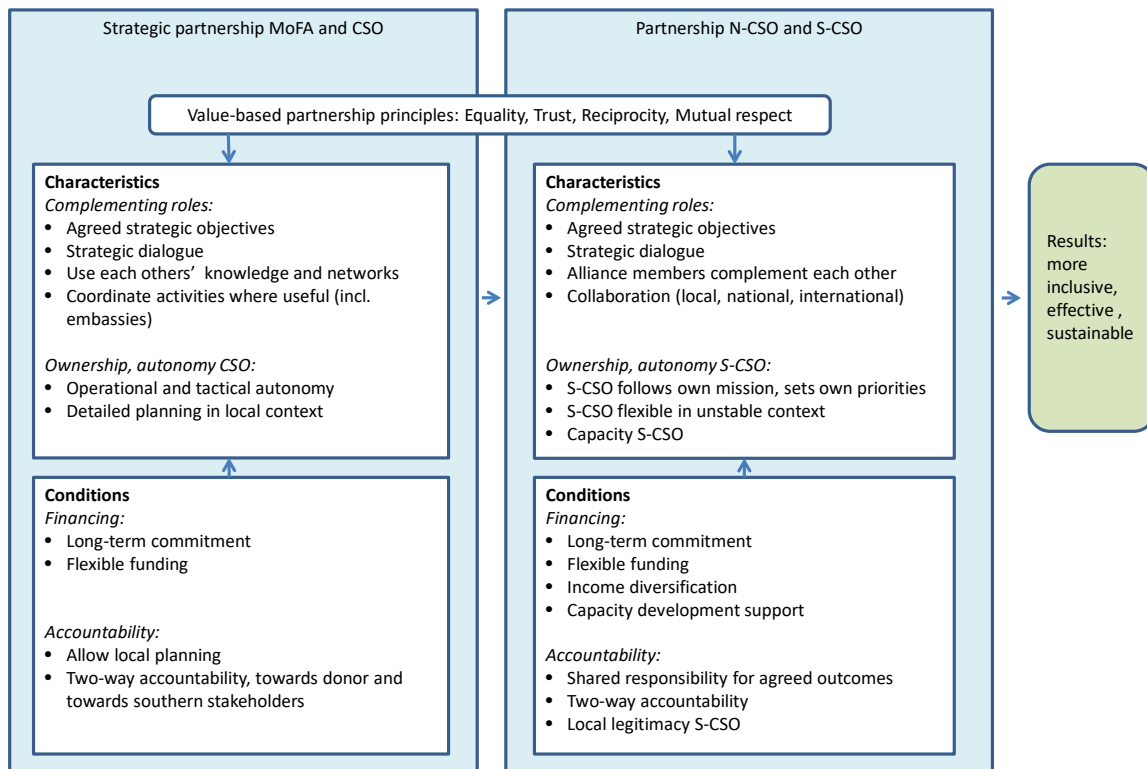
### *Strategische partnerschappen, tussen BZ en de (pervoerder) MO*

Strategische partnerschappen bevatten de eigenschappen van een 'goed partnerschap' die ook onder de partnerschappen tussen NMO en ZMO hierboven zijn beschreven, en leggen extra accenten op strategische aspecten die te maken hebben met: (i) aanvullende rollen tussen BZ en MO: gezamenlijke bepaling van strategische doelen, een strategische dialoog over voortgang en bijsturing – met ruimte voor kritiek; (ii) gebruik van elkaars kennis en netwerk, waarbij ook BZ kennis van MO kan gebruiken als input voor haar beleid; (iii) elkaar informeren over activiteiten, en afstemmen van rollen, wat kan leiden tot grotere samenhang en synergie tussen rollen en activiteiten met eenzelfde doel. MO's moeten voldoende eigenaarschap en autonomie houden om op operationeel en tactisch niveau hun eigen plan te trekken (flexibel, en afgestemd op de lokale context) en hun eigen rollen te kunnen spelen.

Voorwaarden hiervoor zijn de financiering, met voldoende lange termijn verbintenissen en flexibele financiering; en verantwoording, die ruimte geeft voor lokaal uitgewerkte plannen, en voor een verantwoording niet alleen naar BZ maar ook naar de ZMO en uiteindelijke doelgroep.

Deze theorie is gebruikt om evaluatievragen te formuleren over het functioneren van strategische partnerschappen, en helpt ook bij het kiezen van indicatoren daarvoor. Deze beleidstheorie zal worden verbeterd, gebruik makend van de evaluatieresultaten, en in aangepaste vorm worden opgenomen in het eindrapport.

**Figuur 1** Theoretisch kader voor het functioneren van strategische partnerschappen tussen BZ en MO's, als randvoorwaarden voor inclusieve, effectieve, en duurzame resultaten



### 3. Afbakening

De studie kijkt vooral naar het functioneren van de SP: hoe is de strategische samenwerking - de samenhang van rollen, tussen BZ en MO's, en hoe hangen deze samen met het eigenaarschap en de autonomie van MO, de financiering, en de verantwoordigheid? En hoe werkt het partnerschap tussen BZ en MO vervolgens door in de partnerschappen tussen de verschillende MO's in een partnerschap? De evaluatie bekijkt daarmee de relevantie, een klein deel van de effectiviteit, de coherentie en daarmee ook een deel van de efficiëntie, maar niet de lange termijn effectiviteit, impact, of duurzaamheid.

Deze evaluatie beperkt zich tot de strategische partnerschappen tussen BZ en MO's, van DSO en DSH. Het gaat hierbij om de S&T en de SRGR SP van DSO, en om SPCC, ARC en de 'conflictbemiddeling SP' van DSH. Deze SP lopen nu en zijn nog niet geëvalueerd (SPCC uitgezonderd).

Voor het evalueren van het functioneren van SP is het allereerst interessant het huidige functioneren te vergelijken met de verwachtingen bij aanvang. Verwachtingen houden vaak verband met het functioneren van oudere, voorgaande instrumenten, en daarom is een vergelijking met oudere partnerschappen ook interessant, vooral als dezelfde personen bij BZ en MO's die omslag hebben meegemaakt.

## 4. Overzicht van de strategische partnerschappen van BZ met MO's

Een overzicht van de SP met MO's is gegeven in Tabel 1. De SP S&T zijn qua budget de grootste, en worden aangevuld met andere BZ-MO strategische partnerschappen van DSO en DSH.

**Tabel 1** *Strategische partnerschappen BZ-MO's*

Directie	Partnerschap (aantal)	Aantal landen	Periode	Budget (miljoen)
DSO/MO	Strategische partnerschappen Samenspraak en Tegenspraak (25)	72	2016-2020	925
DSO/GA	Partnerschappen SRGR (5)	40	2016-2020	215
DSH	Strategische Partnerschappen Chronische Crises (SPCC) (Grote Meren, Hoorn v Afrika) (7)	7	2014-2016	30
DSH	Addressing Root Causes (opvolger SPCC)	12	2016-2021	125
DSH	Strategische partnerschappen conflictbemiddeling (5)	*	2015-2018	29

\* Ongeoormerkte financiering, ook door andere donoren ondersteund, werken in bijna 100 landen.

Deze partnerschappen vallen onder verschillende beleidsartikelen: 3: Sociale vooruitgang, en 4: Vrede en veiligheid. De SP maken een substantieel deel uit van de gebudgetteerde programma-uitgaven 2016-2020, zie Annex 1. Deze SP programma's hebben verschillende inhoudelijke doelen, maar hebben gemeen dat ze een vorm van SP als het geschikte middel (samenwerkingsvorm/instrument) zien om deze doelen te bereiken.

### *Samenspraak en tegenspraak*

De DSO/MO Samenspraak en tegenspraak (S&T) SP hebben vooral als inhoudelijk doel om de politieke rol van 'pleiten en beïnvloeden' van zuidelijke MO te versterken (tussen burgers enerzijds, en overheid, private sector en andere maatschappelijke actoren anderzijds). Deze politieke rol vereist een relatieve autonomie, lokaal eigenaarschap en flexibiliteit voor zuidelijke MO, waarvoor SP een goed instrument zouden zijn. De meeste SP zijn thematisch bij andere directies belegd (DDE: 3, DMM: 2, DSH: 5; DSO/GA: 3, DSO/MO: 3; IGG: 6; TFGV: 3).

### *SRGR Partnerschap fonds*

De DSO/GA SRGR SP werken ook 'strategisch'; ze gebruiken bijvoorbeeld een vergelijkbare manier om samen strategische doelen te formuleren, en hanteren daartoe ook een zelfde tenderprocedure (selectie op hoofdlijnen en ToC; later uitwerken landenprogramma's). Deze SP hebben ook een politiek en inhoudelijk / beleidsmatig doel dat samenhangt met de doelstellingen van het SRGR beleid: het bevorderen van de kennis van – en dienstverlening aan – jongeren over seksualiteit, en het respecteren van SRG-rechten. Om dezelfde redenen als bij S&T, is ook voor de SRGR gekozen voor een SP als instrument.

### *SP conflictbemiddeling*

De DSH SP voor conflictbemiddeling werken met vijf grote internationale NGO's, gespecialiseerd in dit onderwerp en daarmee vrij uniek, en belangrijk voor het behalen van de Nederlandse humanitaire beleidsdoelen. Ook daarom worden deze vijf NGO's 'strategische partners' voor BZ genoemd. Omdat zij van meerdere donoren geld krijgen, en de context en het werk goed kennen, is het wenselijk dat zij zelf kunnen bepalen wat te doen (zonder dat elke donor zijn eigen doelen en rapportage eisen meestuurt). Vanwege de gewenste flexibiliteit, autonomie, en wederzijds gebruik van kennis en netwerken – inclusief het voeren van Nederlands beleid en strategieën, worden hiervoor SP, in dit geval met ongeoormerkte financiering, geschikt geacht.



### *SP Chronische crises*

De DSH SPCC hebben minder een politiek doel en voornamelijk een humanitair en wederopbouwdoel voor kwetsbare groepen, in gebieden met een zwakke of falende overheid, en/of waar de overheid onderdeel is van het probleem. De SPCC werken in de Hoorn van Afrika en in het Grote Merengebied. Ook zij hebben een grote mate van flexibiliteit en autonomie nodig om in een fragiele context te kunnen werken.

### *Addressing Root Causes (ARC)*

De opvolger van SPCC. Deze worden geen strategische partnerschappen genoemd, maar zijn wel in een partnerschap tussen BZ en MO opgezet, in een intensief proces. Voor DSH is met name deze opstart- en tenderprocedure interessante SP elementen om te bekijken. In de uitvoering echter blijkt er minder tijd en ruimte bij BZ beschikbaar voor de invulling van dit partnerschap.

Annex 2 laat zien in welke landen de verschillende programma's actief zijn.

## 5. Probleemstelling en doel van het onderzoek

Uit interviews met de directies blijkt dat het gewenste functioneren van een strategisch partnerschap, zoals bijvoorbeeld gezamenlijke strategiebepaling, afstemming en synergie tussen rollen en activiteiten van BZ en MO's, en tegelijkertijd oog houden voor voldoende flexibiliteit, autonomie en capaciteitsopbouw van ZMO, wel duidelijk zijn, alhoewel er ook verschillen zijn in de verwachtingen die BZ en MO hiervan hebben (Wessel et al 2017). Ook de bijbehorende voorwaarden, qua financieringsmodaliteit, en qua verantwoording richting BZ (en regeldruk) versus verantwoording richting zuidelijke stakeholder, zijn wel duidelijk. Deze gewenste kenmerken en voorwaarden voor een goed strategisch partnerschap zijn uiteengezet in bovenstaand theoretisch kader. Maar het is nog niet duidelijk of de huidige strategische partnerschappen deze verwachtingen ook waarmaken: hebben de huidige strategische partnerschappen inderdaad de kenmerken die we er van verwachten, en wordt aan de voorwaarden voldaan voor een goed strategisch partnerschap, dwz een optimaal partnerschap voor een gegeven context en doel?

De voornaamste zorgpunten en strategische vragen van DSO en DSH zijn weergegeven in Annex 3, en zijn als een long-list gebruikt om te komen tot een kortere set evaluatievragen die passen in bovenstaand theoretisch kader. Een aantal zorgpunten die genoemd zijn maar niet direct in evaluatievragen geformuleerd zijn kunnen in deze studie wel bovenkomen als mogelijke factoren die het functioneren van SP beïnvloeden. Voorbeelden zijn: de capaciteit van BZ in Den Haag en op ambassades om hun verwachte rol in de SP te kunnen spelen; de doorwerking van het SP tussen BZ en MO naar de partnerschap tussen NMO en ZMO; en de verantwoording van SP naar verschillende directies bij BZ.

Het doel van dit onderzoek is om na te gaan in hoeverre de huidige SP functioneren zoals verwacht op het gebied van de eigenschappen (i) complementariteit van rollen BZ-MO en (ii) relatieve autonomie voor MO; en in hoeverre aan de daarvoor benodigde voorwaarden wordt voldaan op het gebied van (iii) financiering, en (iv) verantwoording. Vervolgens zal worden gekeken naar de factoren die deze eigenschappen en voorwaarden beïnvloedden, en ten slotte welke aanbevelingen we hieruit kunnen trekken voor toekomstige strategische partnerschappen.

## 6. Evaluatievragen

De drie samenhangende hoofdvragen van deze studie zijn: (1) hoe functioneren de strategische partnerschappen, (2) welke factoren hebben dit functioneren SP beïnvloed, en (3) welke aanbevelingen kunnen we hieruit halen voor toekomstige strategische partnerschappen?

Deze drie hoofdvragen zijn te verdelen in gedetailleerdere deelvragen, die gebaseerd zijn op het theoretisch kader met eigenschappen en voorwaarden voor 'goed functionerende SP', en overlappen met de vragen die leven bij de beleidsdirecties DSO en DSH.

Een aantal van deze vragen zal ook al worden beantwoord in mid-term reviews, evaluaties, en onderzoek dat nu gaande is. Hier worden alle vragen gepresenteerd; onder methode wordt bekeken wat we redelijkerwijs kunnen verwachten uit andere studies – waarvan IOB een synthese kan maken, en wat uit eigen primair onderzoek zou moeten komen.

1. Hoe functioneren de strategische partnerschappen op het gebied van (i) complementaire rollen BZ-MO, (ii) eigenaarschap en autonomie MO, (iii) financiering, en (iv) verantwoording?
  - 1.1. Wat waren bij aanvang de verwachtingen van de SP bij de verschillende betrokkenen? (verschillende directies van BZ in Den Haag en ambassades, NMO en ZMO)
  - 1.2. Hoe hebben deze verwachtingen hun plaats gekregen in afspraken over samenwerking binnen een SP?
  - 1.3. Hoe functioneren de SP in de praktijk tussen BZ en (penvoerder) MO?
  - 1.4. Hoe werken de strategisch partnerschappen van BZ met de (vaak Nederlandse) penvoerder MO, door naar het partnerschap tussen de NMO en ZMO's?
  - 1.5. Hoe beïnvloeden de financiering, verantwoording, complementariteit van rollen, en eigenaarschap van MO elkaar?
  - 1.6. Wat is er al te zeggen over hoe het functioneren van het SP de verwachte effectiviteit beïnvloedt?
2. Welke factoren hebben het functioneren van SP beïnvloed, op het gebied van (i) complementaire rollen BZ-MO, (ii) eigenaarschap en autonomie MO, (iii) financiering, en (iv) verantwoording?
  - 2.1. Welke factoren hebben het functioneren van het partnerschap tussen NMO en ZMO in het partnerschap beïnvloed?
  - 2.2. Welke factoren hebben het functioneren van het SP tussen BZ en (penvoerder) MO beïnvloed?
3. Welke aanbevelingen kunnen we hier uit halen voor toekomstige strategische partnerschappen?

## 7. Methode

Voor een beoordeling van het functioneren van de huidige strategische partnerschappen zijn vergelijkingen met twee verschillende referenties interessant.

1. Allereerst kan het functioneren van de huidige SP vergeleken worden met de verwachtingen, zoals die al in kaart zijn gebracht voor de 25 DSO S&T SP's (Van Wessel et al., 2017) en voor de 5 DSH conflictbemiddeling SP's (Weijer, 2018).
2. Daarnaast kan in sommige gevallen het functioneren van de huidige SP vergeleken worden met voorgaande instrumenten, vooral als personen bij BZ en MO die omslag hebben meegemaakt.

Veel informatie is of wordt al verzameld in de vorm van mid-term reviews, evaluaties, en onderzoek uitgezet door DSO via NWO WOTRO-Include.

- (1) Voor een deel zal deze IOB-studie hier een synthese van kunnen maken, voor zover dit niet al gebeurt door DSO of DSH. Dit kan worden aangevuld door (beperkte) literatuurstudie.

Een deel van de evaluatievragen vereist primair onderzoek door IOB. Het gaat vooral om:

- (2) Interviews onder BZ-staf en de partners in Nederland van een selectie van SP.
- (3) Een semi-gestructureerde survey door lokale onderzoekers in 4-6 landen.

Een validatie- en discussieworkshop in NL helpt bij het aanvullen en eventueel corrigeren van bevindingen, en meedenken met conclusies en aanbevelingen, waarna een eindversie van het report geschreven kan worden.

### **1) Synthese van ander onderzoek, aangevuld met literatuurstudie**

De volgende reviews, evaluaties, en studies lopen al en zullen voor begin 2019 nuttige input opleveren voor deze IOB studie.

- DSO / MO (samenspraak en tegenspraak):
  - heeft onderzoek uitgezet via Include en NWO-WOTRO op 3 thema's:
    - De politieke rol van civil society organisations in het zuiden.
    - Hoe BZ hulp deze rol beïnvloedt.
    - Hoe om te gaan met afnemende politieke ruimte.
 Dit onderzoek heeft in mei 2018 al een eerste serie resultaten uit desk studie opgeleverd, en zal in januari 2019 ook resultaten van veldwerk opleveren.
  - MTR van de SP, waarvan DSO (evt met behulp van IOB?) een synthese zal maken. Niet alle S&T SP voeren een MTR uit, en er zijn geen standaard richtlijnen voor. Voor de DSO SRGR MTR heeft IOB wel aanbevelingen opgesteld (valideren ToC, functioneren partnerschap, eerste resultaten). Eind 2018 klaar.
- DSO/GA (SRGR):
  - Jaarlijkse enquête, o.a. hoe waarden partners de samenwerking. (Analyse 2017 enquête nog niet klaar; opvolgen)
  - MTR, loopt nu. In 2018 klaar.
  - Evaluatie van oude partnerschappen (door KIT), beschikbaar.
  - Er zal in 2018 ook door DSO/GA een serie kennis mgt. sessies worden gehouden, die thema's van strategische partnerschappen bespreken.
- DSH (chronische crises, conflict mediation, addressing root causes):
  - IOB evaluatie SPCC. 7 clubs hebben hun eigen evaluatie gedaan, en IOB heeft een overzichtsdokumentje gemaakt met daarin onder andere een reflectie op het partnerschap: nuttig voor deze IOB partnerschap evaluatie. Het is niet nodig deze projecten opnieuw te bezoeken voor deze IOB studie.
  - 5 SP conflict mediation. (partner info vertrouwelijk behandelen)
    - DSH heeft een klein onderzoekje laten doen door Frauke Weijers naar de meerwaarde van deze strategische partnerschappen en hoe deze kan worden versterkt. Draft rapport al beschikbaar.
    - DSH gaat naar M&E van partners kijken, graag in overleg met IOB. (in 2018 klaar?)
    - Voor DSH is het ook interessant dat deze IOB SP studie kan kijken naar de relatie met de Nederlandse ambassades; maar de relatie met ZMO is voor de DSH SP niet zo belangrijk.
  - Addressing Root Causes. De IOB evaluatie van SPCC heeft ook al gekeken naar het opstarten van ARC. Voor DSH is het interessant als deze IOB SP studie kan kijken naar de tenderprocedure en de opstartfase, in vergelijking met andere (DSO) SP.

IOB zal met DSO en DSH afspreken welke bouwstenen in de IOB studie komen, welke bouwstenen voldoende op zich zelf staan en direct door DSO / DSH gebruikt worden, en welke bouwstenen een

synthese behoeven (bijvoorbeeld de diverse MTR's) en of zo'n synthese door DSO/ DSH, of door IOB gedaan zal worden.

Aanvullende literatuurstudie zal beperkt zijn tot deelvragen waar ander onderzoek en primair onderzoek geen antwoorden op geeft.

## **2) Interviews en focusgroepdiscussie in Nederland**

Het doel van interviews en focusgroepdiscussies in Nederland is een open en kritische reflectie op de SP, met een beperkt aantal SP als voorbeeld. In Nederland worden interviews en groepsdiscussies gehouden met mensen van het ministerie (DSO, DSH, en andere directies die betrokken zijn bij de SP: DDE, DMM, DSH; IGG; TFGV), mensen betrokken bij eerdere evaluaties ((oud) IOB-ers, ingehuurd onderzoekers, wetenschappers), en mensen van partnerorganisaties betrokken bij een selectie van SP die ook in de landenstudies bezocht zullen gaan worden.

## **3) Onderzoek in landen**

IOB zal in overleg met DSO en DSH een selectie maken van typen projecten als casestudies, en vervolgens een pragmatische keuze maken van landen waarin meerdere typen projecten bezocht kunnen worden. Selectiecriteria voor projecten en landen:

- SPCC wordt nu al geëvalueerd door IOB, die ook naar het functioneren van partnerschappen kijkt, en hoeft dan ook niet te worden bezocht.
- Probeer de diversiteit in typen SP te dekken, op grond van verschillen in eigenschappen (en voorwaarden) van het functioneren van SP. Dit wordt nog verder uitgewerkt, en zal inhouden dat we zowel verschillende instrumenten, alsook verschillende categorieën binnen instrumenten kiezen. Binnen de 25 S&T SP zijn bijvoorbeeld categorieën aan te brengen die vergeleken kunnen worden:
  - (i) directe samenwerking met een klein aantal ZMO;
  - (ii) ondersteunen van netwerkorganisaties van vele ZMO;
  - (iii) financiële partnerschappen, zoals Mama Cash.

Ook van een vergelijking gemaakt worden tussen SP met een Nederlandse penvoerder, en SP met een zuidelijke penvoerder. Een andere categorisatie, meer gelinkt aan het theoretisch kader, kan gemaakt worden op basis van

- (i) de duur van het partnerschap,
- (ii), de grootte van het partnerschap (het aantal partners),
- (iii) politiek versus dienstverlenende SP's,
- (iv) de capaciteit op de ambassade.

Categorisering van SP zal verder worden uitgewerkt in overleg met DSO en DSH.

- Logistiek is het praktisch enkele landen te kiezen waarin verschillende typen SP te vinden zijn. De landen met de meeste programma's, als shortlist weergegeven in Tabel 2, maar deze maakt nog geen onderscheid in verschillende categorieën van SP.
- Landen die niet al uitgebreid worden bestudeerd op SP (bijvoorbeeld DSO-NWO onderzoek in Kenya en India).
- Landen waarin projecten in twee opeenvolgende fases, uitgevoerd door dezelfde partners, vergeleken kunnen worden, bijvoorbeeld een oud SRGR-kaderproject dat is opgevolgd door een nieuw SRGR SP, of een SPCC-project dat is opgevolgd door een ARC-project.

In een selectie van (4-6) landen zal een selectie van SP-partners bezocht worden door lokale onderzoekers, aangestuurd door een onderzoeker in Nederland (of België). Deze onderzoekers zullen semigestructureerde interviews houden met:

- een selectie van SP waarbij van elke SP alle betrokken partners gesproken worden;
- de uiteindelijke doelgroep (waar mogelijk);
- de Nederlandse ambassade (overweeg één land zonder ambassade)
- onafhankelijke deskundigen (andere MO's, donoren, evt. overheid);

Aan het eind van elk landenbezoek zal een korte debriefing plaatsvinden op de ambassade met enkele van de vertegenwoordigers van lokale MO's en experts.

**Tabel 2** Landen met de meeste verschillende programma's

	DSO		DSH			
	SP (S&T)	SRGR SP	Conflict mediation*			ARC
Interpeace			Int Alert	ICTJ		
DRC	8	1	1	1	CO	1
Indonesia	19	4			1	
Kenya	17	3	1+CO	1	CO	
Mali	10	2	1	1		1
Myanmar	11	1		1	CO	
Nigeria	9	1		1		
Pakistan	9	5		1		1
Philippines	9	1		1		
Uganda	19	3	1	1	CO	

CO : Country Office.

\* Van de 5 conflictbemiddeling SP zijn vooral deze 3 geschikt omdat ze ook met ZMO werken.

De keuze van landen en projecten zal in overleg met DSO en DSH gemaakt worden. Deze landenstudie zal nog verder worden uitgewerkt in een bijlage, een deel-ToR.

#### 4) Validatie- en discussieworkshop

Draft resultaten en conclusies zullen worden gepresenteerd en bediscussieerd in Nederland met zowel BZ als MO staf, als enkele 'externen' (onafhankelijke experts). Dit geeft ook de mogelijkheid om te zien of bevindingen in een klein aantal landen en SP herkend worden bij andere SP en in andere landen, en daarmee bevestigd kunnen worden, of dat sommige bevindingen niet herkend worden en toevalstreffers blijken. Daarnaast zal deze workshop gebruikt worden om aanbevelingen te formuleren voor toekomstige strategische partnerschapsprogramma's.

#### Optie: webinar

N.a.v. de IOB MFS-II evaluatie is er een webinar georganiseerd waaraan veel zuidelijke organisaties hebben mee gedaan. De ervaringen hiermee waren positief. Mochten er discussiepunten, draft conclusies of draft aanbevelingen uit de casestudies komen die we willen toetsen onder een groter aantal organisaties, dan is een webinar een optie.

## 8. Representativiteit en beperkingen

De meeste aandacht zal gaan naar de DSO SP met als doel aanbevelingen te doen voor een nieuwe DSO SP programma na 2020. Het bekijken van de DSH SP is een verbreding, die extra inzichten oplevert over het functioneren van SP, dat voor DSO en DSH van nut kan zijn, maar die wel de beperking heeft dat de DSH SP andere inhoudelijke einddoelen heeft. Met andere woorden, 'goed functioneren van SP' voor de DSO S&T-doelen kan iets anders zijn dan 'goed functioneren' voor DSH humanitaire en conflictbemiddelingsdoelen.

De selectie aan landen en SP die bekeken zullen worden zijn niet representatief voor alle landen en alle SP, maar proberen wel de diversiteit aan typen (categorieën) SP te bekijken. Deze zullen

bevindingen opleveren die in een validatie- en discussiebijeenkomst kunnen worden getoetst aan wat BZ en NL MO ervaren hebben bij andere SP. Dat geeft de mogelijkheid om na te vragen of specifieke bevindingen breder herkend worden, en om zo de validiteit te vergroten.

## 9. Organisatie

IOB (Ferko Bodnár en Rob van Poelje) zal de interviews in Nederland doen, en, in overleg en samenwerking met DSO en DSH, een synthese maken van de relevante evaluaties en studies. IOB werkt een gedetailleerd plan uit (als bijlage bij deze ToR) voor de landenstudies.

IOB zal een externe, onafhankelijke, Nederlandstalige onderzoeker inhuren van een organisatie met een netwerk in de casestudielanden. Deze (Nederlandse of Belgische) onderzoeker zal lokale onderzoekers aansturen die de SP, de Nederlandse ambassade, de doelgroep en andere stakeholders, andere projecten, en onafhankelijke personen zal interviewen. Hiervan zullen korte, Engelstalige landenrapporten gemaakt worden.

Caspar Lobbrecht en Rafaëla Feddes vormen de IOB klankbordgroep, aangevuld door Otto Genee op enkele cruciale momenten: ToR, plan voor landenstudies, en draft rapport. Wendy Asbeek Brusse zit het klankbordgroepoverleg voor.

Een referentiegroep met als interne leden: Jelmer Kamstra, DSO/MO; iemand van DSO/GA; en Julia McCall van DSH; en als externe leden: Bart Romijn, Partos; Willem Elbers, CIDIN/ASC; en Nana Afadzinu, directeur van WACSI, een Ghanese NGO, die per e-mail en Skype zal meedoen. De referentiegroep kijkt mee met de ToR en het draft rapport.

## 10. Planning en Producten

Deze studie moet eind maart 2019 klaar zijn zodat DSO dit als input kan gebruiken voor het opstellen van nieuwe beleidskaders voor toekomstige SP S&T en SRGR, die na 2020 van start zullen gaan. De voornaamste gebruikers van de resultaten van deze evaluatie zijn DSO en DSH. Het evaluatierapport kan ook interessant zijn voor ander directies op BZ, Nederlandse ambassades, en de betrokken partners in de SP, en daarom zal er een uitgebreide Engelse samenvatting komen. Het eindrapport zal openbaar worden en aan de Tweede Kamer worden aangeboden. Waar nodig word informatie geanonimiseerd, in overleg met DSO en DSH. De volgende kalender geeft de belangrijkste activiteiten en producten.

Periode	Activiteiten	Tijdsbeslag, wie	Producten
Begin okt. 2018	Vaststellen ToR	dir. IOB	ToR op website
Begin okt.	Gedetailleerde planning, intern	IOB, 1d	
Midden oktober	Selectie casestudies met DSO en DSH; onderzoeksplan	IOB, DSO, DSH; IOB; 4d	Landenonderzoek ToR
Eind oktober	Aanbesteding landenstudies	IOB; 3d	
Nov. - eind jan.	Landenstudies (3-5 landen studies parallel) Begeleiding IOB	Uitbested, 80d in periode 4 weken. IOB, 5d	Landenstudie rapporten (EN)
Nov. - half dec.	Interviews in NL (BZ, partners)	IOB, 20d	
Dec. - Jan. 2019	Synthese MTR (met DSO)	IOB/DSO 8d Optie: uitbesteden	

10 Jan 2019	Presentatie NWO onderzoeksresultaten	DSO, 1d	
Eind jan.	Synthese literatuur (NWO) Synthese interviews	Optie: uitbesteden IOB, 15d	PPT draft bevindingen;
Begin feb.	Synthese landenstudies; 1 <sup>e</sup> Draft bevindingen in ppt	IOB, 4d IOB, 2d	
Feb.	Validatie en discussie workshop	IOB, 3d	Intern verslag workshop
Feb	Optie, webinar	IOB, 3d	Intern verslag webinar
Maart	Update draft bevindingen Discussie 2 <sup>e</sup> draft bevindingen met DSO, DSH, anderen	IOB, 5d	Intern draft rapport (voldoende als input DSO beleidskader)
Eind maart	Referentiegroep bespreking	IOB, 3d	Intern verslag
Eind maart	Verwerken commentaar BZ en referentiegroep	IOB, 5d	Openbaar eindrapport 30-50p NL + 4-6p EN summary

## Literatuur (niet compleet)

- Dieleman R, H van Kampen. 2016. Intentions and interest. Collaboration among MFSII alliance members and the relations between Dutch CSO's and the Dutch Ministry of Foreign Affairs under MFSII and TUCP 2011-2015. Partnership Learning Loop.
- Dieleman R, H van Kampen. 2016. Shifting interests, changing practice. Key insights into the perceptions of Dutch civil society organisations and their Southern partner organisations about Dutch non-financial support. Partnership Learning Loop.
- Wessel M, L Schulpen S Hilhorst, K Biekart. 2017. Mapping the expectations of the Dutch Strategic Partnerships for lobby and advocacy.
- Kamstra J. 2017. Dialogue and Dissent Theory of Change 2.0. Supporting civil society's political role.
- IOB. 2017. Policy review of Dutch support to southern civil society development. (416)
- IOB. 2015. Opening doors and unlocking potential. Key lessons from an evaluation of support for policy influencing, lobbying and advocacy. (407)
- IOB. 2014. Useful patchwork: direct funding of local NGO's by Netherlands embassies (2016-2012) (391)

## Beleidsdocumenten (niet volledig)

- Brief regering: Samenwerking met het maatschappelijk middenveld in een nieuwe context – Hulp, handel en investeringen. 2013-2014. KST 33 625 Nr. 39, 9 okt 2013.
- Beleidskader S&T 13 mei 2014
- SRGR partnerschap fonds 2016-2020, (mrt 2015)
- Beleidskader chronische crises 2014-2016 (besluit 27 sept. 2013)
- DSO accountability fund publieksbemo
- Addressing Root Causes Fund
- Leading from the South (begin 2017 – 4 jaar)
- Voice (voorheen inclusiefonds, was aangekondigd als innovatie fonds in S&T-beleidskader)



## Annex 1 Gebudgetteerde programma uitgaven (in miljoenen euro)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>3. Sociale vooruitgang</b>	756	717	725	725	726
3.1 SRGR, HIV/Aids, totaal	424	418	418	417	417
Subsidies centraal ( <i>incl. SRGR SP</i> )	169	167	175	176	176
3.2 Gelijke rechten vrouwen	58	44	53	52	52
Subsidies centraal	45	32	42	42	42
3.3 Versterking maatschappelijk middenveld	230	221	220	221	221
<b>SP S&amp;T</b>	225	218	218	218	219
3.4 Opleiding en onderzoek	43	35	35	35	35
<b>4. Vrede en veiligheid</b>	786	714	397	400	400
4.1 Humanitaire hulp	247	220	205	205	205
4.3 Rechtstaat, wederopbouw ( <i>inclusief SP conflict bemiddeling, SPCC en ARC</i> )	354	334	192	195	195
4.4 Noodhulpfonds	185	160			

Bron: BHOS-begroting 2018.

## Annex 2a Overzicht partnerschappen en landen waarin zij werken

	DSO		DSH					SPCC	ARC
	SP (S&T)	SRGR partnership fund	Conflict med						
			Interpeace	Int Alert	ICTJ	conflict totaal			
Afghanistan	3			1	1	2		1	
Algerije	1				1	1			
Angola									
Argentinië					1	1			
Armenië	1			1		1			
Azerbeidzjan				1		1			
Bangladesh	10	2							
Belize	1								
Benin	6	2							
Bolivia	10	1							
Botswana		1							
Brazilië	1	1			1	1			
Burkina Faso	5	1							
Burundi	6		1	1	1	3	1	1	
Cambodja	8				1	1			
Kameroen	2	1							
Central-Afrikaanse Republiek	2	1							
Chili									
Colombia		1	1		CO	1			
Congo, Dem. Rep.	8	1	1	1	CO	2	1	1	
Costa Rica									
Ivoorkust	3		CO		CO				
Cuba									
Cyprus			1		1	2			
Dominicaanse Republic		1							
Ecuador									
Egypte	5				1	1			
El Salvador	6		1			1			
Eritrea							?		
Ethiopië	7	3					1	1	
Gambia	1				1	1			
Georgië	3	1		1		1			
Ghana	14	2							
Guatemala	8				1	1			
Guinee	1								
Guinee-Bissau	1		1			1			
Guyana	2								
Haiti	3								
Honduras	8		1			1			
India	8	2							
Indonesië	19	4			1	1			

Irak					1	1		
Israël			1		1	2		
Jordanië				1		1		1

	DSO		DSH					
	SP (S&T)	SRGR partnership fund	Conflict med				SPCC	ARC
			Interpeace	Int Alert	ICTJ	conflict totaal		
Kenya	17	3	CO	1	CO	1	1	
Kosovo	1							
Kyrgizistan	2	1						
Laos	2							
Libanon				1	CO	1		1
Liberia	5			1	1	2		
Lybië			1			1		
Madagascar	2							
Malawi	6	3						
Maleisië								
Mali	10	2	1	1				1
Mauretanië	1							
Mexico								
Moldavië	1							
Mongolië	1							
Marokko	2				1	1		
Mozambique	7	2						
Myanmar	11	1		1	CO	1		
Nagorno Karabach				1		1		
Nepal	7	2		1	CO	1		
Nicaragua	5	1						
Niger	3	1						
Nigeria	9	1		1		1		
Pakistan	9	5		1		1		1
Palestijnse Gebieden	4		1		1	2		
Panama								
Paraguay	2							
Peru		1			1	1		
Filippijnen	9	1		1		1		
Puerto Rico								
Rwanda	4		1	1		2	?	
Senegal	7	1						
Sierra Leone	5	1			1	1		
Somalië	3		1	1		2	1	1
Zuid-Afrika		1			1	1		
Zuid-Soedan	1						1	1
Sri Lanka	3			1	1	2		
Soedan	4				1	1	1	1
Suriname	1							
Syrië	2			1	1	2		1
Tadzjikistan	1	1		1		1		

Tanzania	8	1					
Thailand		1					
Oost-Timor	2		1		1	2	

	DSO		DSH					
	SP (S&T)	SRGR partnership fund	Conflict med				SPCC	ARC
			Interpeace	Int Alert	ICTJ	conflict totaal		
Tunesië				1	CO	1		
Oeganda	19	3	1	1	CO	2	1	
Oekraïne	3	1		1		1		
Uruguay								
Oezbekistan	2							
Venezuela								
Vietnam	5	1						
Jemen	2							
Zambia	7	1						
Zimbabwe	8	1						

Bij de directies DSO en DSH leven de volgende vragen over strategische partnerschappen met MO's:

#### Ontwerp en opstarten SP

1. Wat is strategisch aan een partnerschap, wat is daarvan de meerwaarde, en hoe kan deze meerwaarde worden versterkt? (DSH)
2. Hebben de nieuwe strategische partnerschappen geleid tot meer zuidelijke inbreng in ontwerp, uitvoering en evaluatie? (DSO/MO)
3. Hoe pakt alliantievorming tussen noordelijke en zuidelijke MO's uit? Is er inderdaad synergie en worden zuidelijke MO's inderdaad versterkt? Tot op welk niveau is een complexe en getrapte samenwerking nog effectief en efficiënt? (DSO/GA)
4. Wat is het effect van de tenderprocedure op het ontwerp en functioneren van een SP? (bijvoorbeeld een vergelijking van ARC met S&T) (DSH)
5. Zijn subsidies, met een maximum duur van 5 jaar, het juiste instrument voor 'transformatieve verandering'? Of hebben we een langere continue periode nodig, bijvoorbeeld 10 jaar, waarvoor andere instrumenten nodig zijn, bijvoorbeeld een gespecialiseerde INGO? (DSO/GA)

#### Processen in Nederland

1. Kan BZ deze gewenste partnerschappen wel aan, gezien de capaciteit in FTE en het verloop van staf? (DSO/GA)
2. Hoe stemmen de verschillende BZ directies af in de SP's, ook wat betreft verantwoording? (vooral de DSO S&T SP die bij andere themadirecties belegd zijn) (DSH)

#### Processen in partnerlanden

3. Hoe om te gaan met de afnemende politieke ruimte voor MO's? (dit onderwerp is minder goed gedekt in het DSO-Include-NWO-Wotro onderzoeksprogramma) (DSO/MO)
4. Wat zijn de consequenties voor het meer direct samenwerken van BZ met zuidelijke MO's, voor de rol van noordelijke MO's, de machtsverhouding tussen zuidelijke en noordelijke MO's, en voor de eventueel te delegeren taken aan ambassades? (DSO/MO)
5. Welke rol spelen de ambassades in de SP, en welke rol zouden ze in de toekomst moeten spelen? (DSH)
6. Zou er meer decentraal moeten worden gedaan, direct tussen ambassades en zuidelijke MO's? (DSO/GA; DSO/MO) Waarbij noordelijke MO's ingehuurd kunnen worden door zuidelijke CSO's? (DSO/MO)
7. Leiden de SP tot meer samenhang tussen activiteiten in een land? Niet alleen tussen door Nederland gefinancierde activiteiten, maar ook andere activiteiten die werken aan een zelfde doel (DSH)
8. Hoe zit de M&E van partners in elkaar, en is dit voldoende voor BZ? (DSH)

Deze ingedikte lijst aan strategische vragen die leven bij de directies, samen met de vragen die de ToC oproepen, is gebruikt om de hoofdvragen voor deze IOB-studie te formuleren.