

B: Technische Bepalingen

Terms of Reference

Programma Gemeentelijke Internationale Samenwerking

2008-2012

eindevaluatie

Inhoud

1.	Lijst met gebruikte afkortingen	2
2.	Rationale voor de eindevaluatie	2
3.	Context van het GIS-programma.....	3
4.	Bereik (scope) van de eindevaluatie	4
5.	Doelstellingen van de eindevaluatie	5
a.	Algemene doelstellingen.....	5
b.	Specifieke doelstellingen.....	6
6.	Doelgroep van de eindevaluatie	9
7.	Outputs, methodologie en timing.....	10
8.	BIJLAGEN	13
9.	Vereiste kwalificaties van de evaluatoren.....	13

1. Lijst met gebruikte afkortingen

ACB	Association and Capacity Building
DG-D	Directoraat Generaal Development (vroeger DGOS)
GIS	Gemeentelijke Internationale Samenwerking (=MIC)
MIC	Municipal International Cooperation (= GIS)
MJP	MeerJarenProgramma
OS	Ontwikkelingssamenwerking
VVSG	Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten

2. Rationale voor de eindevaluatie

Het programma Gemeentelijke Internationale Samenwerking (GIS) is een vijf jarenprogramma dat in 2008 begonnen is en tot en met 2012 loopt. Het wordt gesteund door de federale Belgische overheid via de Directie-Generaal voor Ontwikkelingssamenwerking (DG-D). Het programma heeft tot doel de bestuurskrachtversterking van lokale besturen in het Zuiden te verhogen door middel van een proces van capaciteitsopbouw rond een specifiek beleidsthema. In het programma zijn 9 gemeentelijke partnerschappen¹ in 2008 gestart, in 2009 zijn er twee partnerschappen bijgekomen, in 2010 nog een laatste partnerschap. Concreet gaat het om de volgende partnerschappen: Brasschaat – Tarija (Bolivia); Edegem – San Jeronimo (Peru); Essen – Witzenberg (Zuid-Afrika) vanaf 1 januari 2009; Evergem – Guaranda (Ecuador); Hasselt – Missouri & Outat-Oulat-el-Haj (Marokko); Herent – Nimlaha'kok (Guatemala) vanaf 1 januari 2010; Gent – Mangaung (Zuid-Afrika); Lommel – Ciudad Dario (Nicaragua) vanaf 1 januari 2009; Maasmechelen – Tshwane (Zuid-Afrika); Mol – Santo Tomas (Nicaragua); Sint-Niklaas – Tambacounda (Senegal); Sint-Truiden – Nueva Guinea (Nicaragua). In 2011 kwamen er nog drie nieuwe partnerschappen bij voor de duur van de laatste twee jaar van het programma. Het gaat concreet om: Mechelen-Nador (Marokko), Bierbeek- San Felipe de Oña (Ecuador) en Bornem-Nquthu (Zuid-Afrika). Deze nieuwe partnerschappen zijn in juli 2011 begonnen met de uitvoering van de plannen. Dit

meerjarenprogramma schrijft zich in binnen het kader van de wet op de Ontwikkelingssamenwerking (1999) en onderschrijft de principes van de Verklaring van Parijs.

De Vereniging voor Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) is de koepel van alle 308 gemeenten, OCMWs, vertegenwoordigt vele intercommunale samenwerkingsverbanden en politiezones. In haar hoedanigheid als koepelorganisatie, coördineert, beheert en begeleidt de VVSG dit GIS-programma op financieel en inhoudelijk vlak.

De algemene doelstelling van het GIS-programma is als volgt geformuleerd: *“Een bijdrage leveren aan armoedebestrijding en duurzame menselijke ontwikkeling via het versterken van de institutionele capaciteiten van lokale besturen in het Zuiden. Zo kunnen zij gestalte geven aan de eigen lokale ontwikkeling, met een toenemende inachtneming van de principes van goed lokaal bestuur.”*

Binnen deze doelstelling, kan elk gemeentelijk partnerschap kiezen tussen drie sectoren: jeugd, milieu en lokale economie. Sommige partnerschappen kozen voor twee van deze sectoren, andere beperkten zich tot één enkele sector.

3. Context van het GIS-programma

Op internationaal vlak wordt grosso modo een onderscheid gemaakt tussen twee vormen van gedecentraliseerde samenwerking, wanneer het over lokale besturen gaat. Enerzijds is er het gedeelte dat onder Municipal International Cooperation (MIC) valt en dat dus specifiek over gemeentelijke partnerschappen gaat. Anderzijds en aanvullend hierop bestaat er in de praktijk ook een luik rond Association Capacity Building (ACB), waarbij koepelorganisaties en verenigingen van lokale besturen in het Zuiden versterkt worden in hun institutionele capaciteit zodat hun dienstverlening naar hun leden toe – de lokale besturen – verbetert.

Tijdens de uitvoering van het programma, erkende de Europese Commissie in haar communicatie (COM 2008 (626)) dat lokale besturen binnen de sector van ontwikkelingssamenwerking een “actor” zijn. Dit belangrijke gegeven maakt dat ook internationaal gezien lokale besturen deze rol meer en meer opeisen. Lokale besturen zijn echter geen ontwikkelingsorganisaties, noch uitvoerende agentschappen en hebben een compleet andere manier van werken, beslissen, uitvoeren en betrekken van de bevolking. Dat maakt dat het voor lokale besturen en hun koepelverenigingen nog steeds een relevante zoektocht is om de “meerwaarde” van dit soort partnerschap te blijven documenteren en te blijven zoeken naar zinvolle en efficiënte beheersstructuren en daaraan gekoppeld beheersbare richtlijnen en normen van besteding.

Dat MIC-programma's een nieuw soort samenwerking zijn, wordt vertaald in België door de steun die de lokale besturen kunnen krijgen onder de vorm van twee subsidies. Enerzijds kunnen lokale besturen aanspraak maken op de subsidie van de regionale regering en een Vlaamse Convenant afsluiten met de Vlaamse overheid. Naast deze Vlaamse Convenant, kunnen lokale besturen ook intekenen op een federale subsidie, die ze kan besteden in haar partnerschap in één van de door België aanvaarde prioritaire landen².

Deze eindevaluatie betreft enkel het gedeelte rond de gemeentelijke partnerschappen die een federale subsidie hebben ontvangen binnen het kader van het meerjarenprogramma Gemeentelijke Internationale Samenwerking 2008-2012. De eindevaluatie zit als voorwaarde vevat in de door DG-D toegekende subsidie.

4. Bereik (scope) van de eindevaluatie

Het meerjarenprogramma (mjp) GIS begon op 1 januari 2008 en eindigt op 31 december 2012. Deze eindevaluatie situeert zich dus tijdens het laatste jaar van uitvoering. DG-D en de VVSG verkiezen deze piste omdat de conclusies van de eindevaluatie zo kunnen bijdragen tot het uitwerken van een nieuw programma. Op die manier wordt de continuïteit van het ene MJP naar het volgende gegarandeerd. Door deze eind 2011 en begin 2012 te laten doorgaan, kan de VVSG nog rekening houden met de voornaamste conclusies bij de opmaak van een nieuw meerjarenprogramma.

Binnen dit bereik is het goed een aantal ontwikkelingen in het verloop van het MJP te schetsen. Oorspronkelijk werd dit meerjarenprogramma ingediend als een vijf jarenprogramma dat volgens het financiële systeem van niet-gesplitste kredieten zou beheerd worden. Dit betekent dat het MJP het strategische kader vormde, waar jaarlijks een actieplan de activiteiten en het budget van zou detailleren. Dit betekent ook dat het budget beschikbaar voor jaar n enkel en alleen in jaar n zou kunnen gebruikt worden. Bijvoorbeeld van de 60.000€ die gemeente Y had gebudgetteerd in jaar n, kon ze maar 40.000 € rechtvaardigen, betekende dat het saldo van 20.000€ moest teruggestort worden. In de loop van 2008 werd op bilateraal overleg tussen VVSG en DGOS beslist om vanaf 2009 over te stappen op het financiële systeem van gesplitste kredieten, waarbij de enveloppe voor de komende 4 jaar (tem 2012) budgettair in de federale begroting werd vastgelegd en de saldi van jaar n overdraagbaar zijn naar jaar n+1.

Dit maakt het beheersmatig ingewikkelder, want we spreken van een inhoudelijk 5 jarenprogramma (2008-2012), terwijl we administratief en financieel gezien 2008 als een

² Dit zijn de 18 officiële partnerlanden aangevuld met een lijst van 23 landen die voor indirecte actoren werd opgesteld.

apart (overgangs)jaar beschouwen met jaarlijkse actieplannen en 2009-2012 als een nieuw blok beschouwen³.

Het budget voor de periode 2009-2012 bedraagt 3.985.953,4 EURO en het KB voor 2008 gaat over 741.669,86 EUR.

- Jaarplan 2008
- MJP 2009-2012

Het meerjarenprogramma (mjp) Gemeentelijke Internationale Samenwerking bouwt verder op de relatie en de samenwerkingsverbanden die een aantal Vlaamse gemeenten reeds heeft afgesloten met de Vlaamse overheid (VAIS) in een convenant rond gemeentelijke internationale samenwerking. Deze convenant stimuleert de gemeenten om actief te zijn in internationale samenwerking met de mogelijkheid om een stedenband af te sluiten.

Alle stedenbanden die in het federale meerjarenprogramma actief zijn, waren eerst een aantal jaren in de Vlaamse convenant actief en hebben tijdens die periode een vertrouwensrelatie opgebouwd met hun stedenbandpartner. De keuze van de landen binnen dit mjp heeft dus te maken met de historiek van de gemeentelijke partnerschappen, die werd afgestemd op de door DG-D gehanteerde landenlijst voor indirecte actoren (18 prioriteitslanden + 23). Het mjp beoogt de bestuurskracht in de Zuiderse partnergemeenten te versterken. Dit wil zeggen dat hierdoor een sterker lokaal bestuur in staat wordt gesteld om een betere dienstverlening aan de bevolking aan te bieden. Om de stedenbanden thematisch te concentreren, werd gekozen voor de sectoren jeugd, milieu en lokale economie.

5. Doelstellingen van de eindevaluatie

a. Algemene doelstellingen

- Korte beoordeling partnerschap tussen Noord en Zuid Gemeente en opvolging door koepelorganisatie.

³ Verder is ook de overgang van jaarlijkse projecten (vóór 2008) naar een programmawerking (2008-2012) ook niet zonder problemen verlopen. Hoewel het programma in 2008 diende te starten, bleef de goedkeuring lang uit (het KB dat als officiële goedkeuring diende, werd pas in augustus 2008 ondertekend), de uitbetaling van de eerste schijf van 2008 vond pas plaats eind november 2008. Deze situatie van onzekerheid bracht met zich mee dat de uitvoering van de gemaakte plannen voor 2008 en ook nog van 2009 sterke vertragingen opliepen. Om het budget van 2008 niet te verliezen, kregen de gemeenten van DGOS de toelating om tot eind april 2009 het budget van 2008 uit te voeren, mits de procedure van vastleggingen in 2008 had plaatsgevonden.

- Inschatten, oordelen in welke mate de geplande resultaten en doelstelling bereikt werden (of zullen bereikt worden) per gemeentelijk partnerschap en in welke mate ze bijdragen tot het verhogen van de institutionele capaciteit binnen het lokale bestuur van de partnergemeente
- Conclusies per gemeentelijk partnerschap en over het gehele programma formuleren
- Identificeren van goede praktijkvoorbeelden en lessons learned betreffende de uitvoering van het programma, zowel op procesmatig niveau als op resultaatsniveau
- Aanbevelingen maken naar en conclusies formuleren over het algemene beheer van het programma en van het gemeentelijke partnerschap.

b. Specifieke doelstellingen

Volgende vragen dienen als leidraad voor het evalueren van de uitvoering van het gemeentelijk programma.

Relevantie

- Is het programma in lijn met de nationale en lokale beleidsprioriteiten? Zijn de beleidsprioriteiten sinds de start van het programma veranderd? Is het bestuur veranderd?
- Is er een politiek draagvlak voor het programma en voor de stedenband? Draagvlak zowel in Vlaanderen als in de zuiderse partnergemeente?
- Is de interventielogica zoals beschreven in het logische kader nog steeds geldig? Beantwoordt de opzet van het programma nog steeds aan de noden van de doelgroep? In welke mate zijn de indicatoren (nog) relevant?
- Goed lokaal bestuur betekent een goed evenwicht en inspraak van de 'driehoek', die bestaat uit het politieke niveau, het ambtelijke niveau en de civiele maatschappij. In welke mate is deze driehoek in evenwicht en wordt het programma gedragen door die drie pijlers?
- Wat is de relevantie van het gemeentelijk programma in een context van
 - Het gemeentelijk budget en de gemeentelijke ontwikkelingsplannen?
 - De andere vormen van ontwikkelingssamenwerking?
- Wat is de relevantie van het gemeentelijk programma ten aanzien van de armoedebestrijding?

Doeltreffendheid

- Welke voortgang is geboekt met betrekking tot het doel en de resultaten van het programma? Zijn de resultaten behaald? Of is er zicht op het volledig behalen van de resultaten binnen de vooropgestelde termijn?
- In welke mate draagt het programma bij tot de capaciteitsopbouw van het bestuur in het Zuiden? En in welke mate draagt die capaciteitsopbouw bij tot de versterking van de bestuurskracht?
- Hoe wordt capaciteitsopbouw ingevuld? Op welke wijze wordt de collega-tot-collega aanpak ingevuld?
- Wat is de rol van andere actoren binnen dit programma? Hoe worden synergie en complementariteit bevorderd binnen dit gemeentelijk programma?
- Hoe worden risico's binnen het bestaande programma's opgevolgd? (bijv. verandering van bestuur en bijgevolg verandering van administratie, shift in beleidsprioriteiten, veiligheid en natuurrampen, ...)
- Is er een stuurgroep aanwezig binnen de stedenband om het proces te begeleiden? En is die stuurgroep voldoende gedifferentieerd samengesteld (middenveld, politici, ambtenaren)? Is er een stuurgroep zowel in Vlaanderen als in het Zuiden?

Efficiëntie

- Gebruik van middelen (financiële en menselijke): zijn de middelen zo efficiënt mogelijk gebruikt (kosten-batenanalyse)?
- Is de onderverdeling van kostensoorten (INV, WER, VOR, PER, ZEN) op een efficiënte manier toegepast?
- Zijn de delegatiebezoeken en werkbezoeken op een efficiënte manier uitgevoerd? Hoe gebeurt de contextualisering van goede praktijkvoorbeelden of van vormingen in Vlaanderen?
- Wordt het programma uitgevoerd volgens het vooropgestelde chronogram? En volgens het opgestelde budget? Moeten er veranderingen doorgevoerd worden? Zo ja, welke en waarom?
- Heeft er Zuid-Zuid-uitwisseling plaatsgevonden tussen de stedenbanden in het Zuiden, en zo ja hoe heeft men dit ervaren?

Duurzaamheid

- Op welke manier wordt tijdens de uitvoering van het gemeentelijke programma rekening gehouden met het duurzame karakter van de realisaties?
- Zijn er aanwijzingen waardoor bepaalde resultaten niet duurzaam dreigen te zijn? Zo ja, graag aanbevelingen tot bijsturing.

- Welke factoren (leiderschap, strategie, beleid, personeel, financiële middelen...) die bijdragen tot de duurzaamheid van het programma moeten extra aandacht krijgen in de volgende periode?
- Zijn er externe factoren die een bedreiging kunnen zijn voor het duurzame karakter van de resultaten?
- Hoe verzekert men de continuïteit voor de behaalde resultaten?
- Hoe gaat men binnen de stedenband, zowel in het Noorden als in het Zuiden, om met de politieke veranderingen die lokale verkiezingen met zich mee brengen?

Impact

- Wat is volgens de partnergemeente de specifieke meerwaarde van dit soort van samenwerking? In welke mate is deze samenwerking verschillend van andere (meer traditionele) vormen van ontwikkelingssamenwerking?
- In welke mate overstijgt de stedenband de traditionele relatie donor-ontvanger?
- Welke lessen zijn nu al getrokken tijdens de uitvoering van het gemeentelijke programma die relevant kunnen zijn voor andere stedenbanden?
- Wat is de relatie van de zuidelijke gemeente met andere donoren en actoren rond gedecentraliseerde coöperatie?
- Zijn er tijdens de uitvoering van het programma niet geplande resultaten/effecten merkbaar, die toch een directe link hebben met bepaalde acties uit het programma? En hoe worden deze gedocumenteerd?
- Welke impact heeft het programma?
- En welke impact heeft de uitvoering van het programma op de bevolking in het Zuiden?

Partnerschap

- In welke mate is het partnerschap geëvolueerd? (Deze vraag bestrijkt meer dan het bereik van de evaluatie en kan gaan vanaf het begin van het partnerschap tot nu). Zijn er belangrijke veranderingen toegebracht aan het partnerschap en zo ja waarom?
- In welke mate heeft het GIS-programma op positieve, negatieve wijze het gemeentelijk partnerschap veranderd?
- Heeft de Vlaamse stedenband ook andere partnerschappen teweeg gebracht?

Complementariteit/ synergie

- In welke mate neemt de partnergemeente uit het Zuiden het initiatief om synergiën te zoeken met andere actoren?

- Op welke manier wordt het olievlekprincipe gehanteerd en hoe kan dit naar de toekomst toe geoptimaliseerd worden?

Beheer van het programma

- Hoe wordt het programma gemonitord? Volgens welke frequentie? Welke structuur volgt de monitoring? Wie is erbij betrokken?
- Hoe gebeurt de communicatie tussen de gemeentelijke partners over het programma? Hoe worden belangrijke strategische beslissingen genomen?
- Welke plaats heeft het uitvoerend orgaan van het GIS-programma binnen het gemeentelijk organogram in het Zuiden gekregen?
- Wat is de inschatting van de begeleidende rol van VVSG binnen dit programma? Zijn hier concrete aanbevelingen?
- Welke lacunes zijn zichtbaar qua beheer van het programma en hoe kunnen deze aangepakt worden?
- Open vragen naar noden/aanbevelingen/issues die nergens hierboven werden behandeld.

Specifieke stedenband gebonden vragen

Per programma wordt door de VVSG en door de stedenbandpartners nog een specifieke vragenlijst voorbereid die dient meegenomen te worden in de evaluatie van de individuele stedenbanden, zoals bv.

Stedenband Nimlaha'kok- Herent

- Zijn er bijkomende aandachtspunten nodig bij het werken met een regio i.p.v. een stad? Politieke stabiliteit programma?

6. Doelgroep van de eindevaluatie

Een stedenband is een partnerschap waarbij verschillende actoren in tussenkomen. Voor de eindevaluatie is het belangrijk dat alle stakeholders hierbij gehoord worden. In de eerste plaats gaat het om de gemeenten (bestuur en politici) langs beide kanten van het partnerschap, zowel in Vlaanderen als in de partnergemeenten. Verder is het belangrijk om de betrokken ambtenaren in de stedenband te interviewen. Dit zijn langs Vlaamse kant de Noord-Zuidambtenaren, maar ook hun collega's die met de technische uitwisseling bezig zijn (jeugdambtenaren, milieuambtenaren,...), en eveneens langs de kant van de partnergemeente: de stedenbandcoördinator, de betrokken diensten en diensthoofden. Het

politieke draagvlak is uitermate belangrijk voor een stedenband, waardoor ook de bevoegde politici hun stem moet gehoord worden. Verder is het ook belangrijk om de civiele maatschappij en het middenveld (al dan niet in hun functie als doelgroep in het Zuiden) te betrekken bij de evaluatie.

Voor de start van de evaluatie kan de internationale conferentie worden gebruikt, die de VVSG organiseert van 17 tot en met 21 oktober 2011 in Gent. Aan deze conferentie nemen de voornaamste stakeholders aan het programma deel en kan men op een efficiënte wijze veel betrokkenen ineens spreken.

7. Outputs, methodologie en timing

Methodologie

De voorgestelde methodologie is een belangrijk punt voor de selectie bij de toewijzing van de evaluatie. Het extra inzetten van een lokale consultant bij de terreinzendingen wordt als positief geëvalueerd.

Om de evaluatie te begeleiden zal een stuurgroep worden samengesteld, waarbij betrokkenen van de VVSG, DG-D en een aantal externen in zullen zetelen. Via tussentijdse verslagen en vergaderingen blijft de stuurgroep op de hoogte van de vorderingen van de evaluatie.

Voor de eindevaluatie raadt de VVSG o.a. het volgende aan:

- Minstens 2 gezamenlijke sessies rond evaluatie met de betrokken Vlaamse ambtenaren (een input-sessie en een restitutie-sessie)
- Desk studie van alle stedenbanden die in het programma zitten
- Terrein studie van een representatief staal van de stedenbanden in het federaal programma. Voorstel (nog uit te werken in overeenstemming met de evaluatoren) : 3 tot 4 buitenlandse werkbezoeken met restitutie sessie op het einde van het werkbezoek :
 - in de Andes (2: Ecuador en Peru of Bolivia) waar 4 gemeentelijke partnerschappen werkzaam zijn,
 - in Senegal (stedenband tussen Sint-Niklaas en Tambacounda)

De selectie voor deze stedenbanden is gebaseerd op de keuze van de mid-term evaluatie. Door deze combinatie komen alle regio's en de meeste landen aan bod tijdens het geheel van

mid-term en eindevaluatie. Na elk terreinbezoek acht de VVSG het heel belangrijk en waardevol om een restitutievergadering te houden met de stakeholders in de gemeente in kwestie.

De voorbereiding van de terreinbezoeken worden gefaciliteerd door VVSG en de Vlaamse steden in de stedenbanden. Alle contacten verlopen op voorhand dus ook best via hen.

Outputs

Met bovenstaande doelstellingen in het achterhoofd als leidende richting en de specifieke vragen per individueel partnerschap, dient het verslag minstens de volgende elementen te bevatten, zowel op het beheersmatige aspect van het programma als op het proces van het partnerschap als op het resultaatgerichte aspect van het logische kader:

- Methodologische nota
- Tussentijds verslag (ev. in PPT) na desk study, voorgesteld aan stuurgroep
- Verslagen van de restitutievergaderingen in het Zuiden en in het Noorden
- Debriefing vergadering na terrein zendingen met ev. voorlopige terreinverslagen, voorgesteld aan stuurgroep
- Draft Eindrapport voorgesteld in vergadering met stuurgroep ten laatste twee weken vóór finale deadline
- Eindrapport met opname opmerkingen stuurgroep
- Restitutie vergadering met VVSG en ambtenaren steden en gemeenten.

Het algemeen eindrapport omvat het volgende:

- Een executive summary in het Nederlands dat een overzicht bevat van de conclusies en aanbevelingen
- Algemeen rapport met klemtoon op doelstellingen evaluatie
- Extensieve terreinrapporten (mag in de taal van de partnergemeente opgesteld worden (zijnde Frans, Spaans of Engels))
- Lijst met geïnterviewden en/of deelnemers aan workshops
- Lessons learned
- Conclusies van de evaluatie
- Aanbevelingen naar de toekomst toe (op strategisch en operationeel vlak, op KT, MLT en LT, voor welke doelgroep)

De bevindingen en aanbevelingen zullen voornamelijk door de volgende instanties gebruikt worden:

- Partners binnen de betrokken stedenbanden (noordelijke en zuidelijke gemeente)

- VVSG als beheerder van het programma
- DG-D als subsidiegever van het programma

Ook andere lokale besturen die betrokken zijn bij stedenbanden, al dan niet binnen Vlaanderen, kunnen hiervan gebruik maken.

Het eindrapport is eigendom van de VVSG (copyright) en zal op beperkte schaal verspreid mogen worden.

Timing (indicatieve kalender)

De eindevaluatie zal van start gaan in september 2011, om maximaal te kunnen profiteren van de aanwezigheid van de deelnemers aan de internationale conferentie tijdens de conferentie in oktober 2011 en de daarop volgende interne federale planningsdagen. Het is noodzakelijk dat een aantal van de instrumenten (vragenlijst, evaluatiekader) tegen die tijd klaar zijn om te kunnen gebruiken tijdens enkele sessies.

De conclusies van de eindevaluatie zullen **vóór 15 maart 2012** aan de stuurgroep overgemaakt worden, opdat er met deze conclusies en aanbevelingen nog rekening kan gehouden worden in de opmaak van het nieuwe meerjarenprogramma.

Een indicatieve kalender zou er als volgt kunnen uitzien:

Goedkeuren ToRs	06 juli 2011
Publiceren ToRs	15 juli 2011
Ontvangen offertes	5 september 2011
Toekennen opdracht	mid september 2011
Uitnodigingen stuurgroep	mid juli 2011
Samenstelling stuurgroep	mid september 2011
Eerste vergadering VVSG-evaluatoren	mid-september 2011
Vorbereiding evaluatoren	September-oktober 2011
Eerste vergadering stuurgroep	Eind oktober 2011
Terreinbezoeken evaluatoren	November-2011 – februari 2012

Tweede vergadering stuurgroep (feedback terreinzendingen)	Februari 2012
Derde vergadering stuurgroep (draft eindrapport)	Begin maart 2012
Definitieve rapport eindevaluatie	15 maart 2012

De offertes worden bij de VVSG verwacht ten laatste op maandag 5 september 2011.

8. Bijlagen

- (Vertaalde) deel van handboek VVSG rond Noord-Zuid partnerschappen (99p)
- Algemeen deel MJP VVSG (41 p)
- Individuele dossiers (ca. 45p/ dossier)
- Baselinestudies waar beschikbaar
- Specifieke vragen per partnerschap (op te stellen door gemeenten en VVSG)
- Tussentijdse evaluaties van Nicaragua (3 stedenbanden), Marokko (Hasselt met twee stedenbanden) en Zuid-Afrika (3 stedenbanden).(ca. 25 p/ evaluatie)

9. Vereiste kwalificaties van de evaluatoren

- Aantoonbare kennis van de sector van ontwikkelingssamenwerking
- Ervaring met evaluaties van programma's die rond capaciteitsopbouw werken, waarbij ook participatieve evaluatietechnieken werden toegepast
- Kennis van de gemeentelijke bevoegdheden en van processen van decentralisatie. Kennis van de rol die lokale besturen spelen binnen een stedenband is een pluspunt
- Talenkennis schriftelijk en mondeling (SP, EN, FR en NL)