



TRANSVERSALE EVALUATIE HALVERWEGE

Samenvatting ter attentie van de burgers

BDO Strategy & Transformation

Uw contact :

Michaël Van Cutsem
michael.vancutsem@bdo.be

1. Het EFRO in het Brussels Hoofdstedelijke Gewest

Het Europees Fonds voor regionale ontwikkeling (EFRO) is één van de vijf Europese “structurele en investeringsfondsen”. Hij heeft als roeping de “economische en sociale cohesie” in de Europese Unie (EU) te versterken door de onevenwichtigheden tussen de regio’s te corrigeren, door de schaal van de regio’s (en niet alleen van de landen) als een relevant niveau voor zijn interventie te beschouwen. Door strategieën op deze schaal te ontwikkelen corrigeert de EU de onevenwichtigheden nauwkeuriger, ook binnen de regio’s zelf, dan op grotere schaal.

Het Brussels Hoofdstedelijke Gewest (BHG) geniet van deze fondsen, als “meer ontwikkelde regio”, waarbij rekening wordt gehouden met het feit dat het niet tot de minst ontwikkelde regio’s behoort, maar dat goed doordachte maatregelen de sociale, economische of ecologische situatie van het grondgebied kunnen verbeteren. De EFRO-verordening, die voorschrijft hoe deze fondsen worden gebruikt, bepaalt “programmeringsperioden” van zeven jaar voor de uitvoering van projecten, plus twee of drie extra jaren om deze projecten af te ronden, indien nodig.

Voor de periode 2014-2020 heeft de BHG een “Operationeel Programma” gedefinieerd dat investeringsprioriteiten voor het EFRO in Brussel opneemt en in het kader van dit Programma verschillende projecten heeft kunnen financieren die als positief worden beschouwd voor het grondgebied, zijn inwoners, zijn ondernemingen en het milieu, voor een totaalbedrag van bijna 200 miljoen euro.

2. De context van de evaluatie

Binnen de regionale administratie (*Gewestelijke Overheidsdienst Brussel*) is er een dienst die zich specifiek bezighoudt met het beheer en de coördinatie van het Fonds: de EFRO-directie. Deze dienst moet er tijdens de programmeringsperiode ook voor zorgen dat de relevantie, de doeltreffendheid (verwezenlijking van de doelstellingen), de efficiëntie (doeltreffendheid in het licht van de middelen) en de impact van de programmering op de Regio worden beoordeeld. In een evaluatieplan waren drie evaluaties gepland, waaronder twee thematische evaluaties en één transversale evaluatie. De hier uitgevoerde evaluatie is de transversale evaluatie. Deze komt tussen in een context van voortdurende verbetering van de processen en procedures voor de ontwikkeling, mobilisatie en communicatie van programmatische documenten met betrekking tot het EFRO in de Regio.

3. De drie doelstellingen van de evaluatie

1. De EFRO-directie begeleiden bij het opstellen van de “veranderingstheorie”

De veranderingstheorie bestaat uit het definiëren van één (of meerdere) gewenste verandering(en) en vervolgens het in kaart brengen van de stappen die nodig zijn om deze opdracht te volbrengen. Het komt er dus op aan de oorzakelijke verbanden te benadrukken tussen wat er moet gebeuren en wat wordt verwacht als uiteindelijke resultaat. De volgende vragen stellen zich dus: *in welke mate dragen de activiteiten daadwerkelijk bij tot het behalen van de gestelde doelen? Hoe kunnen doelen worden vertaald in concrete activiteiten? Is aan alle noodzakelijke voorwaarden voldaan om de uitvoering van de activiteiten mogelijk te maken? Wat zijn de factoren, de voorwaarden voor succes of mislukking?* Deze eerste doelstelling bestond erin de EFRO-directie bij te staan bij het verduidelijken van deze theorie, waardoor kan worden nagegaan of de projecten die een EFRO-financiering aanvragen goed in deze theorie passen, bijdragen tot de geïdentificeerde stappen en dus uiteindelijk tot de gewenste veranderingen.

2. De integratie van de horizontale principes in de gesubsidieerde projecten evalueren

De Europese Unie heeft horizontale principes gedefinieerd die erop gericht zijn ervoor te zorgen dat alle investeringen en projecten die met Europese fondsen worden gefinancierd bepaalde prioriteiten respecteren die als fundamenteel worden beschouwd. Dit zijn **duurzame ontwikkeling, gelijkheid van kansen en non-discriminatie** en meer specifiek ook **gelijkheid van vrouwen en mannen**. De projecten die met de steun van het EFRO in het Gewest worden uitgevoerd moeten met deze principes rekening houden en er, voor zover mogelijk, specifiek toe bijdragen. Deze tweede doelstelling bestond erin kritisch te kijken naar de integratie van de horizontale principes in de projecten.

3. De projectoproep en -selectieprocedures analyseren

Niet iedereen kan genieten van subsidies: de projectdragers moeten eerst hun ambities toelichten in een kandidatuur dossier en zijn onderworpen aan een selectie. De derde doelstelling bestond dan ook uit het onderzoeken van de projectoproep en -selectieprocedures, en ook het analyseren van de capaciteit van de projecten om uiteindelijk de door het Gewest verwachte resultaten te leveren.

4. De kernboodschappen van de evaluatie

4.1. De voornaamste bevindingen over de veranderingstheorie

- De verschillende uitdagingen waarop het programma wil reageren (waardering van het onderzoek, sociale inclusie, concurrentievermogen, enz.) zouden moeten worden beperkt: een kleiner aantal en een nauwkeurigere definitie van de uitdagingen zullen het mogelijk maken dat elk project een unieke uitdaging toegewezen krijgt, en vooral dat gemakkelijker kan worden geëvalueerd of deze het daadwerkelijk mogelijk maakt ertoe bij te dragen.
- Het zou nodig zijn om meer indicatoren (meetbare resultaten van de projecten) te mobiliseren, waardoor de projectdragers zouden weten in welke richting en met welke intensiteit ze hun activiteiten zouden moeten uitvoeren, dit alles, om de verwachte resultaten te kunnen behalen.
- De projecten kunnen worden gegroepeerd rond een specifiek thema: een 'sector', een 'uitdaging', enz. Het doel van het samenbrengen van verschillende projecten die hetzelfde doel nastreven is om de actoren in het veld met elkaar te verbinden, synergiën te ontwikkelen en de resultaten bij elkaar op te tellen. Deze hergroeperingen moeten echter meer worden geconcretiseerd.

4.2. De voornaamste bevindingen over de integratie van de horizontale principes

- Het is noodzakelijk om een eenduidige (ondubbelzinnige) definitie van de horizontale principes vast te stellen, die vertaald wordt in functie van de gedragen projecten. Duurzame ontwikkeling en gelijkheid van kansen zijn relatief abstracte begrippen: alle betrokken actoren moeten dezelfde definitie gebruiken.
- Het zou ook nodig zijn dat alle projectdragers concreet zouden weten hoe hun project deze aspecten beter zou kunnen uitdragen. Om de integratie van horizontale principes concreter te maken is een oefening gedaan om een referentiekader van goede praktijken te creëren. Deze tool, die bedoeld is als inspiratiebron voor projectdragers, moet worden geactualiseerd om zijn nut te behouden.

- Het zou nodig zijn om de uitwisseling over deze thema's tussen de projectdragers te systematiseren en te structureren om een impuls te geven aan de adoptie van innovatieve praktijken inzake duurzame ontwikkeling of gelijkheid (van kansen en gender).

4.3. De voornaamste bevindingen over de projectoproep en -selectieprocessen

- Concreet zou binnen elke projectoproep een diagnose worden gesteld. Deze zou de belangrijkste uitdagingen en problemen geïdentificeerd met betrekking tot de *veranderingstheorie* belichten. Een strategische nota zou het dan mogelijk maken om op basis hiervan de projecten te selecteren welke samen bijdragen tot het bereiken van de aldus gedefinieerde doelstellingen (of eventueel zelfs middelen te reserveren voor volgende oproepen bedoeld om de antwoorden op de uitdagingen te voltooien). De onderlinge complementariteit van de verschillende tools moet ook worden vastgesteld tijdens de selectie.
- Soms bevinden sommige projecten zich nog in de embryonale fase wanneer ze technisch worden geëvalueerd. De beoordeling van de mate van volwassenheid dient daarom niet alleen gebaseerd te zijn op de technische kenmerken van het project, maar ook op de robuustheid en de ervaring van de projectdrager.
- Het projectselectieproces zou moeten worden aangepast, omdat de tijd waarover de EFRO-directie beschikt om de vele ingediende projecten te selecteren beperkt is en het analyseren van aanvraagdossiers daarentegen tijdrovend is: er wordt nagedacht over de opdeling van de algemene oproep in verschillende specifieke oproepen, over de opname in het kandidatuur dossier van een nota over de bijdrage van het project tot de diagnose (uitdagingen ...), over de wenselijkheid om delen van de analyse aan externe adviseurs toe te vertrouwen, enz. Wat de verantwoordelijkheid betreft, zou het doel van de Directie moeten zijn om een strategische nota te schrijven en dat van het evaluatiecomité (als de samenstelling ervan zou worden gehandhaafd) bij te dragen door een strategische inbreng in de projecten die in de selectie werden geïdentificeerd.
- Het beoordelingssysteem voor projecten moet worden gehandhaafd, waardoor ze kunnen worden gerangschikt met het oog op de selectie ervan, terwijl enkele wijzigingen worden aangebracht (diversificatie van de beoordelingsschalen, weging van de criteria, minimumvereisten) waardoor het systeem des te geschikter en efficiënter wordt.
- Een verduidelijking van de toelatingseisen (voorwaarden) zou het mogelijk maken om meer “in een trechter” te opereren: een voorselectie van projecten zou de werklust in verband met de analyse van kandidatuur dossiers aanzienlijk verminderen.