

Review Schoklandfonds

Classificatie en impact op de organisatie

In opdracht van

Ministerie van Buitenlandse
Zaken / DGIS

18 Februari 2009
Publicatienummer 1761

Aidenvironment
Donker Curtiusstraat 7-523
1051 JL Amsterdam
+ 31 (0)20 686 81 11
info@aidenvironment.org
www.aidenvironment.org

Review Schoklandfonds

Inhoud

Inleiding	5
1. Review van het Schoklandfonds: ‘Wat heeft het fonds opgeleverd?’	7
1.1 Belangrijkste bevindingen	7
1.2 Onderbouwing	9
2. Impact op de organisatie: ‘Welke inspanningen heeft het fonds gekost?’	17
2.1 Belangrijkste bevindingen	17
2.2 Onderbouwing	19
3. Conclusies: ‘Hoe nu verder?’	29
3.1 Werk met ‘pre-proposals’	29
3.2 Communiceer op voorhand duidelijke criteria aan indieners	30
3.3 Breng focus aan in thema’s, sectoren, partners en omvang projecten	30
3.4 Beslis over organisatie en uitvoering van het beheer	31
3.5 Manage de Schoklandfonds-portefeuille als een incubator	31
Bijlagen	33
Bijlage I: Classificatie	35
Bijlage II: Toelichting inhoudelijke review	73
Bijlage III: Quick scan	75
Bijlage IV: Interviews	89

Inleiding

Het Nederlandse kabinet heeft in zijn coalitieakkoord afgesproken dat het de achterstanden in het realiseren van de internationale Millennium Ontwikkelingsdoelen (MDGs) wil terugdringen. De Minister voor Ontwikkelingssamenwerking voert hierover namens zijn collega's de regie. Naast een kabinetsbrede inzet wil de minister ook de samenleving nauw bij dit streven betrekken. Veel bedrijven, organisaties, instellingen, particulieren én ministers en staatssecretarissen onderstrepten dit op zaterdag 30 juni 2007 op Schokland (Noordoostpolder) door een eigen of een gezamenlijk Akkoord van Schokland te ondertekenen. In het Akkoord staan concrete afspraken of plannen voor hun inzet voor één of meer Millennium Ontwikkelingsdoelen. Op 30 juni kondigde de Minister van Ontwikkelingssamenwerking tevens de oprichting van het Schoklandfonds aan. Dit fonds stimuleert initiatieven uit de samenleving die bijdragen aan het behalen van de Millennium Ontwikkelingsdoelen in 2015. Voor de periode 2008 tot 2012 is €50 miljoen beschikbaar voor innovatieve ideeën.

In de eerste twee rondes van het Schoklandfonds zijn 63 voorstellen ingediend, waarvan 25 zijn gehonoreerd en 2 buiten het fonds om zijn gefinancierd. De beoordeling van de voorstellen is gedaan door DGIS, in samenwerking met een aantal externe partijen. In totaal is voor ruim €37 miljoen aan subsidie toegezegd. Na twee rondes resteert ongeveer €13 miljoen. Voordat een eventuele derde ronde van start gaat wil DGIS kunnen vaststellen of zij met het fonds op de goede weg zit. Aidenvironment heeft daartoe een review van het Schoklandfonds uitgevoerd. De review richt zich op de ervaringen uit de twee rondes, geeft aan in hoeverre is voldaan aan de doelstellingen en verwachtingen, hoe de procedure is verlopen en hoe zwaar de beheerslast is. Wij hebben bewust geen evaluatie van het Schoklandfonds uitgevoerd aangezien de tweede ronde vrij recent is afgerond en de meeste partnerships nog niet van start zijn gegaan. De resultaten, de effecten, de bijdrage aan de MDGs en de spin off zijn nog niet meetbaar. Daarom spreken wij van een review, die dichter tegen een classificatie aanligt dan tegen een echte evaluatie, en zijn onze bevindingen en conclusies in veel gevallen gebaseerd op eerste inschattingen.

Op basis van een deskresearch van een groot aantal evaluaties van partnerships buiten het Schoklandfonds hebben wij vijf succesfactoren - 'the big five' - voor partnerships gedefinieerd. Vervolgens is samen met de medewerkers van het Project 2015 (P2015) een raamwerk ontwikkeld, waarlangs alle ingediende en goedgekeurde voorstellen, exclusief de 2 buiten het fonds om gefinancierde voorstellen zijn gereviewd. De 'Big Five' zijn een belangrijk onderdeel van dit raamwerk. Door middel van een tiental interviews met diverse bij het beoordelingsproces betrokken medewerkers, is de procedure geëvalueerd en de impact op de organisatie in kaart gebracht. De beheerslast is in deze gesprekken nadrukkelijk aan de orde gekomen.

De voorstellen die door het Schoklandfonds worden gefinancierd zullen naar onze verwachting voldoen aan de doelstellingen van het fonds, namelijk 'het stimuleren van innovatieve samenwerkingsverbanden die een directe bijdrage leveren aan de Millennium Ontwikkelingsdoelen'. Wij adviseren het Schoklandfonds voort te zetten middels het uitschrijven van een derde ronde en geven tevens enkele aanbevelingen om het proces te optimaliseren.

1. Review van het Schoklandfonds: ‘Wat heeft het fonds opgeleverd?’

Om antwoord te kunnen geven op de vraag of het Schoklandfonds er in slaagt innovatieve samenwerkingsverbanden te stimuleren, zijn de goedgekeurde aanvragen op een uitgebreid aantal parameters geëvalueerd. Aangezien het nog te vroeg is voor een evaluatie van de effectiviteit van het Schoklandfonds zijn de toegekende aanvragen bovendien getoetst op de aanwezigheid van de voor partnerships belangrijkste succesfactoren, de zogenoemde ‘Big Five’: core business, theory of change, governance, complementarity en spin off (zie Bijlage 3). Zodoende kunnen wij een voorzichtig oordeel geven over het potentieel van de Schoklandfonds-portefeuille, het totaal van toegekende aanvragen. De afgewezen aanvragen zijn op een aantal hoofdpunten onderzocht. De onderstaande bevindingen moeten worden gezien als voorlopige conclusies, aangezien de meeste werkzaamheden waarvoor aanvragen zijn ingediend recent zijn gestart, of zelfs nog moeten aanvangen. In dit hoofdstuk geven wij een overzicht van de belangrijkste bevindingen die daarna gedetailleerd worden toegelicht.

1.1 Belangrijkste bevindingen

1.1.1 Het Schoklandfonds betreft nieuwe partners bij ontwikkelingssamenwerking en legt nieuwe accenten

Het Schoklandfonds is er in geslaagd om een groot aantal, voornamelijk Noordelijke organisaties voor de MDGs te mobiliseren. De Schoklandfonds-portefeuille, heeft in totaal ruim 150 partijen geactiveerd. De meeste aanvragen bij het fonds zijn afkomstig van ‘privaat-civiele partnerships’, samenwerkingsverbanden tussen het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Meestal is een Noordelijke maatschappelijke organisatie de penvoerder (of trekker) van het partnership. Opvallend is dat DGIS nauwelijks een rol speelt in de partnerships; de rol blijft voornamelijk beperkt tot subsidieverlener.

Doordat het Schoklandfonds succesvol is gebleken in het betrekken van het bedrijfsleven en andere nieuwe partners bij de MDGs, zijn meer economische en samenwerkingsgerichte accenten in het ontwikkelingssamenwerkingsbeleid gelegd. De partnerships in de Schoklandfonds-portefeuille beogen vooral een directe bijdrage te leveren aan MDG 1, armoedebestrijding door middel van onder meer economische groei, en MDG 8, een internationaal partnership voor ontwikkeling.

De portefeuille is met name innovatief doordat nieuwe soorten partners met elkaar samenwerken en door de vernieuwende aanpak die wordt gehanteerd. Het fonds levert een bijdrage aan de modernisering van ontwikkelingssamenwerking, doordat het partnerships ondersteunt die gebruik maken van het marktmechanisme voor hun bijdragen aan de MDGs. Een gedeelte van deze partnerships ontwikkelen een financieel instrumentarium voor ontwikkelingssamenwerking en leveren op deze wijze het merendeel van de gecreëerde leverage.

1.1.2 De bijdrage aan de MDGs is divers

De bijdrage van de partnerships is relatief verspreid, zowel inhoudelijk als geografisch. De partnerships werken aan een vrij groot aantal verschillende onderwerpen en sectoren; uitzondering is de agrarische sector, waar een relatief grote groep partnerships zich op richt. Het overgrote deel van de partnerships is onder meer actief in Afrika; dit ondersteunt de algemene DGIS-prioriteiten. De allerarmsten zijn nauwelijks expliciet een directe doelgroep in de voorstellen. Een aantal partnerships richt zich op voor ontwikkelingssamenwerking relatief nieuwe doelgroepen, ondernemers en jongeren. Ondanks het feit dat de portfolio een grote diversiteit aan initiatieven bevat en dat de partnerships verschillen in mate van innovativiteit en directe bijdrage aan de MDGs, vertonen de toegekende aanvragen een zekere mate van overeenkomstige eigenschappen.

De belangrijkste functie die de partnerships vervullen is implementatie; de meeste houden zich bezig met de uitvoering van concrete activiteiten. Dit sluit goed aan bij de eis van het fonds dat de initiatieven een directe bijdrage aan de MDGs dienen te leveren.

1.1.3 Verwacht wordt dat aan financiële doelstellingen wordt voldaan

Tot op heden is ruim €37 miljoen subsidie toegekend. De ingeschatte eigen bijdrage van de partnerships is ruim €130 miljoen. Kanttekening hierbij is de onduidelijke omvang van de 'in kind' bijdrage; de meeste partnerships leveren hierover geen duidelijke informatie. De partnerships genereren een aanzienlijke potentiële leverage (de verwachte additionele middelen van derden die door de partnerships worden gegenereerd) van ruim €48 miljoen. Deze leverage wordt gegenereerd door een klein aantal partnerships. Kanttekening hierbij is dat dit *potentiële* leverage betreft. De Nederlandse overheid draagt slechts in een klein aantal partnerships het voornaamste financiële risico.

1.1.4 De Schoklandfonds-portefeuille heeft een gerede kans op succes

De Schoklandfonds-portefeuille heeft een redelijk potentieel; de belangrijkste succesfactoren voor partnerships, de 'Big Five', zijn wisselend aanwezig. Belangrijkste vragen blijven of de partners in voldoende mate een gezamenlijke visie en strategie delen die is gebaseerd op een gedeelde probleemanalyse en of de besluitvorming in de partnerships adequaat en eerlijk is geregeld. Bovendien zijn de complementariteit van de partners en de aanwezigheid van voldoende middelen en menskracht niet altijd voldoende duidelijk. Wel raken de activiteiten van de partnerships de kernactiviteiten van de partners en kunnen de activiteiten worden opgeschaald of gekopieerd.

1.1.5 Afwijzing vooral op technische gronden

De meeste van de afgewezen aanvragen (25) zijn op technische gronden afgewezen; de voorstellen waren kwalitatief onvoldoende. De overige aanvragen zijn afgewezen, omdat zij te weinig innovatief zijn (3), te weinig bijdragen aan de MDGs (3), of beide (6).

Op de overige kenmerken verschillen de afgewezen aanvragen niet op fundamentele wijze van de toegekende voorstellen. De meeste afgewezen aanvragen focussen, net zo als de toegekende aanvragen, op MDG 1. Opvallend is wel dat een relatief groot aantal afgewezen voorstellen een (directe of indirecte) bijdrage beogen te leveren aan MDG 7, een doelstelling die in de uiteindelijke Schoklandfonds-portefeuille onderbelicht blijft. De

afgewezen voorstellen hebben een meer verspreide thematische focus dan de toegekende aanvragen. In termen van geografische spreiding verschillen zij niet van de toegekende voorstellen. In de afgewezen voorstellen zijn relatief meer Noordelijke bedrijven en overheden actief. Een aanzienlijk deel van de afgewezen voorstellen (14) voldoet niet aan de definitie van intersectoraal partnership. Bedrijven zijn vaker penvoerder van de afgewezen partnerships. Ruim €46 miljoen aangevraagde subsidie is niet toegekend.

1.2 Onderbouwing

De bovenstaande bevindingen zijn gebaseerd op de analyse van de classificatie van de 25 toegekende aanvragen voor het Schoklandfonds. De classificatie is uitgebreid beschreven in Bijlage 1.

1.2.1 Nieuwe partners en nieuwe accenten

De Schoklandfonds-portefeuille levert een bijdrage aan alle MDGs (schema 1). De meeste Schoklandfonds-partnerships (13) beogen een directe bijdrage te leveren aan MDG 1, armoedebestrijding door middel van onder meer economische groei, gevolgd door MDG 8, een internationaal partnership voor ontwikkeling, MDG 6, het tegengaan van belangrijke ziektes, en MDG 2, onderwijs. De portefeuille levert een geringe bijdrage aan de overige MDGs, zoals milieudoelen.

Schema 1: Partnerships leveren de grootste bijdrage aan MDG 1 en MDG 8.



Bron: Aidenvironment, 2009.

Deze constatering toont aan dat het Schoklandfonds erin is geslaagd om, door het bedrijfsleven bij de MDGs te betrekken, nieuwe accenten in het ontwikkelingssamenwerkingbeleid te leggen. Het is logisch dat de Schoklandfonds-portefeuille, die partnerships met een groot aantal private partners bevat, met name inzet op de meer economische aspecten van duurzame ontwikkeling en op samenwerkingsgerichte werkwijzen.

De portfolio is met name innovatief in termen van de samenwerking tussen de betrokken partijen en de voorgestelde aanpak (schema 2). Vooral de vernieuwende aanpak van een aantal partnerships, bijvoorbeeld het inzetten van SMS voor voorlichtingsactiviteiten in ontwikkelingslanden, valt op. Relatief weinig partnerships zijn innovatief in het gebruik van nieuwe financiering, of in de ontwikkeling van nieuwe technologieën.

Schema 2: Partnerships zijn met name innovatief in betrokken partijen en aanpak.

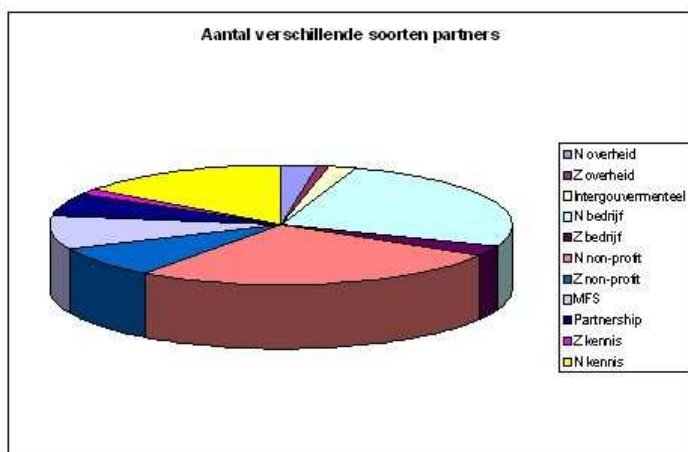


Bron: Aidenvironment, 2009.

De grootste groep aanvragen bij het Schoklandfonds (12) is ontwikkeld door 'privaat-civiele partnerships', samenwerkingsverbanden tussen het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Zeven van de goedgekeurde aanvragen zijn ingediend door samenwerkingsverbanden die formeel niet onder de definitie van intersectoraal partnership vallen; het zijn geen samenwerkingsverbanden tussen vertegenwoordigers van de verschillende maatschappelijke sectoren (overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties). Vier hiervan zijn sectorale samenwerkingsverbanden en drie omvatten slechts één maatschappelijke sector en de kennissector.

De portefeuille heeft in totaal meer dan 150 partners betrokken bij de MDGs. Dit is een conservatieve telling; alleen de formele en directe partners zijn meegerekend. De grootste groepen partners zijn Noordelijke maatschappelijke organisaties (exclusief de medefinancieringsorganisaties) en het Noordelijk bedrijfsleven, gevolgd door Noordelijke kennisinstellingen en medefinancieringsorganisaties. De meeste Zuidelijke partners zijn maatschappelijke organisaties (schema 3). Opvallend is dat slechts een aantal keer een intergouvernementele organisatie als partner actief is. Ook Noordelijke en Zuidelijke overheden zijn niet vaak actief. Het Schoklandfonds is er in geslaagd om een groot aantal organisaties te mobiliseren, maar met name in het Noorden. Meestal is een Noordelijke maatschappelijke organisatie penvoerder, of trekker, van het partnership. Het bedrijfsleven is door het fonds meer betrokken bij ontwikkelingssamenwerking, maar vaak niet in een leidende of actieve rol.

Schema 3: Vooral Noordelijke maatschappelijke organisaties en het Noordelijk bedrijfsleven zijn betrokken bij de partnerships



Bron: Aidenvironment, 2009.

Bijna alle partnerships vervullen een duidelijke functie. Zij houden zich voornamelijk bezig met de implementatie van concrete activiteiten, gevolgd door coördinatie en beleidsontwikkeling. Het feit dat de meeste partnerships zich concentreren op implementatie kan worden gezien als een gevolg van de eis van het Schoklandfonds dat de initiatieven een directe bijdrage aan de MDGs moeten leveren. De coördinatiefunctie wint aan belang, omdat steeds meer partijen zich bezighouden met duurzame ontwikkeling. Andere mogelijke functies van partnerships (bijvoorbeeld innovatieve product / markt ontwikkeling) worden niet, of in mindere mate, vervuld.

Ondanks dat het merendeel van de partnerships (15) het traditionele capacity building instrumentarium toepast, gebruiken twaalf partnerships het marktmechanisme voor hun bijdrage aan de MDGs. Zes hiervan ontwikkelen financieel instrumentarium voor ontwikkelingssamenwerking en leveren op deze wijze de grootste leverage.

Opvallend is dat DGIS nauwelijks een actieve rol speelt in de partnerships. DGIS is vooral subsidieverstrekker. Zes voorstellen komen voort uit de Schokland Akkoorden, waarin DGIS uiteraard wel partner is. Ook de ambassades spelen nauwelijks een rol in de partnerships. Een aantal is betrokken

bij de beoordeling van de voorstellen en een aantal keer levert een ambassade een actieve bijdrage aan het partnership, bijvoorbeeld door het netwerk van de ambassade voor het partnership in te zetten.

1.2.2 De bijdragen

Ronduit de meeste partnerships (11) richten zich op de agrarische sector. Kleinere groepen partnerships focussen op onderwijs, gezondheid, water of de financiële sector. De partnerships in de portefeuille werken aan een groot aantal verschillende onderwerpen en sectoren; hun bijdrage is dus, met uitzondering van de agrarische sector, inhoudelijk relatief verspreid.

Ook in termen van geografische spreiding zijn de partnerships zeer divers. Acht partnerships hebben een zeer brede geografische spreiding, maar de meeste partnerships zijn actief in een klein aantal landen. De portefeuille als geheel is actief in een groot aantal landen. Het overgrote deel van de partnerships is onder meer actief in Afrika; dit ondersteunt de algemene prioriteiten van DGIS.

De belangrijkste doelgroep van de Schoklandfonds-partnerships zijn boeren (9), gevolgd door ondernemers, kinderen, jongeren en het maatschappelijk middenveld. De allerarmsten worden nauwelijks expliciet genoemd als directe doelgroep. De doelgroepen ondernemers en jongeren zijn nieuw voor ontwikkelingssamenwerking.

1.2.3 Financiële aspecten

Tot op heden is ruim €37 miljoen subsidie toegekend. De ingeschatte eigen bijdrage van de partnerships is ruim €130 miljoen. De partnerships voldoen aan de eis dat de subsidie maximaal 40% van het totale budget mag vertegenwoordigen. Kanttekening hierbij is dat veel partnerships een gedeelte van hun bijdrage 'in kind' leveren. Sommige partnerships zijn hierin zeer transparant, anderen minder. De totale 'in kind' bijdrage is ten minste €12 miljoen; een meer exacte berekening is op basis van de beschikbare informatie niet mogelijk. Verwacht wordt dat de daadwerkelijke 'in kind' bijdrage ruimschoots hoger uitvalt.

De partnerships genereren een aanzienlijke potentiële leverage (de verwachte additionele middelen van derden die door de partnerships worden gegenereerd) van ruim €48 miljoen. Kanttekening hierbij is dat dit *potentiële* leverage betreft. De betreffende partnerships hebben deze opbrengsten opgenomen in hun financiële plannen. Tijdens de uitvoering van de activiteiten moet blijken of het potentieel wordt gerealiseerd. De Nederlandse overheid draagt slechts in een klein aantal partnerships het voornaamste financiële risico.

De meeste voorstellen omvatten de door DGIS gevraagde risicoanalyse. De kwaliteit en omvang van deze analyses zijn in de meeste gevallen summier. Wel wordt in de voorstellen meer aandacht besteed aan de vraag of de resultaten van de partnerships, nadat de werkzaamheden zijn uitgevoerd,

duurzaam (of houdbaar) zullen zijn. Veel partnerships hebben activiteiten in hun plannen opgenomen, zoals capacity building, om de houdbaarheid van de resultaten te vergroten.

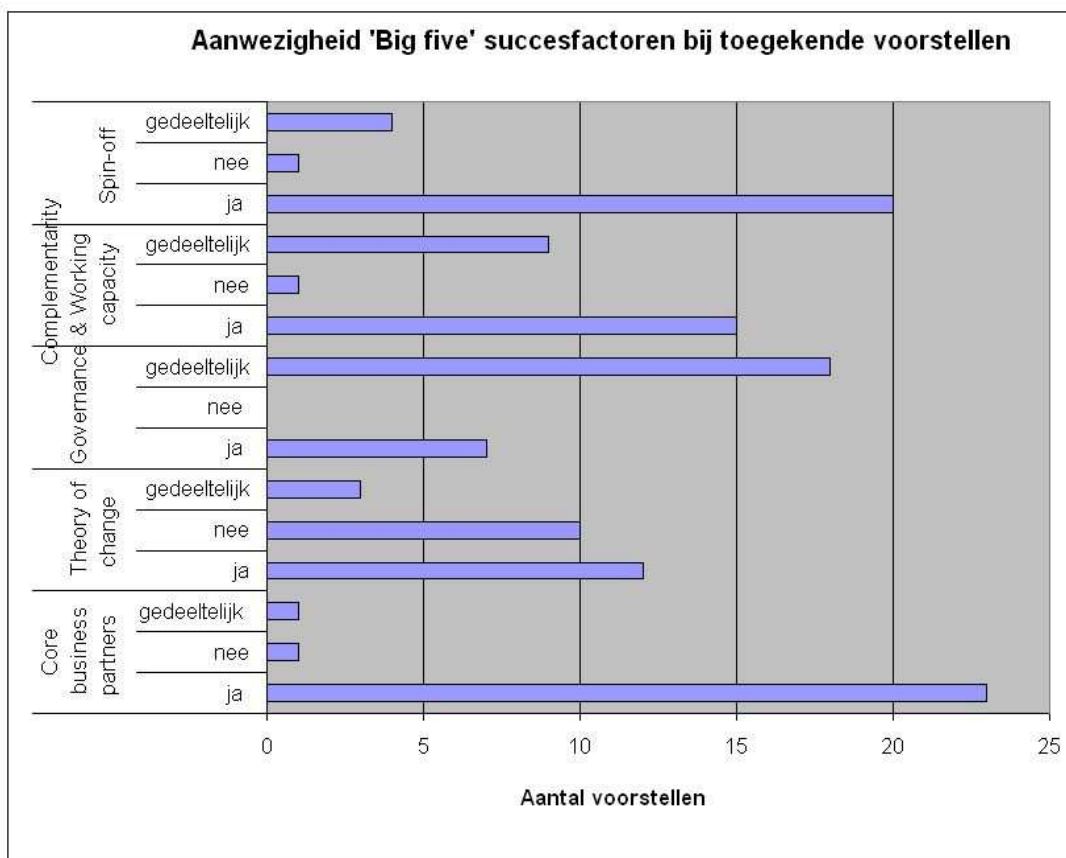
1.2.4 De slagingskans

De review omvat een eerste analyse van het potentieel van de Schoklandfonds-portefeuille. Hiervoor zijn de voorstellen gescreend op de aanwezigheid van de vijf belangrijkste succesfactoren van partnerships, de 'Big Five' (schema 4).

De partnerships scoren goed op de succesfactor 'core business': de activiteiten van het partnership raken de kernactiviteiten van de partners. Zij scoren wisselend op de tweede succesfactor, 'theory of change'. In een aantal partnerships hebben de partners een gezamenlijke basisvisie op voor het partnership belangrijke thema's, bijvoorbeeld over hoe duurzame ontwikkeling het beste kan worden gerealiseerd, en ligt een gedegen probleem- en contextanalyse ten grondslag aan deze gezamenlijke visie. Aan de meeste partnerships liggen formele overeenkomsten tussen de partners ten grondslag, waardoor zij redelijk scoren op de succesfactor 'governance'. Veel aanvragen bevatten nauwelijks informatie over de organisatie- en besluitvormingsstructuur van het partnership, wat een groot risico vormt voor de effectiviteit. Voor de succesfactor 'complementarity & working capacity' is duidelijk dat de partners vaak complementaire bijdragen leveren aan het partnership en dat er voldoende middelen en menskracht zijn vrijgemaakt voor de geplande activiteiten. In tien gevallen is deze succesfactor echter slechts gedeeltelijk, of niet duidelijk aanwezig. Het overgrote deel van de aanvragen scoort goed op 'spin-off', de laatste van de 'Big Five'; oftewel de activiteiten kunnen worden opgeschaald of gekopieerd.

De huidige Schoklandfonds-administratie levert voldoende informatie op het gebied van de succesfactoren 'core business' en 'spin-off'. Voor een oordeel over de 'theory of change' is over het algemeen onvoldoende informatie beschikbaar. Voor 'governance' en 'complementarity & working capacity' zijn vaak niet voldoende gegevens beschikbaar. De aanvullende informatie voor een volledig oordeel over het potentieel van een partnership zou met een aantal kleine aanpassingen in de administratie in de toekomst wel beschikbaar kunnen worden gemaakt. Voor de 'theory of change' zouden partnerships moeten beargumenteren waarom de activiteiten van het partnership een aanvullende bijdrage leveren aan het probleemveld waar zij zich op richten en moeten zij aantonen dat de afzonderlijke partners deze visie en strategie delen. Voor 'governance' zouden partnerships inzicht dienen te geven in de besluitvormingsprocedures en de machtsverdeling binnen het partnership. Voor 'complementarity & working capacity' moet worden verduidelijkt wat de bijdragen zijn van de afzonderlijke partners en worden aangetoond dat de beschikbare menskracht en middelen toereikend zijn.

Schema 4: Partnerships scoren het beste op de 'Big Five' succesfactor 'core business'



Bron: Aidenvironment, 2009.

2. Impact op de organisatie: ‘Welke inspanningen heeft het fonds gekost?’

Naast de review van de voorstellen op inhoudelijke aspecten is bekeken wat de verwerking van de aanvragen voor het Schoklandfonds betekende voor de organisatie van DGIS. Met name is onderzocht hoe efficiënt het proces is verlopen en waar eventueel aanknopingspunten voor verbetering zitten. De belangrijkste bevindingen worden hieronder opgesomd, gevold door een nadere onderbouwing en uitwerking in paragraaf 2.2.

2.1 Belangrijkste bevindingen

2.1.1 De opzet van het fonds is efficiënt verlopen

Doordat vanaf het begin een plan ontbrak, heeft de oprichting veel tijd gekost. Drie maanden nadat de beslissing werd genomen het Schoklandfonds op te richten, werd met de daadwerkelijke implementatie hiervan begonnen. Het opzetten van het Schoklandfonds heeft, vanaf het moment van implementatie, binnen DGIS ongeveer 0,35 FTE gekost. Dit is exclusief de activiteiten die nodig zijn geweest om de start van het fonds te communiceren. Er is goed gebruik gemaakt van de al aanwezige kennis binnen de organisatie met betrekking tot eerder opgezette fondsstructuren die binnen de subsidieregeling vallen.

2.1.2 De beoordeling van voorstellen is een efficiënt proces met uitzondering van de optionele werkzaamheden

Gedurende twee rondes zijn 61 voorstellen ontvangen (exclusief de twee voorstellen die buiten het fonds om zijn gefinancierd), waarvan er 25 (41% van het totaal) zijn gehonoreerd. Tijdens de behandeling van voorstellen vinden operationele (op elk voorstel van toepassing) en optionele activiteiten plaats:

- De operationele activiteiten (het registreren, toewijzen, beoordelen en het nemen van een beslissing) bedragen per voorstel in totaal 20 uur. Dit is een efficiënt proces.
- Optionele activiteiten (het masseren, heroverwegen, bezwaar en beroep voeren) kosten aanzienlijk meer tijd. Het aantal bezwaarschriften over de eerste ronde (de tweede ronde is net afgesloten) bedraagt 4 (11% van de afwijzingen). Het aantal heroverwegingen (de indieners vragen om opheldering) bedraagt over beide rondes 9 (20% van de door de beoordelingscommissie bekeken voorstellen). De impact van de tijd die gemoeid is met deze optionele activiteiten op de DGIS-organisatie is fors.

Per voorstel ziet de verdeling van de werkzaamheden over de verschillende ‘afdelingen’ er redelijk uitgebalanceerd uit. De rol van ambassades is echter beperkt. Wat het totaal betreft, leverde de beoordeling veel werk op voor de afdeling DDE. Veel voorstellen werden aan die afdelingen toegewezen. De impact van optionele activiteiten op het projectteam P2015 is groot, vooral wat betreft de tijdsinzet.

2.1.3 De selectieprocedure is effectief en transparant

De beoordelingscommissie geeft het eindoordeel over een voorstel. Hierin weegt de technische score naar onze mening zwaar, maar ook het advies van thematische beoordelaars is belangrijk in de afweging of subsidie aan een voorstel al dan niet toegewezen wordt. In enkele gevallen komt vanwege technische redenen een kansrijk en innovatief voorstel 'er niet door'. Dit ligt enerzijds aan de lichtzinnigheid waarmee de aanvraag is ingediend, maar ook aan het gebrek aan bekendheid met het 'DGIS' jargon bij de nieuwe partijen die het voorstel indienen.

2.1.4 Het beheer van goedgekeurde voorstellen is nog niet goed gedefinieerd

Het is onduidelijk wat precies onder het beheer van Schoklandfonds-dossiers wordt verstaan. Het is onduidelijk hoeveel tijd dit beheer zal vergen, naast de processen die wel bekend zijn (het eenmalig opzetten van het fonds en het proces van beoordelen en toekennen van voorstellen). De meningen van verschillende medewerkers lopen hierover uiteen. Hoewel het voornemen is het beheer bij de themadirecties onder te brengen, is een formeel besluit hierover niet genomen. Als het beheer van dossiers bij themadirecties zou worden ondergebracht is de beheerslast onevenredig verdeeld (DDE beheert ongeveer de helft van de dossiers). Een aantal van de ondervraagden vindt het financiële beheer lastig te combineren met hun rol als actieve (inhoudelijke) deelnemer in het partnership.

2.1.5 De positieve spin offs van het beoordelen en beheren van Schoklandfonds-voorstellen worden door medewerkers niet ervaren

Naast de vaak kwantitatieve impact (werkdruk) van een proces op de organisatie, is de verwachting dat het beoordelen en beheren van Schoklandfonds-voorstellen ook belangrijke voordelen voor de organisatie en haar medewerkers oplevert. DGIS zelf is uitgesproken over de voordelen die dit moet (gaan) opleveren; zo moet het fonds een voorbeeld worden van een nieuwe wijze van ontwikkelingssamenwerking. Deze voordelen worden bij medewerkers echter tot nu toe niet echt ervaren. Een voordeel dat wel genoemd wordt is het aan boord komen van 'nieuwe partners'. Als de leiding van DGIS wil dat het Schoklandfonds medewerkers inspireert om op een nieuwe manier te gaan werken, dan moet het extra werk dat dit met zich meebrengt beter ingevuld en georganiseerd worden en moeten voordelen beter tot hun recht komen. Dat laatste kan worden gestimuleerd door betere communicatie, aandacht voor evaluaties en reviews, uitwisseling en leermomenten, en het documenteren van 'best practices' en belangrijke lessen.

Tot slot beoordelen veel ondervraagden de Schoklandfonds-portefeuille als gefragmenteerd (veel kleine voorstellen die een breed aantal initiatieven bestrijken). Er zit weinig inhoudelijke lijn in de voorstellen behalve de nadruk op innovatie en de aanwezigheid van (enkele) voor DGIS nieuwe partners. Een aantal medewerkers vreest dat voortzetting van het fonds kan leiden tot verdere versnippering, waardoor de Schoklandfonds-portefeuille intensief gemanaged moet worden, terwijl in de perceptie van de medewerkers niet duidelijk is in hoeverre de voorstellen bijdragen aan de MDGs.

2.2 Onderbouwing

De review van de impact van het Schoklandfonds op de DGIS-organisatie is beperkt tot de werkprocessen en heeft betrekking op de voorbereidingen voor en de directe werkzaamheden binnen de twee beoordelingsrondes. Na de eerste ronde is het beoordelingsproces verbeterd; het proces van de tweede ronde dient daarom als uitgangspunt van onze analyse. De gegevens zijn verkregen via een tiental interviews met bij het proces betrokken medewerkers (zie Bijlage 4). De uitkomsten zijn getoetst met de ervaring van de medewerkers van het Project 2015 en daar waar relevant en toepasbaar heeft Aidenvironment deze verwerkt in dit rapport.

2.2.1 Opzet van het fonds

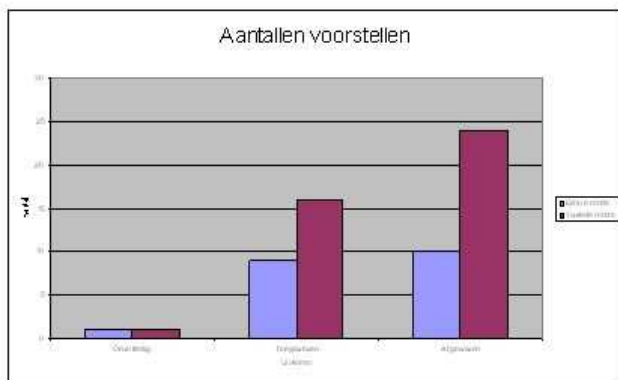
Na bekendmaking van het Schoklandfonds (op 30 juni 2007) ontbrak een plan om het fonds op te zetten. In het vierde kwartaal van 2007 is Thom Sprenger hiervoor vrijgemaakt. Samen met DJZ en een aantal collega's is de structuur van het fonds neergezet. Dit heeft in totaal ongeveer 600 manuren (0,35 FTE) gekost. Het opzetten van de communicatie en de oproep voor voorstellen is hierin niet meegenomen, deze overhead-kosten zijn veelal lastig te kwantificeren en door ons niet onderzocht

2.2.2 Beoordeling van voorstellen

Het aantal ingediende voorstellen is in de tweede ronde aanzienlijk toegenomen (schema 5). De technische kwaliteit van de voorstellen is over het algemeen redelijk. In de eerste ronde zijn twee voorstellen toegewezen, maar niet uit het Schoklandfonds gefinancierd. Deze voorstellen voldeden niet aan de drempelcriteria (eigen inbreng was < 60%), zijn buiten het fonds om gefinancierd en niet in onze statistieken meegenomen. In totaal (beide rondes) werden:

- 61 voorstellen ontvangen.
- 25 voorstellen (41%) toegewezen.
- 34 voorstellen (56%) afgewezen.
- 2 voorstellen vielen direct af (onvolledig).

Schema 5: In de tweede ronde neemt het aantal voorstellen toe.



Bron: Aidenvironment, 2009.

De operationele activiteiten bestaan uit de behandeling van een voorstel, exclusief optionele activiteiten als bezwaar, beroep en heroverwegingen van een voorstel (schema 6).

Schema 6: Operationele activiteiten zij efficiënt ingericht.



Bron: Aidenvironment, 2009.

Het behandelen van een voorstel vergt in totaal ongeveer 0,8 FTE. Mede door aanpassingen na de eerste ronde beoordelen wij de inrichting van het proces als efficiënt. Het aandeel van de beoordelingscommissie in het totaal van operationele activiteiten is relatief gezien hoog. Per voorstel bedraagt:

- de behandelingstijd 20 uur;
- de technische en thematische beoordeling 47% van de werkzaamheden;
- het werk van de beoordelingscommissie 25% van de werkzaamheden.

De operationele werkzaamheden zijn toebedeeld aan medewerkers binnen de bestaande DGIS- organisatiestructuur. Per voorstel is de verdeling van de werkzaamheden over de verschillende 'afdelingen' redelijk uitgebalanceerd (schema 7).

Schema 7: Per dossier zijn activiteiten evenredig verdeeld.



Bron: Aidenvironment, 2009.

De rol van ambassades is echter beperkt. De volgende medewerkers zijn bij de beoordeling van voorstellen betrokken:

- Medewerkers met ervaring in het beoordelen van subsidie aanvragen voeren een technische beoordeling uit.
- Medewerkers uit themadirecties geven een oordeel over de innovativiteit en de MDG-relevantie en stellen de beschikkingen op voor goedgekeurde voorstellen.
- De beoordelingscommissie bestaat uit 7 personen (2 extern, 3 vanuit de DGIS-organisatie en 3 werkzaam bij andere ministeries) en geeft een oordeel per voorstel aan de minister.
- DJZ adviseert de beoordelingscommissie.
- De minister beslist uiteindelijk over de toewijzingen.

P2015 voert een groot aantal ondersteunende werkzaamheden uit en voert de regie over het proces. P2015 draagt specifiek zorg voor de registratie en toewijzing van dossiers en voert het secretariaat van de beoordelingscommissie. P2015 ondersteunt de beoordelaars en dient daarin vooral als

vraagbaak. P2015 stelt ook de beschikkingen met betrekking tot de afgewezen voorstellen op. In de beoordeling van de voorstellen is het eindoordeel van de beoordelingscommissie leidend, de technische beoordeling speelt hierin echter een belangrijke rol.

Het uitvoeren van *optionele activiteiten* kost relatief veel tijd (schema 8).

Schema 8: Operationele activiteiten zijn tijdrovend.



Bron: Aidenvironment, 2009.

Deze activiteiten bestaan uit het 'masseren' van voorstellen, het heroverwegen van een voorstel op verzoek van de beoordelingscommissie en het managen van bezwaarschriften en beroepsprocedures. Het masseren van voorstellen is het positioneren van kansrijke voorstellen die niet helemaal uit de verf komen binnen het juridische raamwerk van de subsidieregeling. Dit kost veel tijd. Bij een heroverweging worden onduidelijkheden in een voorstel voorgelegd aan de indiener, of wordt een voorstel opnieuw gescoord:

- In totaal zijn 3 voorstellen gemasseerd, dit kost 'veel' tijd (bron: P2015).

- In totaal zijn 9 voorstellen heroverwogen, dit kost ongeveer 4 uur per voorstel.
- Over de eerste ronde zijn 4 bezwaarschriften behandeld, dit kost per voorstel 24 uur.
- Tot op heden zijn er geen beroepsprocedures gevoerd.

Omdat de tweede ronde net is afgesloten, zijn alleen over de aanvragen in de eerste ronde bezwaarschriften behandeld. De optionele activiteiten worden door P2015 en DJZ uitgevoerd. De optionele activiteiten zijn noodzakelijk, maar arbeidsintensief.

2.2.3 Beheer van goedgekeurde voorstellen

In totaal moeten 25 dossiers worden beheerd. Het voornemen bestaat om dit beheer onder te brengen bij de themadirecties (schema 9).

Schema 9: Een groot deel van de dossiers is aan DDE toegewezen.



Bron: Aidenvironment, 2009.

Het is onduidelijk wat er onder beheer wordt verstaan en hoeveel tijd dit kost. De meningen van de geïnterviewde medewerkers over de werkbelasting per dossier verschillen significant. P2015 verwacht dat het beheer ongeveer drie (beheer op afstand, 20% van de dossiers) tot tien dagen (intensief beheer, 20% van de dossiers) per jaar zal kosten. Themadirecties geven aan dat het beheer hen vijf dagen tot ruim vier weken per jaar zal kosten. Het is niet mogelijk een goede indicatie te geven van de beheerslast; stel dat per dossier gemiddeld vijf tot zeven dagen per jaar voldoende zou zijn, dan bedraagt voor alle voorstellen de beheerslast in totaal iets minder dan 1 FTE.

De mening van betrokkenen over de wijze waarop het beheer moet worden georganiseerd verschilt eveneens. Het merendeel van de geïnterviewden vindt dat het technische beheer uitbesteed moet worden aan afdelingen als EVD en CBI (mits goed geïnstrueerd en niet te zwaar (lees ambtelijk) aangezet). Het inhoudelijke beheer (relatiemanagement en beleidsmatige beoordeling van het dossier) zou bij de themadirecties of de ambassade (bij 1-land specifieke voorstellen) kunnen worden ondergebracht. De DG zelf vindt dat het beheer geïntegreerd moet worden binnen de werkzaamheden van de themadirecties.

De situatie dat DGIS inhoudelijk participeert in Schoklandfonds-partnerships en ook optreedt als financier, dan wel een relatie heeft of opbouwt met de betrokken deelnemers, komt regelmatig voor. In deze situatie moet van de dossiers financieel (als onderdeel van technisch) beheer worden uitgeoefend. De medewerkers van themadirecties zijn hierbij betrokken en een aantal geeft aan het lastig te vinden deze taak te combineren met hun rol als deelnemer. De rol van DGIS als inhoudelijk deelnemer in een partnership zou onder druk kunnen komen te staan als de subsidie (in het ergste geval) wordt stop gezet of verminderd.

2.2.4 Kwaliteit van het beoordelingsproces

Technische (vaak zijn dit controllers binnen DGIS) beoordelaars en thematische (medewerkers uit de themadirecties) beoordelaars beoordelen gelijktijdig een voorstel aan de hand van een beoordelingsformulier. De technische beoordelaar geeft een kwantitatieve beoordeling (maximaal 60 punten) en kijkt naar de formele aspecten van een voorstel (voldoet het voorstel aan de criteria van het Schoklandfonds en is het van voldoende kwaliteit). De thematische beoordelaar geeft een kwalitatief advies en kijkt naar de inhoudelijke aspecten van een voorstel (hoe innovatief is het voorstel en hoezeer draagt het voorstel bij aan de MDGs) (schema 10).

Schema 10: Technische en thematische beoordeling.

Technisch	Thematisch	Resultaat
< 32 pt	Nvt	Niet voorleggen aan commissie
32 = 42 pt	Negatief	Niet voorleggen aan commissie
33 = 42 pt	Positief	Voorleggen aan commissie na tweede technisch score
42 pt	Positief/Negatief	Voorleggen aan commissie

Bron: Aidenvironment, 2009.

In de beoordelingsmethodiek is de technische beoordeling leidend. Dit leidt in een enkel geval tot een technisch goede beoordeling van een nauwelijks innovatief en MDG-relevant voorstel. Andersom komt vaker voor; in een aantal gevallen is een voorstel duidelijk in potentie innovatief of MDG-relevant, maar is de kwaliteit matig of voldoet het voorstel niet aan de Schoklandfonds-criteria. De geïnterviewde medewerkers vinden dit over het algemeen een gemis. Men wijt dit aan de lichtzinnigheid en het opportunisme waarmee het voorstel is geschreven, maar vooral ook aan de onbekendheid van een aantal “nieuwe” aanvragers met het DGIS-jargon en DGIS-aanvraagprocedures.

P2015 bepaalt op basis van het technische en thematische advies welke voorstellen aan de beoordelingscommissie worden voorgelegd. Deze commissie kan per voorstel 20 punten toekennen. Zij beoordeelt de voorstellen op innovatie (maximaal 10 punten) en MDG relevantie (maximaal 10 punten). Uiteindelijk geeft de beoordelingscommissie een eindoordeel over een voorstel (schema 11). Naast de 60 punten die een voorstel technisch maximaal kan scoren, heeft de commissie de beschikking over maximaal 20 punten per voorstel.

Schema 11: Eindoordeel beoordeling.

Eindoordeel	Resultaat
0 < 45 pt	Afwijzen
45 < 52 pt	Toewijzen met aanvullende voorwaarden
52 pt	Goedkeuren

Bron: Aidenvironment, 2009.

2.2.5 Spin offs voor de DGIS-organisatie

De voordelen van het werken binnen innovatieve partnerships worden door medewerkers niet echt beleefd. Een voordeel dat wel genoemd wordt is het aan boord komen van “nieuwe partners”. De leiding van DGIS is uitgesproken over de voordelen die dit moet (gaan) opleveren. Hier zit een discrepantie. Als DGIS wil dat het Schoklandfonds medewerkers gaat inspireren tot een nieuwe manier van werken, dan moet het extra werk dat dit met zich meebrengt beter gemanaged worden. Dat extra werk betreft dan vooral het beheren van de goedgekeurde dossiers.

Op basis van de review biedt het Schoklandfonds een aantal belangrijke spin offs voor de DGIS-organisatie. Inhoudelijk gezien zijn er innovatieve voorstellen die kunnen bijdragen aan een betere visievorming van medewerkers op een bepaald thema en die als input kunnen dienen voor invulling van bestaand of nieuw beleid. Procesmatig biedt het beheer van een Schoklandfonds-dossier de mogelijkheid om dichterbij een project te zitten. Het inzicht in de praktische toepasbaarheid van activiteiten wordt daarmee vergroot. Qua netwerken biedt een Schoklandfonds-dossier de mogelijkheid om kennis te maken met nieuwe partners, maar ook om meer aansluiting te zoeken bij de private sector. Medewerkers leren hoe een meer marktgerichte wijze van ontwikkelingssamenwerking uitpakt, wat de rol en toegevoegde waarde van DGIS hierin is en hoe dergelijke coalities het beste kunnen worden gemanaged.

3. Conclusies: ‘Hoe nu verder?’

Wij zien het Schoklandfonds als één van de instrumenten voor DGIS om te werken aan de modernisering van ontwikkelingssamenwerking. Het Schoklandfonds trekt een specifieke soort partnerships aan, kleine tot middelgrote en vernieuwende samenwerkingsverbanden. De voorstellen die door het Schoklandfonds worden gefinancierd, voldoen aan de doelstellingen van het fonds, namelijk: innovatieve samenwerkingsverbanden stimuleren die een directe bijdrage leveren aan de MDGs.

Wij adviseren het Schoklandfonds voort te zetten en een derde ronde uit te schrijven. In ons advies gaan wij uit van een aantal randvoorwaarden. Zo blijft de subsidieregeling het uitgangspunt van het fonds, blijft DGIS betrokken bij het beheer van de Schoklandfonds-portefeuille en dient het fonds als voorbeeld en inspiratie voor een nieuwe wijze van ontwikkelingssamenwerking.

Rekening houdend met deze randvoorwaarden kunnen - op basis van de resultaten van de review - concrete aanbevelingen worden doorgevoerd die zowel de effectiviteit van de portefeuille vergroten, als de efficiëntie bevorderen van het beoordeling- en beheersproces. Deze aanbevelingen lichten wij hieronder nader toe.

3.1 Werk met ‘pre-proposals’

Dit kan in de vorm van bijvoorbeeld een *three pager* volgens een voorgeschreven model. Het beoordelen van deze pre-proposals kost extra tijd, maar zorgt ervoor dat DGIS vroegtijdig kan aangeven of een idee kans van slagen heeft. Daardoor zullen minder, maar wel betere voorstellen worden ingediend. Dit bespaart tijd en verhoogt de slagingskans. Daarnaast zijn er een aantal andere voordelen:

- DGIS kan in een eerste ronde het kaf van het koren scheiden, waardoor medewerkers hun energie kunnen richten op veelbelovende voorstellen en beter gemotiveerd blijven.
- DGIS kan aan uiteindelijke voorstellen hogere kwaliteitseisen stellen, waardoor het aantal heroverwegingen zal afnemen.
- DGIS is eerder in dialoog met (potentiële) indieners, waardoor het aantal bezwaarschriften op afwijzingen waarschijnlijk zal afnemen.
- DGIS kan vooral nieuwe indieners coachen in het bekend raken met het DGIS-jargon en het ‘SMART’ maken van voorstellen, waardoor kansrijke aanvragen technisch gezien beter uit de verf komen en het beheer eenvoudiger wordt.

3.2 Communiceer op voorhand duidelijke criteria aan indieners

Hoe duidelijker de criteria zijn voor de indieners, des te beter zullen de ingestuurde voorstellen zijn. Indieners moeten zich bewust zijn dat een goed voorstel een duidelijke risicoanalyse heeft, een heldere governance, een goede onderbouwing van de 'theory of change', en dat meer 'cash' (minder 'in kind') het commitment van de partners verhoogt. Dit bereikt DGIS niet alleen door deze criteria eenduidig te formuleren, maar ook door deze actief en gericht te communiceren naar potentiële indieners van voorstellen. DGIS bereikt daarmee het volgende:

- DGIS kan een heldere afwijzing geven, waardoor het aantal bezwaarschriften zal afnemen.
- DGIS geeft duidelijke instructies, waardoor het aantal heroverwegingen zal afnemen.
- Brede communicatie via netwerken als NCDO, MVO Nederland, Samenleving & Bedrijf, VNO-NCW kan het aantal 'nieuwe' partners vergroten.
- DGIS kan door kleine aanpassingen in de criteria aanvragen beter toetsen op de aanwezigheid van de 'Big Five'.
- DGIS kan door het stellen van duidelijke eisen aan de risicoanalyses en additionele informatie over de 'in kind' bijdrage en de verwachte leverage, de voorstellen beter beoordelen op risico's en financieel potentieel.

3.3 Breng focus aan in thema's, sectoren, partners en omvang projecten

Focus op thema's, landen of regio's leidt tot prioritaire thema's die zich goed lenen voor een partnership-benadering. Partnerships lenen zich bij uitstek voor innovatie, zoals het verduurzamen van grondstofketens of het ontwikkelen van financiële instrumenten die duurzame ontwikkeling en ondernemerschap stimuleren. Partnerships verhogen de kans op goede implementatie; wel moeten dan meer Zuidelijke partners participeren. Door meer aandacht te schenken aan innovatieve product / marktcombinaties kan het bedrijfsleven actiever bij partnerships worden betrokken. Door partners op te roepen om vooral samen te werken wordt de omvang van voorstellen groter. Dit leidt tot:

- Een grotere MDG-relevantie en hoger innovatiegehalte.
- Een actievere rol voor bedrijfsleven en Zuidelijke partners.
- Minder versnippering door teveel kleine voorstellen.

3.4 Beslis over organisatie en uitvoering van het beheer

Het Schoklandfonds heeft de DGIS-organisatie extra werk opgeleverd en in de beleving van de betrokken medewerkers is er een beroep gedaan op de schaarse extra werktijd, die men in feite niet had. Door druk vanuit de leiding, maar ook door goed 'people management' van de medewerkers van Project 2015 heeft dit niet geleid tot sabotage van het proces, maar hooguit tot vertraging. Voor een goed vervolg van het Schoklandfonds is duidelijkheid over het beheer van de portefeuille noodzakelijk. Twee opties voor het beheer zijn mogelijk, waarbij DGIS moet bepalen wat wel en wat niet extern, dan wel aan andere ministeries kan worden uitbesteed:

- Volledige centralisatie in een nieuw op te richten afdeling, eventueel met uitbesteding van bepaalde taken naar onafhankelijke, derde partijen.
- Integratie van beheer binnen bestaande DGIS-structuren, eventueel met uitbesteding van bepaalde taken naar onafhankelijke, derde partijen.

Om deze opties te onderzoeken zijn drie voorbereidende activiteiten nodig:

- Maak een overzicht van de verschillende beheerstaken die van toepassing zullen zijn, mede gebaseerd op ervaringen binnen DGIS.
- Bepaal waar wel en niet uitbesteed moet worden op basis van de noodzaak tot objectiviteit, de competentie die nodig / beschikbaar is, de aansluiting bij de 'core business' van DGIS en de beschikbare capaciteit .
- Maak een overzicht van de mogelijke mechanismen voor communicatie over en weer tussen DGIS en eventuele andere partijen die bij het beheer worden betrokken, zoals leermechanismen, uitwisseling en participatie, interne communicatie, evaluaties en reviews, uitwisseling, en het documenteren van 'best practices' en belangrijke lessen.

Belangrijke criteria voor het maken van keuzes met betrekking tot de inhoudelijke en organisatorische aspecten van beheer zijn:

- Stimuleren innovativiteit , niet alleen bij beoordelen van voorstellen maar ook bij lopende projecten.
- Scheiden financiële en inhoudelijke verantwoordelijkheden waar mogelijk, door bijvoorbeeld een fiatteringcommissie aan te wijzen die over financieel beheer de uiteindelijke beslissingen neemt.
- Betrekken relevante inhoudelijke expertise (binnen of buiten DGIS).

3.5 Manage de Schoklandfonds-portefeuille als een incubator

De voorstellen gefinancierd uit het Schoklandfonds vormen een 'incubator portfolio' van innovatieve en kleinschalige partnerships. Een belangrijk deel van deze voorstellen zou lastig via de reguliere financieringsinstrumenten van DGIS gefinancierd kunnen worden. Mits actief en goed beheerd kan de Schoklandfonds-portefeuille zich ontwikkelen tot een kweekvijver van grotere partnerships. De meest innovatieve en succesvolle voorstellen kunnen hieruit worden 'gevist' en worden doorgefinancierd, of verder ontwikkeld via de reguliere (financierings) instrumenten.

Daarnaast kan de verkregen ervaring en kennis gebruikt worden om het werken met partnerships verder te professionaliseren en meer te integreren in de dagelijkse werkzaamheden. Om de transitie van kweekvijver naar grotere partnerships te bevorderen dient in de beoordeling en het beheer van voorstellen meer aandacht te worden gegeven aan het proces van samenwerking tussen partners. Hier is een meer proactieve rol van DGIS noodzakelijk.

Omdat het Schoklandfonds bewust niet aansluit bij het bestaande beleid (general en sectoraal budget approach: grote bedragen en procesmatige begeleiding op afstand versus de kleinschalige innovatieve aanpak van het fonds), of bij de bestaande organisatorische structuren, is directe integratie in bestaande structuren nog te vroeg. Bovendien is het beheer van de portefeuille zowel inhoudelijk als organisatorisch nog niet zoals het zou moeten zijn. Tot slot zal bij directe integratie het beheer van de portefeuille veranderen in een activiteit die medewerkers 'erbij' moeten doen. De impact van de Schoklandfonds-portefeuille kan daardoor langzaam verdwijnen.

Een goede parallel valt te trekken met de wijze waarop bedrijven de laatste jaren met innovaties omgaan. Daar waar in het recente verleden snelle integratie van innovaties in de core business het motto was, richten bedrijven steeds vaker 'incubators' op. Deze 'incubators' functioneren als een kweekvijver van goede 'business opportunities/ventures'. De core business van het bedrijf heeft een 'standing invitation' om de rijpe en interessante innovaties eruit te vissen en te integreren in hun werkzaamheden. In toenemende mate moet de core business daarvoor zelfs betalen en soms geldt dat externe partijen, of medewerkers zelf ook mee mogen bieden. De incubator wordt beoordeeld op het aantal 'ventures' dat zij op die wijze aan de core business of aan derden verkoopt.

Bijlagen

Bijlage I: Classificatie

1. Classificatie Toegekende voorstellen

Schema 12: Projectomschrijving.

Partnership	Projectomschrijving
<i>Toegekend 1e ronde</i>	
1. Akvo (NWP)	Internetsite voor kennis, financiering en monitoring van projecten op gebied van water en sanitatie
2. Edukans	Betere toegang tot goed beroepsonderwijs in ontwikkelingslanden
3. Privaserve	Toegang tot internet en ICT in rurale gebieden
4. Rebel Group (In Return East Africa Fund-1)	Financiering MKB dmv oprichting fonds
5. Save the Children NL	Onderwijs in post-conflict gebieden
6. Solidaridad	Pilots voor Commodity Business Support Centres voor palmolie, soja en suikerriet boeren
7. Stichting Deltares (Barefoot hydrologists)	Grondwateronderzoek met nieuwe technologieën voor watervoorziening
8. Stichting Lion Heart Foundation (Best of both worlds)	Ontwikkelings- en heropbouwactiviteiten in specifiek gebied in Sierra Leone (heropbouw lokale gezondheidszorg en economie)
9. Stichting 2015	Betrekken verschillende actoren in een NLse gemeenten bij het werk van UNICEF
<i>Toegekend 2e ronde</i>	
1. Borneo Initiative 036	Opzetten van keten voor gecertificeerd hout
2. EARS 027	Mbv GIS droge gebieden in Afrika in kaart brengen en vervolgens in die gebieden droogteverzekering bieden
3. FFI 033	Promotie food fortification (met name foliumzuur) in meel
4. GAIN 034	Diverse middelen waaronder certificering en financieel instrumentarium voor food fortification (voor verschillende basis producten)
5. Heineken 026	Lokale toevoer van grondstoffen aan lokale brouwerijen
6. Humana 053	Verbetering van dataverzameling, analyse en informatie-uitwisseling in een hiv/aids preventieprogramma
7. IFDC 016	Bouw lokale cassavefabriek en capaciteitsbouw cassaveboeren
8. IICD 045	Nieuwe markten voor kleine boeren
9. MDG5 (Cordaid) 043	Kluster van activiteiten die werken aan reproductieve gezondheid

Partnership	Projectomschrijving
10. Oikocredit 051	Sustainable credit fund en technical assistance support fund (mesofinanciering)
11. PLAN NL 023	'Kindertelefoon' met als doel reduceren van geweld tegen kinderen en daarmee verbeterde toegang tot onderwijs
12. Platform MDG-profs 048	Verbeterde toegang tot intellectuele eigendomsrechten en mogelijkheden voor innovatie in Afrika
13. SOS Kinderdorpen 047	Opleiden van jongeren tot kleine boeren en vervolgens faciliteren van markttoegang; Daarnaast verbeterde toegang tot onderwijs in betreffende communities
14. TNO 046	Ontwikkeling en lokale productie van ergonomische landbouwgereedschappen voor boeren
15. Triodos 052	Financiering Sustainable Value Chains
16. TTC 058	Voorlichting HIV/AIDs via mobiele telefonie

Schema 13: MDG bijdrage.

Partnership	MDG bijdrage (d = direct; id = indirect)															
	1 d	1 id	2 d	2 id	3 d	3 id	4 d	4 id	5 d	5 id	6 d	6 id	7 d	7 id	8 d	8 id
<i>Toegekend 1e ronde</i>																
1. Akvo													1			
2. Edukans		1	1		1										1	
3. Privaserve		1		1				1		1		1			1	
4. Rebel Group	1							1		1		1				1
5. Save the Children NL				1		1										
6. Solidaridad	1													1		1
7. Stichting Deltares													1			
8. Stichting Lion Heart Foundation	1			1		1		1		1		1				
9. Stichting 2015						1	1				1			1		
<i>Totaal toegekend 1e ronde (9)</i>	3	2	1	3	1	3	1	3	0	3	1	3	2	2	2	2
<i>Toegekend 2e ronde</i>																
1. Borneo Initiative 036	1												1		1	
2. EARS 027		1													1	
3. FFI 033	1			1		1	1		1						1	
4. GAIN 034	1			1		1	1		1		1				1	
5. Heineken 026	1		1												1	
6. Humana 053											1					
7. IFDC 016	1													1		1
8. IICD 045	1														1	
9. MDG5 043									1							
10. Oikocredit 051	1													1		
11. PLAN NL 023			1		1											
12. Platform MDG-profs 048		1										1			1	

Partnership	MDG bijdrage (d = direct; id = indirect)															
	1 d	1 id	2 d	2 id	3 d	3 id	4 d	4 id	5 d	5 id	6 d	6 id	7 d	7 id	8 d	8 id
13. SOS Kinderdorpen 047	1		1			1						1		1	1	
14. TNO 046	1											1				
15. Triodos 052	1												1		1	
16. TTC 058											1					
<i>Totaal toegekend 2e ronde (16)</i>	10	2	3	2	1	3	2	0	3	0	3	3	2	3	9	1
<i>Totaal toegekende voorstellen (25)</i>	13	4	4	5	2	6	3	3	3	3	4	6	4	5	11	3

Schema 14: Innovativiteit

Partnership	Innovativiteit			
	Partijen	Middelen	Technologie	Aanpak
<i>Toegekend 1e ronde</i>				
1. Akvo	1	1		1
2. Edukans	1			
3. Privaserve	1			1
4. Rebel Group	1	1		1
5. Save the Children NL				
6. Solidaridad	1			
7. Stichting Deltares			1	
8. Stichting Lion Heart Foundation	1			1
9. Stichting 2015	1			
<i>Totaal toegekend 1e ronde (9)</i>	7	2	1	4
<i>Toegekend 2e ronde</i>				
1. Borneo Initiative 036	1			
2. EARS 027				1
3. FFI 033				1
4. GAIN 034	1	1		1
5. Heineken 026		1		1
6. Humana 053	1		1	1
7. IFDC 016			1	
8. IICD 045				1
9. MDG5 043	1	1	1	
10. Oikocredit 051	1			1
11. PLAN NL 023				1
12. Platform MDG-profs 048	1			1

Partnership	Innovativiteit			
	Partijen	Middelen	Technologie	Aanpak
13. SOS Kinderdorpen 047	1			1
14. TNO 046	1		1	
15. Triodos 052		1		1
16. TTC 058	1			1
<i>Totaal toegekend 2e ronde (16)</i>	9	4	4	12
<i>Totaal toegekende voorstellen (25)</i>	16	6	5	16

Schema 15: Onderwerpen/sectoren.

Partnership	Onderwerpen/sectoren												
	Goed bestuur	Mensen-Rechten	Onderwijs	Hiv/aids	Water	Milieu	Gezondheid	Reproductieve gezondheid	Fragile staten	Landbouw	Kennis	Ict	Financieel
<i>Toegekend 1e ronde</i>													
1. Akvo					1								
2. Edukans			1										
3. Privaserve												1	
4. Rebel Group													1
5. Save the Children NL			1										
6. Solidaridad										1			
7. Stichting Deltares					1								
8. Stichting Lion Heart Foundation			1		1		1			1			
9. Stichting 2015					1		1						
<i>Totaal toegekend 1e ronde (9)</i>	0	0	3	0	4	0	2	0	0	2	0	1	1
<i>Toegekend 2e ronde</i>													
1. Borneo Initiative 036						1							
2. EARS 027										1			1
3. FFI 033							1						
4. GAIN 034							1						
5. Heineken 026			1							1			
6. Humana 053				1									

Partnership	Onderwerpen/sectoren												
	Goed bestuur	Mensen-Rechten	Onderwijs	Hiv/aids	Water	Milieu	Gezondheid	Reproductieve gezondheid	Fragile staten	Landbouw	Kennis	Ict	Financieel
7. IFDC 016										1			
8. IICD 045										1		1	
9. MDG5 043								1					
10. Oikocredit 051						1				1			1
11. PLAN NL 023		1	1										
12. Platform MDG-profs 048							1			1	1		
13. SOS Kinderdorpen 047			1							1			
14. TNO 046										1			
15. Triodos 052										1			1
16. TTC 058				1									
<i>Totaal Toegekend 2e ronde (16)</i>	0	1	3	2	0	2	3	1	0	9	1	1	3
<i>Totaal toegekende voorstellen (25)</i>	0	1	6	2	4	2	5	1	0	11	1	2	4

Schema 16: Landen en doelgroepen.

Partners	Landen	Doelgroepen									
		Aller-amsten	Vrouwen	Jongeren	Kindereen	Boeren	Communities	Kennis	Maatschappelijk middenveld	Overheid	Ondernemers
<i>Toegekend 1e ronde</i>											
1. Akvo	Geen										
2. Edukans	Kenya, Ethiopia, Zambia, Ghana			1						1	
3. Privaserve	Zambia						1				
4. Rebel Group	Kenia, Tanzania, Uganda										1
5. Save the Children NL	Afganistan, Sudan, Columbia				1					1	
6. Solidaridad	21 landen in 4 continenten					1					
7. Stichting Deltares	India										
8. Stichting Lion Heart Foundation	Sierra Leone		1		1	1					1
9. Stichting 2015	Niger										
<i>Totaal toegekend 1e ronde (9)</i>		0	1	1	2	2	1	0	2	0	2
<i>Toegekend 2e ronde</i>											
1. Borneo Initiative 036	Indonesie						1		1	1	1
2. EARS 027	5 landen in					1					

Partners	Landen	Doelgroepen									
		Aller-amsten	Vrouwen	Jongeren	Kinderen	Boeren	Communities	Kennis	Maatschappelijk middenveld	Overheid	Ondernemers
	Afrika										
3. FFI 033	Afrika									1	1
4. GAIN 034	5 landen in Azie, 7 landen in Africa								1	1	1
5. Heineken 026	DRC en Burundi				1	1					
6. Humana 053	Malawi										
7. IFDC 016	Nigeria, Ghana, Benin, Togo					1					
8. IICD 045	5 landen in Afrika en Latijns- Amerika	1				1					
9. MDG5 043	Onder andere Sierra Leone en Afganistan		1								
10. Oikocredit 051	Midden-Amerika en Dominicaanse republiek					1					1
11. PLAN NL 023	Kenia			1	1						
12. Platform MDG-profs 048	Afrika en NL							1			
13. SOS Kinderdorpen 047	Ghana			1	1		1				
14. TNO 046	Ghana					1					

Partners	Landen	Doelgroepen									
		Aller-amsten	Vrouwen	Jongeren	Kinderen	Boeren	Communities	Kennis	Maatschappelijk middenveld	Overheid	Ondernemers
15. Triodos 052	8 landen in Afrika en Latijns- Amerika					1					
16. TTC 058	Uganda			1							
<i>Totaal toegekend 2e ronde (16)</i>		1	1	3	3	7	2	1	2	3	4
<i>Totaal toegekende voorstellen (25)</i>		1	2	4	5	9	3	1	4	3	6

Schema 17: Partners.

Partnership	Partners											
	N overheid	Z overheid	Inter-gouvernamenteel	N bedrijf	Z bedrijf	N non-profit	Z non-profit	MFS	Partnership	Z kennis	N kennis	Totaal
<i>Toegekend 1e ronde</i>												
1. Akvo				1		1			1			3
2. Edukans				1		5		1			11	18
3. Privaserve		1			1	1	2					5
4. Rebel Group				1	1			1				3
5. Save the Children NL						2		4				6
6. Solidaridad				8		1		1	3			13
7. Stichting Deltares							1	1			2	4
8. Stichting Lion Heart Foundation				1		1						2
9. Stichting 2015	1		1	2		1						5
<i>Totaal toegekend 1e ronde (9)</i>	1	1	1	14	2	12	3	8	4	0	13	59
<i>Toegekend 2e ronde</i>												
1. Borneo Initiative 036	3			3		3	2		1			12
2. EARS 027				4								4
3. FFI 033				2		1			1			4
4. GAIN 034				3					1			4
5. Heineken 026				1		2						3
6. Humana 053				1			1	1				3
7. IFDC 016				1		1						2
8. IICD 045				1		2						3

Partnership	Partners											
	N overheid	Z overheid	Inter-gouvernamenteel	N bedrijf	Z bedrijf	N non-profit	Z non-profit	MFS	Partnership	Z kennis	N kennis	Totaal
9. MDG5 043			1	5		9		1	1		3	20
10. Oikocredit 051						1	1	1				3
11. PLAN NL 023						4	2				1	7
12. Platform MDG-profs 048											5	5
13. SOS Kinderdorpen 047			1			1	2	1				5
14. TNO 046							1			2	1	4
15. Triodos 052				3		3		2				8
16. TTC 058				1	2	1	1		1			6
												0
<i>Totaal toegekend 2e ronde (16)</i>	3	0	2	25	2	28	10	6	5	2	10	93
<i>Totaal toegekende voorstellen (25)</i>	4	1	3	39	4	40	13	14	9	2	23	152

Schema 18: Soort partnership en penvoerder.

Partnership	Soort partnership								Penvoerder				
	Publ-civ	Publ-pri-civ	Civ-ken	Publ-priv-civ-ken	Priv-civ-ken	Priv-civ	Geen core	Geen partnership	N bedrijf	N non-profit	MFS	N kennis	Partnership
<i>Toegekend 1e ronde</i>													
1. Akvo						1							1
2. Edukans					1					1			
3. Privaserve		1								1			
4. Rebel Group						1			1				
5. Save the Children NL							1	1			1		
6. Solidaridad						1					1		
7. Stichting Deltares			1					1		1			
8. Stichting Lion Heart Foundation						1				1			
9. Stichting 2015		1								1			
<i>Totaal toegekend 1e ronde (9)</i>	0	2	1	0	1	4	1	2	1	5	2	0	1
<i>Toegekend 2e ronde</i>													
1. Borneo Initiative 036		1								1			
2. EARS 027							1	1	1				
3. FFI 033						1				1			
4. GAIN 034						1							1
5. Heineken 026						1			1				
6. Humana 053						1				1			
7. IFDC 016						1				1			
8. IICD 045						1				1			
9. MDG5 043				1							1		

Partnership	Soort partnership								Penvoerder				
	Publ-civ	Publ-pri-civ	Civ-ken	Publ-priv-civ-ken	Priv-civ-ken	Priv-civ	Geen core	Geen partnership	N bedrijf	N non-profit	MFS	N kennis	Partnership
10. Oikocredit 051							1	1		1			
11. PLAN NL 023			1					1		1			
12. Platform MDG-profs 048							1	1				1	
13. SOS Kinderdorpen 047	1										1		
14. TNO 046			1					1				1	
15. Triodos 052						1			1				
16. TTC 058						1							1
<i>Totaal Toegekend 2e ronde (16)</i>	1	1	2	1	0	8	3	5	3	7	2	2	2
<i>Totaal toegekende voorstellen (25)</i>	1	3	3	1	1	12	4	7	4	12	4	2	3

Schema 19: Subsidie, eigen bijdrage en leverage.

	Omvang subsidie (in euro's)		Percentage subsidie (als % van totale budget)	Totale eigen bijdrage (in euro's)	Omvang eigen bijdrage partners in vorm 'in kind' (in euro's of indicatie)	Leverage uit project (in euro's of indicatie)
	Aangevraagd	Toegekend				
<i>Toegekend 1e ronde</i>						
1. Akvo		1000000	40	1500000		26500000
2. Edukans		2000000	38	3263158	1954431	
3. Privaserve		2250000	19	9592105		
4. Rebel Group		487000	28	1252286	klein gedeelte	8260714
5. Save the Children NL		288309	40	432464		
6. Solidaridad		4800000	40	7200000	4944960	
7. Stichting Deltares		153534	40	230301	merendeel	
8. Stichting Lion Heart Foundation		2057000	40	3085500		
9. Stichting 2015	1125000	500000	onbekend	onbekend		
<i>Totaal toegekend 1e ronde (9)</i>	1125000	13535843		26555813	6899391	34760714
<i>Toegekend 2e ronde</i>						
1. Borneo Initiative 036		2000000	23	6695652	klein gedeelte	
2. EARS 027		645000	40	967500	859000	
3. FFI 033		319050	38	520555	349000	
4. GAIN 034	6000000	6000000	9	6066667	klein gedeelte	
5. Heineken 026		2265377	38	3696141	1358711	
6. Humana 053		366693	40	550040	merendeel	
7. IFDC 016		6000000	28	15428571	2000000	verwacht, maar onbekend

	Omvang subsidie (in euro's)		Percentage subsidie (als % van totale budget)	Totale eigen bijdrage (in euro's)	Omvang eigen bijdrage partners in vorm 'in kind' (in euro's of indicatie)	Leverage uit project (in euro's of indicatie)
	Aangevraagd	Toegekend				
8. IICD 045		344750	41	496104		
9. MDG5 043	5032083	onbekend	onbekend	onbekend		
10. Oikocredit 051		1480000	40	2220000	220000	verwacht, maar onbekend
11. PLAN NL 023		540966	40	811449	320354	
12. Platform MDG-profs 048		420000	39	656923	merendeel	
13. SOS Kinderdorpen 047		317334	40	476001		
14. TNO 046		251077	40	376616	klein gedeelte	
15. Triodos 052		3070000	22,35	10666018	166800	13500000
16. TTC 058		104200	40	156300	86800	
<i>Totaal toegekend 2e ronde (16)</i>	11032083	24124447		104384537	5360665	13500000
<i>Totaal toegekende voorstellen (25)</i>	12157083	37660290		130940350	12260056	48260714

Schema 20: Risico analyse en houdbaarheid resultaten.

	Risico analyse Percentage subsidie (als % van totale budget)			Houdbaarheid resultaten		
	Ja	Nee	Gedeeltelijk	Ja	Nee	Gedeeltelijk
<i>Toegekend 1e ronde</i>						
1. Akvo	1			1		
2. Edukans		1		1		
3. Privaserve			1	1		
4. Rebel Group			1	1		
5. Save the Children NL			1			1
6. Solidaridad	1			1		
7. Stichting Deltares	1					1
8. Stichting Lion Heart Foundation		1				1
9. Stichting 2015		1				1
<i>Totaal toegekend 1e ronde (9)</i>	3	3	3	5	4	0
<i>Toegekend 2e ronde</i>						
1. Borneo Initiative 036			1	1		
2. EARS 027			1			1
3. FFI 033		1				1
4. GAIN 034	1			1		
5. Heineken 026			1	1		
6. Humana 053			1			1
7. IFDC 016			1			1
8. IICD 045			1	1		
9. MDG5 043	1					1
10. Oikocredit 051			1	1		

	Risico analyse Percentage subsidie (als % van totale budget)			Houdbaarheid resultaten		
	Ja	Nee	Gedeeltelijk	Ja	Nee	Gedeeltelijk
11. PLAN NL 023			1	1		
12. Platform MDG-profs 048			1	1		
13. SOS Kinderdorpen 047	1			1		
14. TNO 046		1		1		
15. Triodos 052	1			1		
16. TTC 058	1					1
<i>Totaal toegekend 2e ronde (16)</i>	5	2	9	10	2	4
<i>Totaal toegekende voorstellen (25)</i>	8	5	12	15	6	4

Schema 21: Rollen DGIS en ambassade.

Partnership	Rollen DGIS				Rol ambassade					Soort rol ambassade			
	Financier	1e risktaker	Kennis	Partner	In accoord	In voorbereiding	JA	Nee	Netwerk	Financier	Partner	In voorbereiding	Beoordeling
<i>Toegekend 1e ronde</i>													
1. Akvo	1							1					
2. Edukans	1			1	1			1					
3. Privaserve	1						1		1			1	
4. Rebel Group	1	1			1		1						1
5. Save the Children NL	1				1			1					
6. Solidaridad	1					1		1					
7. Stichting Deltares	1							1					
8. Stichting Lion Heart Foundation	1							1					
9. Stichting 2015	1							1					
<i>Totaal toegekend 1e ronde (9)</i>	9	1	0	1	3	1	2	7	1	0	0	1	1
<i>Toegekend 2e ronde</i>													
1. Borneo Initiative 036	1						1		1		1		1
2. EARS 027	1							1					
3. FFI 033	1							1					
4. GAIN 034	1	1	1			1		1					
5. Heineken 026	1						1						1
6. Humana 053	1							1					
7. IFDC 016	1						1						1
8. IICD 045	1							1					

Partnership	Rollen DGIS				Rol ambassade					Soort rol ambassade			
	Financier	1e risktaker	Kennis	Partner	In accoord	In voorbereiding	JA	Nee	Netwerk	Financier	Partner	In voorbereiding	Beoordeling
9. MDG5 043	1	1			1	1		1					
10. Oikocredit 051	1							1					
11. PLAN NL 023	1				1		1		1				1
12. Platform MDG-profs 048	1				1			1					
13. SOS Kinderdorpen 047	1							1					
14. TNO 046	1							1					
15. Triodos 052	1							1					
16. TTC 058	1						1			1			1
<i>Totaal toegekend 2e ronde (16)</i>	16	2	1	0	3	2	5	11	2	1	1	0	5
<i>Totaal toegekende voorstellen (25)</i>	25	3	1	1	6	3	7	18	3	1	1	1	6

Schema 22: Functies en instrumentarium.

Partnership	Functies				Te ontwikkelen instrumentarium						
	Agenda setting	Beleid ontwikkelen	Implementatie	Coördinatie	Product	Beleid	Financieel instrument	Kennis	Markt mechanisme	Capaciteit	Voorlichting
<i>Toegekend 1e ronde</i>											
1. Akvo			1	1			1		1		
2. Edukans			1							1	
3. Privaserve			1							1	
4. Rebel Group		1	1				1		1		
5. Save the Children NL				1						1	
6. Solidaridad		1	1	1		1			1		
7. Stichting Deltares			1				1			1	
8. Stichting Lion Heart Foundation			1					1			
9. Stichting 2015			1								
<i>Totaal toegekend 1e ronde (9)</i>	0	2	8	3	0	1	2	1	4	4	0
<i>Toegekend 2e ronde</i>											
1. Borneo Initiative 036		1	1			1			1		
2. EARS 027			1		1						
3. FFI 033	1		1							1	
4. GAIN 034		1	1	1		1	1		1		
5. Heineken 026			1				1		1	1	
6. Humana 053			1							1	1

Partnership	Functies				Te ontwikkelen instrumentarium						
	Agenda setting	Beleid ontwikkelen	Implementatie	Coördinatie	Product	Beleid	Financieel instrument	Kennis	Markt mechanisme	Capaciteit	Voorlichting
7. IFDC 016			1		1				1	1	
8. IICD 045			1						1	1	
9. MDG5 043	1		1	1	1					1	1
10. Oikocredit 051		1	1				1		1	1	
11. PLAN NL 023	1		1							1	
12. Platform MDG-profs 048			1	1				1		1	
13. SOS Kinderdorpen 047			1					1		1	
14. TNO 046			1		1				1	1	
15. Triodos 052		1	1				1		1		
16. TTC 058			1								1
<i>Totaal toegekend 2e ronde (16)</i>	3	4	16	3	4	2	4	2	8	11	3
<i>Totaal toegekende voorstellen (25)</i>	3	6	24	6	4	3	6	3	12	15	3

Schema 23: Aanwezigheid 'Big Five'.

Partnership	Core Business			Theory of Change			Governance			Complementarity & Working Capacity			Spin-off		
	Ja	Nee	Gedeeltelijk	Ja	Nee	Gedeeltelijk	Ja	Nee	Gedeeltelijk	Ja	Nee	Gedeeltelijk	Ja	Nee	Gedeeltelijk
<i>Toegekend 1e ronde</i>															
1. Akvo	1					1	1			1			1		
2. Edukans	1				1				1	1			1		
3. Privaserve	1			1					1			1	1		
4. Rebel Group	1			1			1			1			1		
5. Save the Children NL	1			1					1			1	1		
6. Solidaridad	1			1					1	1			1		
7. Stichting Deltares	1				1				1	1					1
8. Stichting Lion Heart Foundation		1			1				1			1			1
9. Stichting 2015			1		1				1			1		1	
<i>Totaal toegekend 1e ronde (9)</i>	7	1	1	4	4	1	2	0	7	5	0	4	6	1	2
<i>Toegekend 2e ronde</i>															
1. Borneo Initiative 036	1				1		1					1	1		
2. EARS 027	1					1			1	1			1		
3. FFI 033	1				1				1			1			1
4. GAIN 034	1				1		1				1		1		
5. Heineken 026	1			1					1	1			1		
6. Humana 053	1					1			1	1			1		

Partnership	Core Business			Theory of Change			Governance			Complementarity & Working Capacity			Spin-off		
	Ja	Nee	Gedeeltelijk	Ja	Nee	Gedeeltelijk	Ja	Nee	Gedeeltelijk	Ja	Nee	Gedeeltelijk	Ja	Nee	Gedeeltelijk
7. IFDC 016	1				1				1	1			1		
8. IICD 045	1			1					1	1			1		
9. MDG5 043	1				1		1			1					1
10. Oikocredit 051	1			1					1	1			1		
11. PLAN NL 023	1			1			1			1			1		
12. Platform MDG-profs 048	1			1			1			1			1		
13. SOS Kinderdorpen 047	1			1					1			1	1		
14. TNO 046	1				1				1			1	1		
15. Triodos 052	1			1					1	1			1		
16. TTC 058	1			1					1			1	1		
<i>Totaal toegekend 2e ronde (16)</i>	16	0	0	8	6	2	5	0	11	10	1	5	14	0	2
<i>Totaal toegekende voorstellen (25)</i>	23	1	1	12	10	3	7	0	18	15	1	9	20	1	4

2. Classificatie Afgewezen voorstellen

Schema 24: Technische score, MDG bijdrage en subsidie aanvraag.

Partners	Technische score	MDGs								Omvang subsidie (in euro's)	
		1	2	3	4	5	6	7	8		Aangevraagd
<i>Afgewezen 1e ronde</i>											
1. Access to Medicine Foundation	38				1	1	1			1	1100000
2. 4Another	21									1	816712
3. Agua for All	32							1	1	1	400000
4. Both Ends	44							1			170000
5. Dutch Millennium Foundation	geen	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4820000
6. Humana	45	1			1				1		1660626
7. Simavi	27				1	1					212000
8. Stichting Dir	28	1	1	1				1		1	1457977
9. Stichting Goal4Africa	29		1								3900000
10. Stichting Inclusion	28	1								1	818000
11. Van Marwijk Advies	32	1							1		121720
<i>Gemiddelde technische score</i>	32,4										
<i>Totaal afgewezen 1e ronde (11)</i>		5	3	2	4	3	3	5	6		15477035
<i>Afgewezen 2e ronde</i>											
1. Aeolus Associated BV	52							1	1		3466943
2. Alterra	29	1									977750
3. AMREF	33				1			1	1		875017
4. CBE Consultants BV	28										2677506

Partners	Technische score	MDGs								Omvang subsidie (in euro's)
		1	2	3	4	5	6	7	8	Aangevraagd
5. Communicado	geen	1						1	1	500000
6. Cordaid	28	1						1		213522
7. ETC	35							1		4321400
8. Friends Indeed	32									680000
9. Future Management BV	24	1	1	1	1	1	1	1	1	335786
10. ICCO	39	1						1	1	702000
11. PA International	geen							1		100000
12. Price Waterhouse Coopers	46		1							190000
13. Privaserve	28	1								1500000
14. Prochem NV	48	1								2144497
15. Provincie Friesland	42							1		2400000
16. Rabobank	19	1								500000
17. Springfilm	36		1					1		300000
18. Stichting Bakens Verzet	26	1								2000000
19. Stichting Connect international	45							1		268081
20. Tuvalu Media	46	1							1	610000
21. Vereniging Afrika Netwerk	39		1	1						535134
22. Wereld Foundation	34	1						1		1750000
23. Wilde Ganzen	51	1	1		1		1			1057460
24. WUR	48	1								520000
25. XSMML Management BV	25	1								2202000
<i>Gemiddelde technische score</i>	36,2									
<i>Totaal afgewezen 2e ronde (25)</i>		14	5	2	3	1	4	11	5	30827096

Partners	Technische score	MDGs								Omvang subsidie (in euro's)
		1	2	3	4	5	6	7	8	Aangevraagd
<i>Gemiddelde technische score totaal</i>	34,3									
<i>Totaal afgewezen voorstellen (36)</i>		19	8	4	7	4	7	16	11	46304131

Schema 25: Onderwerpen/sectoren.

Partners	Onderwerpen/sectoren												
	Goed bestuur	Mensenrechten	Onderwijs	Hiv/aids	Water	Milieu	Gezondheid	Reproductieve gezondheid	Fragile staten	Landbouw	Kennis	Ict	Financieel
<i>Afgewezen 1e ronde</i>													
1. Access to Medicine Foundation				1			1						
2. 4Another													1
3. Agua for All					1								
4. Both Ends					1	1							
5. Dutch Millennium Foundation													
6. Humana					1		1						
7. Simavi								1					
8. Stichting Dir			1				1						
9. Stichting Goal4Africa			1										
10. Stichting Inclusion													1
11. Van Marwijk Advies						1				1			
<i>Totaal afgewezen 1e ronde (11)</i>	0	0	2	1	3	2	3	1	0	1	0	0	2
<i>Afgewezen 2e ronde</i>													
1. Aeolus Associated BV						1							
2. Alterra										1			
3. AMREF						1	1				1		
4. CBE Consultants BV			1										

Partners	Onderwerpen/sectoren												
	Goed bestuur	Mensenrechten	Onderwijs	Hiv/aids	Water	Milieu	Gezondheid	Reproductieve gezondheid	Fragile staten	Landbouw	Kennis	Ict	Financieel
5. Communicado												1	
6. Cordaid						1					1		
7. ETC										1			1
8. Friends Indeed				1						1			1
9. Future Management BV													
10. ICCO						1							1
11. PA International					1								
12. Price Waterhouse Coopers			1										
13. Privaserve	1		1										
14. Prochem NV						1				1			
15. Provincie Friesland					1								
16. Rabobank													1
17. Springfilm		1											
18. Stichting Bakens Verzet			1				1			1			
19. Stichting Connect international					1								
20. Tuvalu Media													
21. Vereniging Afrika Netwerk			1										
22. Wereld Foundation					1								1
23. Wilde Ganzen				1									
24. WUR										1			
25. XSML Management BV													1

Partners	Onderwerpen/sectoren												
	Goed bestuur	Mensenrechten	Onderwijs	Hiv/aids	Water	Milieu	Gezondheid	Reproductieve gezondheid	Fragile staten	Landbouw	Kennis	Ict	Financieel
<i>Totaal afgewezen 2e ronde (25)</i>	1	1	5	2	4	5	2	0	0	6	2	1	6
<i>Totaal afgewezen voorstellen (36)</i>	1	1	7	3	7	7	5	1	0	7	2	1	8

Schema 26: Landen en partners.

Partners	Landen	Partners									
		N overheid	Z overheid	N bedrijf	Z bedrijf	N non-profit	Z non-profit	MFS	Z kennis	N kennis	Totaal
<i>Afgewezen 1e ronde</i>											
1. Access to Medicine Foundation	Ontwikkelingslanden			2		2		3			7
2. 4Another	India			3							3
3. Agua for All	Ontwikkelingslanden en NL	een aantal		een aantal		een aantal		een aantal			0
4. Both Ends	Nepal, Tanzania, Peru							2		1	3
5. Dutch Millennium Foundation	Ontwikkelingslanden en NL					1					1
6. Humana	Zambia					2	1	1			4
7. Simavi	India en Tanzania					5		1		1	7
8. Stichting Dir	Ethiopie		1			1	1			1	4
9. Stichting Goal4Africa	Afrika			3		2					5
10. Stichting Inclusion	Uganda en Bangladesh			3	1	1	1				6
11. Van Marwijk Advies	Geen			10	2	1		1		3	17
<i>Totaal afgewezen 1e ronde (11)</i>		0	1	21	3	15	3	8	0	6	57
<i>Afgewezen 2e ronde</i>											
1. Aeolus Associated BV	Senegal		1	2							3
2. Alterra	Zuid-Afrika, Senegal, Niger, Mauritanië, Tunesië, Turkije, Iran, China			1				1		2	4
3. AMREF	Kenia, Uganda, Tanzania,			2		2		3		1	8

Partners	Landen	Partners									
		N overheid	Z overheid	N bedrijf	Z bedrijf	N non-profit	Z non-profit	MFS	Z kennis	N kennis	Totaal
	Ethiopië										
4. CBE Consultants BV	Filippijnen			1	1				1	2	5
5. Communicado	Wereldwijd					1			1		2
6. Cordaid	Ethiopië, Kenia, Uganda							2		2	4
7. ETC	10 landen in 3 continenten					3		1		2	6
8. Friends Indeed	India					1	1				2
9. Future Management BV	Wereldwijd	1		6							7
10. ICCO	India en Zuid-Afrika			2				1		1	4
11. PA International	Algerije			3		1					4
12. Price Waterhouse Coopers	Malawi			4							4
13. Privaserve	Zambia, Ghana			1	1	2					4
14. Prochem NV	Suriname			3	1					1	5
15. Provincie Friesland	Mozambique, Zambia, Malawi	34		1							35
16. Rabobank	Ontwikkelingslanden, met name in Sub Sahara Afrika en Midden-Amerika			2		1					3
17. Springfilm	Filippijnen			2		1					3
18. Stichting Bakens Verzet	Niger					3	1				4
19. Stichting Connect international	Mozambique	10		1		1	1				13
20. Tuvalu Media	Mali, Senegal, Nigeria, Kenia, Ethiopië, Zuid-Afrika			1		2					3
21. Vereniging Afrika Netwerk	DRC, Malawi, Ghana, Soedan					1					1
22. Wereld Foundation	Bangladesh, Colombia, India			1		1					2
23. Wilde Ganzen	Zuid-Afrika					2	1				3

Partners	Landen	Partners									
		N overheid	Z overheid	N bedrijf	Z bedrijf	N non-profit	Z non-profit	MFS	Z kennis	N kennis	Totaal
24. WUR	Tanzania										0
25. XSML Management BV	Geen			4		1				1	6
<i>Totaal afgewezen 2e ronde (25)</i>		45	1	37	3	23	4	8	2	12	135
<i>Totaal afgewezen voorstellen (36)</i>		45	2	58	6	38	7	16	2	18	192

Schema 27: Soorten partnership en penvoerder.

Partners	Soort partnership								Penvoerder				
	Publ-priv	Publ-pri-civ	Civ-ken	Priv-ken	Priv-civ-ken	Priv-civ	Geen score	Geen partnership	N overheid	N bedrijf	N non-profit	Mfs	N kennis
<i>Afgewezen 1e ronde</i>													
1. Access to Medicine Foundation						1					1		
2. 4Another							1	1		1			
3. Agua for All		1									1		
4. Both Ends			1					1				1	
5. Dutch Millennium Foundation							1	1			1		
6. Humana												1	
7. Simavi												1	
8. Stichting Dir											1		
9. Stichting Goal4Africa						1					1		
10. Stichting Inclusion						1					1		
11. Van Marwijk Advies					1					1			
<i>Totaal afgewezen 1e ronde (11)</i>	0	1	1	0	1	3	2	3	0	2	6	3	0
<i>Afgewezen 2e ronde</i>													
1. Aeolus Associated BV	1									1			
2. Alterra					1								1
3. AMREF					1							1	
4. CBE Consultants BV				1				1		1			
5. Communicado			1					1			1		
6. Cordaid			1					1				1	

Partners	Soort partnership								Penvoerder				
	Publ-priv	Publ-pri-civ	Civ-ken	Priv-ken	Priv-civ-ken	Priv-civ	Geen score	Geen partnership	N overheid	N bedrijf	N non-profit	Mfs	N kennis
7. ETC			1					1				1	
8. Friends Indeed							1	1			1		
9. Future Management BV	1									1			
10. ICCO					1							1	
11. PA International						1					1		
12. Price Waterhouse Coopers							1	1		1			
13. Privaserve						1					1		
14. Prochem NV				1				1		1			
15. Provincie Friesland	1								1				
16. Rabobank						1				1			
17. Springfilm						1					1		
18. Stichting Bakens Verzet							1	1			1		
19. Stichting Connect international		1									1		
20. Tuvalu Media						1				1			
21. Vereniging Afrika Netwerk							1	1			1		
22. Wereld Foundation						1					1		
23. Wilde Ganzen							1	1			1		
24. WUR							1	1					1
25. XSML Management BV					1					1			
<i>Totaal afgewezen 2e ronde (25)</i>	3	1	3	2	4	6	6	11	1	8	10	4	2
<i>Totaal afgewezen voorstellen (36)</i>	3	2	4	2	5	9	8	14	1	10	16	7	2

Bijlage II: Toelichting inhoudelijke review

1. Analyse goedgekeurde aanvragen

De goedgekeurde aanvragen bij het Schoklandfonds zijn onderzocht op de volgende onderwerpen.

De inhoudelijke analyse

- Aan welke MDGs levert het partnership een directe en/of indirecte bijdrage?
- De innovativiteit van het partnership: Is het partnership innovatief in termen van de soorten partijen die betrokken zijn?
 - Boort het partnership nieuwe soorten middelen aan?
 - Werkt het partnership aan de ontwikkeling van nieuwe technologieën?
 - Hanteert het partnership een vernieuwende aanpak?
- Op welke onderwerpen en/of sectoren focust het partnership (op de onderwerpen goed bestuur, mensenrechten, onderwijs, hiv/aids, water, milieu, gezondheid, reproductieve gezondheid, fragiele staten, en/of de sectoren agrarische, kennis-, ICT, of financiële)? Of focust het partnership niet op een specifiek onderwerp of specifieke sector?
- Richt het partnership zich op specifieke landen? Zo ja, welke?
- Richt het partnership zich op specifieke doelgroepen? Zo ja, welke (de allerarmsten, vrouwen, jongeren, kinderen, boeren, lokale gemeenschappen, kennisinstituten, het maatschappelijk middenveld, overheden, ondernemers)?
- Wat voor soort organisaties zijn partners in het partnership (Noordelijke of Zuidelijke overheden, bedrijven, non-profit organisaties, kennisinstituten, intergouvernementele organisaties, medefinancieringsorganisaties, partnerships)?
- Is het samenwerkingsverband een intersectoraal partnership, een samenwerkingsverband tussen publieke actoren (overheden), private actoren (bedrijfsleven) en/of non-profit organisaties (maatschappelijke actoren)? Zo ja, wat voor soort partnership is het (een publiek-privaat-civiel partnership, een publiek-privaat partnership etc.)
- Wat voor soort organisatie is de penvoerder of coördinator van het partnership?
- Wat is de omvang van de aangevraagde en toegekende subsidie?
- Wat is het percentage subsidie ten opzichte van het totale budget? Voldoet het partnership aan de eis dat maximaal 40% van het budget door het fonds mag worden gesubsidieerd?
- Wat is de omvang van de eigen bijdrage van het partnership dat 'in kind' wordt bijgedragen?
- Wat is de leverage (de verwachte additionele middelen van derden die worden gegenereerd) van het partnership?
- Bevat de aanvraag een risicoanalyse? Zo ja, is de analyse vooral gericht op de inhoudelijke of op de organisatorische/procesmatige risico's?
- Neemt het partnership maatregelen om de duurzaamheid/houdbaarheid van de bereikte resultaten te waarborgen?
- Wat zijn de rollen van DGIS in het partnership? Neemt DGIS een aanzienlijk deel van de risico's van de activiteiten voor haar rekening?
- Spelen de ambassades een rol in het partnership en/of bij de aanvraag?

- Zo ja, welke rol spelen de ambassades?
- Welke functies vervult het partnership?
- Houdt het partnership zich voornamelijk bezig met het agenderen van nieuwe onderwerpen?
- Ontwikkelt het partnership beleid (overheidsbeleid of privaat beleid, zoals certificeringstandaarden)?
- Houdt het partnership zich vooral bezig met de implementatie van activiteiten?
- Coördineert het partnership de bijdragen van de verschillende actoren?
- Ontwikkelt het partnership een specifiek instrumentarium? Ontwikkelt het een product, beleid, financiële instrumenten, kennis. Werkt het aan capacity building, voorlichting, en/of gebruikt het partnership het marktmechanisme?

'Big Five'

Naast de inhoudelijke analyse zijn de partnerships ook onderzocht op de aanwezigheid op de 'Big Five', de vijf belangrijkste succesfactoren voor partnerships. Deze 'Big Five' zijn gedestilleerd uit (wetenschappelijke) literatuur over partnerships en eerdere evaluaties van partnerships (zie bijlage III). De 'Big Five' analyse omvat de volgende vragen:

- Raakt het partnership de 'core business', de kernactiviteiten van de partners?
- Hebben de partners een gezamenlijke 'theory of change', oftewel hebben de partners dezelfde basisvisie op voor het partnership belangrijke thema's, bijvoorbeeld over hoe duurzame ontwikkeling het best kan worden gerealiseerd?
- Heeft het partnership een duidelijke governance-structuur? Is er, onder andere, een besluitvormend orgaan waarin de machtsverhoudingen tussen de partners zijn geregeld?
- Is de inbreng van de partners complementair en is er voldoende capaciteit (in uren en budget) beschikbaar voor het werk van het partnership?
- Heeft het partnership 'spin-off potential'? Kan de werkwijze van het partnership worden gekopieerd of opgeschaald?

2. Analyse afgewezen aanvragen

De afgewezen aanvragen zijn op de volgende hoofdpunten onderzocht:

- Aan welke MDG werkt het partnership?
- Op welke onderwerpen/sectoren richt het partnership zich?
- Op welke landen richt het partnership zich?
- Wat voor soort organisaties zijn partner in het partnership?
- Wat voor soort partnership is het samenwerkingsverband?

Bijlage III: Quick scan

1. Inventory of lessons learned

The following matrix of lessons learned and success factors are derived from three sources. Primarily, inputs are from the 2008 review report (van Tulder and Pfisterer) - see 1st column of evidence. Some statements were slightly reformulated and adjusted, for purposes of clarity and structure. A pre-selection was made of lessons that can be operationalized to improve performance of partnerships. The case studies were consulted in order to get some more information about main lessons learned (2nd column). The third column refers to other studies and experiences on partnerships from Aidenvironment.

Legend: 0 = weak evidence; + = reasonable evidence; ++ = strong evidence.

Comments are personal comments from Aidenvironment

Priority is then the result of conclusions from the three sources of evidence and expert opinions. The aim is to come to a limited set of priorities for classification of proposals. Priorities are given in four classes: 1 = low, 2 = moderate, 3 = high, 4 = very high.

Schema 28: Lessons learned and success factors.

Cluster	Evidence			Comments	Priority
	Van Tulder	Case studies	Others		
Partnership Exploration					4
Partnerships should be relevant / closely aligned to their own business or organisational objectives and interests	+	All P's	++	PPP activities should have strategic importance for each of the partners. For business partners to improve CSR performance a 'business case' is critical; philanthropic PPPs are not successful change agents. This is a critical success factor.	4
Partnerships should bring in different resources, knowledge and skills, which are clearly complementary	+	P3	++	This is one essential element of expected synergy between partners.	3
There should be a clear set of initial criteria (development objectives, expected contribution, eligibility criteria)	+	P6		This refers to the subsidy measures.	Not relevant
PPPs are most applicable in natural resources management (as co-management structures)		P2		PPPs may be as relevant for sectors of health, education, etc.	Basic data
Partnership Building					
The PPP should preferably have experienced and high capacity partners working together.		P4	++	Preferably partners should know each other and get along well.	4
Much time is required to build mutual respect / consensus and maintain the PPP (high transaction costs); no time pressure.	+	P1, P2, P6	++	Together with previous lesson refers to the process of building up trust.	4
Involve an NGO in PPP management, monitoring and capacity building, also to build up trust with private sector.	++		++	Very important, refers to the type of PPP.	3
Partners need to share an overarching vision, goal and results, and have a concrete 'business model' to steer the process.	++		++	Essential, also refers to the 'idea' and the associated theory of change.	4

Cluster	Evidence			Comments	Priority
	Van Tulder	Case studies	Others		
Partnerships need mutual respect, but not necessarily trust between partners.	0	P1, P2	??	Trust is not necessary. A partnership can be successfully run in a professional, businesslike setting if at least there is mutual respect.	3
Partnerships are not free from internal competition; the 'rules of the game' should be agreed in advance between the partners.	?	P1, P2		This would need to be avoided based on good mutual agreement.	2
Governance / accountability structures need to be robust and dynamic, and be designed in advance, including: Room for renegotiation at the start of the partnership Decision-making should facilitate transition to 'action'. Avoid an asymmetrical balance of power onboard level. Functioning of Steering Committees must be enhanced. External accountability proved difficult, but vital. Internal openness and good communication is critical, including regular informal meetings. Timely exit strategies are important.	++ + + + ++ ++	P5, P6 P1, P4	++ ++	The essence seems to be: A clear agreement, with performance targets, mutual responsibilities Balanced governance structure Continuous internal communication, also informal. At some point in time this must be subject of a formal agreement. Procedures for conflict management should be included. The management of power asymmetries among partners through balanced governance structures is a critical success factor.	4
Different stakeholders must be involved from the onset, with special attention for: Vital role of embassies throughout the PPP process Proactive role of donors is desirable Active involvement of primary stakeholders at all stages in decision-making processes Involving few partners makes it easier.	0 + ++ ++	P6 P3 P3	??	This seems to be much associated with the type of PPPs. The lessons learned are not very clear. While involving few stakeholders makes management easier, essential stakeholders should be involved.	2

Cluster	Evidence			Comments	Priority
	Van Tulder	Case studies	Others		
Involve an independent local broker for initial design and development of the PPP.	++	P1, P5, P6	+	This is less essential in well organized PPPs and if other success factors are OK. In practice, most important are allocation of time and energy by the partners and the possible broker, not whether he/she is an independent actor. In early phases of a PPP, often partners have insufficient capacity for the PPP and a broker may be useful. This success factor may also be associated with the role of embassies.	3
A PPP period of two years of financial support is too short to allow a PPP to reach maturity and continue without support.	+			Lesson is not very clear.	1
Build in capacity-building activities in the PPP; include activities on learning and behavioural change.	++	P3, P5	++	This is essential to pay attention to internal PPP improvement.	4
Partnership Maintenance					
Have clearly agreed working plans and ensure timely release of agreed funding.	+		+	Especially important for funding agency.	For donor
Ensure flexibility and awareness of each participant's (dynamic) roles and responsibilities; over time this division can shift.	++		++	OK, see also above. But flexibility should be bounded.	2
Undertake regular reviews of the process and have good monitoring and evaluation systems in place.	++	P3, P4	++	Essential. M&E system should be based on shared responsibilities.	4
Partnership Completion					
End a partnership when necessary, especially if a private sector partner is no longer able to meet its financial commitments.	++			True, but not an essential success factor for partnership success.	1
Enhance sustainability by finding linkages with	?				1

Cluster	Evidence			Comments	Priority
	Van Tulder	Case studies	Others		
other projects, sectors or investors.					
Manage expectations and have in place an exit strategy.	0	P3			3

Bron: Aidenvironment, 2009.

2. Tips

Reference is made by van Tulder to an analytical framework especially focused to evaluate efficiency and effectiveness of partnerships. We believe that such an analytical framework should make a distinction between two different types of performance of partnerships: (1) the realisation of results in the outer world e.g. in terms of achieving MDGs, and (2) progress in terms of the internal development of the PPP e.g. in terms of trust, collaboration, mainstreaming social issues in private sector, leverage, etc. See for instance P4: PPP as an opportunity to influence business-society interactions and promote organisational change. These two components reinforce each other. Monitoring and evaluation should also differentiate both perspectives. In the review report, reference continues to be made to 'projects', this is very unfortunate because PPPs should not be regarded as nor be funded and managed as 'projects'. Donors should see PPPs as institutional development processes rather than 'projects'.

It seems that 'lessons learned' and 'success factors' are dealt with together. Yet, both notions are quite different. Success factors are like conditions, and a differentiation can be made between internal (PPP) and external (contextual) success factors. Some lessons learned may lead to success factors. From the fact sheets it is very difficult (for an outsider) to get a good idea of what the PPP is mainly about: what is the main target? Why is a PPP the chosen option? How is synergy between partners achieved? Why these partners? Why do we expect 1+1 to become 3? This refers to the theory of change, the PPP mechanism (the way problems and opportunities are dealt with) and the complementarity between the partners.

In terms of classification, four types of PPPs may be distinguished: private-private, private-public, private-civil, and private-public-civil. Each type has different strengths and weaknesses, risks and opportunities, and may have best value in different contexts. These must be worked out. Apart from lessons learned we need best practices: what are typical situations where a PPP might be a best option / instrument, and if yes, which of the 4 types?

There appears to be a bias for PPPs oriented at agricultural / natural resources management sectors: is this due to relation with DMW? PPPs could be equally valuable in other sectors: health, education.

3. Analysis of lessons learned

This matrix proposes how to translate selected (priority) lessons learned into conditions and/or criteria for selection (and thus classification).

Schema 29: Conditions and/or criteria for selection.

Cluster	Priority	Criteria, classification, condition or baseline issue
Partnership Exploration		
Partnerships should be relevant / closely aligned to their own business or organisational objectives and interests.	4	Proposal should clarify how the partnership's work matches the strategies and core business of the partners. The proposal should have a clear 'business plan' - i.e. a plan that makes sense from business point of view.
Partnerships should bring in different resources, knowledge and skills, which are clearly complementary.	3	Proposal should clearly define added value of the PPP and complementarity of partners. It should also indicate why each partner on itself cannot do the job. Complementarity should refer to different types of resources (human, financial, material), knowledge and skills. It must be linked to a baseline classification of PPPs: private-private, private-public, private-civil, and private-public-civil. Include the role/s of the donor.
There should be a clear set of initial criteria (development objectives, expected contribution, eligibility criteria).	Not relevant	
PPPs are most applicable in natural resources management (as co-management structures).	Basic data	This is a baseline classification issue: what sector/s is the PPP oriented at?
Partnership Building		
The PPP should preferably have experienced and high capacity partners working together.	4	Proposal should clearly indicate the track record of the partners in working together and /or the time that will be spent in order to build up mutual relations. It might thus be needed to build in an inception phase (if partners do not yet know each other well). The proposal should also include milestones that describe how the PPP is expected to evolve and improve and generate institutional arrangements that are sustainable. The proposal should budget time for internal communication.
Much time is required to build mutual respect / consensus and maintain the PPP (high transaction costs); no time pressure.	4	
Involve an NGO in PPP management, monitoring and capacity	3	Especially where the PPP is oriented at results with local target

Cluster	Priority	Criteria, classification, condition or baseline issue
building, also to build up trust with private sector.		groups, it may be necessary to involve (local) NGOs as an intermediate agency. This should be done from the start of the partnership, not in a later phase. This is a positive criterion / success factor.
Partners need to share an overarching vision, goal and results, and have a concrete 'business model' to steer the process.	4	The proposal should depict a clear theory of change that shows how the PPP is expected to generate results, both in terms of external objectives / results and internal institutional development objectives. It must indicate the problems (being tackled) and the opportunities (being realised), and the critical assumptions. The partners should not only agree on the strategy of the partnership, but also have common basic values and visions, among others on sustainability and how this can be achieved. A good theory of change is a success factor. [link to 1]
Partnerships need mutual respect, but not necessarily trust between partners.	3	This should clearly come out of the track record of the partners working together. It may be assured by an expression of mutual interest. [link to 1]
Partnerships are not free from internal competition; the 'rules of the game' should be agreed in advance between the partners.	2	See below item [7]
Governance / accountability structures need to be robust and dynamic, and be designed in advance, including: Room for renegotiation at the start of the partnership Decision-making should facilitate transition to 'action'. Avoid an asymmetrical balance of power in the board level Functioning of Steering Committees must be enhanced. External accountability proved difficult but vital Internal openness and good communication is critical, including regular informal meetings Timely exit strategies are important.	4	Proposal should provide insight in concrete governance / accountability structures of the PPP, based on a clear agreement, including: Internal communication procedures Internal decision-making structure Internal procedures to review mutual roles and responsibilities Balanced board or steering committee and its role Procedures for internal conflict management Exit strategy.
Different stakeholders must be involved from the onset, with		Proposal must also show how other parties are involved in the PPP:

Cluster	Priority	Criteria, classification, condition or baseline issue
special attention for: Vital role of embassies throughout the PPP process Proactive role of donors is desirable Active involvement of primary stakeholders at all stages in decision-making processes. Involving few partners makes it easier.	2	Role of broker / neutral third party Role of donor Role of primary stakeholders Role of NGOs. [see also 4]
Involve an independent local broker for initial design and development of the PPP.	4	See above
A PPP period of two years of financial support is too short to allow a PPP to reach maturity and continue without support.	1	
Build in capacity building activities in the PPP; include activities on learning and behavioural change.	4	Proposal should include activities and a budget for internal capacity development (training, learning events, informal meetings, etc.) This is a critical success factor.
Partnership Maintenance		
Have clearly agreed working plans and ensure timely release of agreed funding.	For donor	This seems to be an obvious requirement of the proposal.
Ensure flexibility and awareness of each participant's (dynamic) roles and responsibilities; over time this division can shift.	2	[see under 7]
Undertake regular reviews of the process and have good monitoring and evaluation systems in place.	4	This is a critical element of the proposal and aimed at setting in place a system of M&E and mutual learning. It must be designed, budgeted and responsibilities assigned. Linked to this, the proposal should include a baseline
Partnership Completion		
End a partnership when necessary, especially if a private sector partner is no longer able to meet its financial commitments.	1	
Enhance sustainability by finding linkages with other projects, sectors or investors.	1	
Manage expectations and have in place an exit strategy.	3	Expectations refer to external results and internal PPP institutional developments.

Cluster	Priority	Criteria, classification, condition or baseline issue
		Specify what leverage is expected.

Bron: Aidenvironment, 2009.

4. The 'Big Five'

Based on the above, the 'Big Five' can be developed. This is the list of success factors that are crucial for partnership success. The current Schoklandfonds partnerships and future DGIS partnerships can be assessed on the presence of these bottom-line success factors, in order to establish their 'theoretical potential'.

Core business. The partnership should match the strategies and should touch the core business of the partners, and be based on a clear 'business plan'.

Theory of change. The theory of change includes common overarching basic visions on how to enable societal change, sustainability etc. and a common strategy for the PPP (with reference to problems, opportunities and assumptions). What is the main idea? Why do we need a PPP? How is it expected to work (overcoming problems, realising opportunities, developing new models of cooperation, forging new partnerships)? Linked to this, there should be external objectives / results and internal institutional development objectives / results.

Concrete governance / accountability structures of the PPP, based on a clear agreement, including:

Internal communication procedures

Internal decision-making structure

Internal procedures to review mutual roles and responsibilities

Balanced board or steering committee (among government, market and civil society partners, and between Northern and Southern partners) and its role

Procedures for (internal) conflict management

Complementarity and working capacity, Partners should demonstrate complementarities in terms of resources (human, financial, material), knowledge and skills. In addition, partners should make available sufficient resources to implement the PPP. This could include capacities of an independent broker. For work in developing countries, a role in conflict management and/or role in negotiation with local communities could be required

Spin-off potentials, potentials for expansion / replication of the model developed by the partnership. In short: potential for the PPP to sustain and expand the innovation addressed by the PPP, increasing leverage thus advancing irrespective of the donor subsidies.

The 'Big Five' can be categorized according to the type of effectiveness for which they are required. We can distinguish 4 (or 2) types of effectiveness, as follows:

1a. Partnership effectiveness in terms of content

Does the partnership achieve the goals it has set out to attain?

1b. Partnership societal contribution in terms of content

Has the partnership achieved sustainability effects beyond the goals set for the partnership itself?

2a. Partnership effectiveness in terms of process

Has the partnership improved the relations among the partners? Have the partners learned from the partnership process?

2b. Partnership societal contribution in terms of process

Has the partnership improved relations among the societal sectors (government, market, civil society) or between Northern and Southern partners beyond the scope of the partnership?

Schema 30: The 'Big Five' categorized according to effectiveness.

	Partnership effectiveness	Societal contribution
Process	1. Core business 3. Governance 4. Complementarity / working capacity	1. Core business 3. Governance 5. Spin-off / innovativeness / leverage
Content	2. Theory of change 3. Governance 4. Complementarity / working capacity	2. Theory of change 3. Governance 5. Spin-off / innovativeness / leverage

Bron: Aidenvironment, 2009

Schema 31: 'Big Five' analyse Schoklandfonds aanvragen.

'Big Five'	Relatie met onderdelen in aanvraag- en beoordelings-formulier	Hoofdvragen / aandachtspunten	Opmerkingen / Ontbrekende informatie
1. Core business	3a. Samenstelling, sub 1: doelstellingen en verantwoordelijkheden van partners en hun expertise 3c. Meerwaarde samenwerking - synergie	<ul style="list-style-type: none"> • Sluiten de doelstellingen aan bij de core business van de partners? • Is er een duidelijk business plan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise = core business? Beter om expliciet te vragen naar de missie van iedere partner • Vragen naar business plan?
2. Theory of change (ToC)	1a. Achtergrond en probleemstelling, met name: de achterliggende oorzaken van het armoedeprobleem, de relatie tussen analyse en probleemstelling en de relatie met doelen 2a. Bijdrage aan MDGs (= impacts) 3c. Meerwaarde samenwerking - synergie effecten. 4a. Doelen (= effecten / doelstellingen) (4f. Risico analyse? Worden vooronderstellingen genoemd?)	<ul style="list-style-type: none"> • Diepgang probleemstelling • Relatie tussen de probleemstelling (1a), doelen v/d PPP (2a en 4a) en meerwaarde van de PPP (3c) • Of sprake is van directe of indirecte effecten op MDGs, en in geval van indirecte effecten hoe dan wel (dat is essentie van ToC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verband tussen probleemstelling (1a), doelen v/d PPP (2a en 4a) en meerwaarde (3c) mag worden benadrukt in toelichting! • Onderdeel 2a mag meer toelichting, m.n. nadere uitleg bij indirecte effecten op MDGs • Vooronderstellingen ontbreken (onder welke voorwaarden worden de PPP doelen gehaald?) -aansluiten op 4f risico analyse? • Societal doelen v/d PPP ontbreken, idem procesdoelen krijgen weinig aandacht (hoofdaandacht gaat naar MDG doelen)
3. Concrete governance / accountability structures	1e en 3b. Is er een getekende overeenkomst met de doelen van de samenwerking en onderlinge taakverdeling vast gelegd?	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre worden de aandachtspunten die we noemde onder Governance in het getekende kontrakt genoemd? 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderdeel 1e = 3b?? • Hier ontbreken in feite alle onderdelen die wij noemen onder governance. Deze zijn van belang m.n. voor proces effectiviteit.
4. Complementarity and working capacity	3a. Samenstelling sub 1: doelstellingen en verantwoordelijkheden van partners en hun expertise	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn verantwoordelijkheden en middelen complementair en gedeeld? 	<ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijk waarom beoordelingsformulier meer punten geeft aan 3 partners dan ???

'Big Five'	Relatie met onderdelen in aanvraag- en beoordelings-formulier	Hoofdvragen / aandachtspunten	Opmerkingen / Ontbrekende informatie
	3a. Samenstelling sub 2: ieders eigen bijdrage en hoe die geleverd wordt 3c. Meerwaarde samenwerking - synergie.	<ul style="list-style-type: none"> • Relatie toegezegde middelen en verantwoordelijkheden en benodigde middelen (om doelen te bereiken)! 	<ul style="list-style-type: none"> • Verband tussen toegezegde bijdrage (3a) en benodigde middelen (4d) mag worden benadrukt
5. Spin-off potentials	6a. Innovatief karakter, qua aanpak, werkwijze, middelen, kennis, technologie, ... en potentie om op grotere schaal te worden uitgevoerd. 8b. Repliceerbaarheid: herhaling en/of opschaling	<ul style="list-style-type: none"> • Potentie voor spin-off in termen van: nieuwe partners, nieuwe sectoren, replicatie, grotere schalen, leverage, ... • Relatie met procesdoelen: ontstaan er nieuwe instituties?! • Relatie met ToC 	<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht ontbreekt in hoeverre de PPP kan leiden tot nieuwe instituties of duurzame samenwerkingsverbanden (= procesdoelen) - dit is een voorwaarde voor replicatie. • NB: Replicatie is onjuiste term want er zal altijd sprake zijn van enige aanpassing.

Bron: Aidenvironment, 2009.

Bijlage IV: Interviews

Met de volgende personen is door ons gesproken:

Joke Brandt
Marianne Dekker
Ineke Duijvestein
Marja Esveld
Lex van der Hoeven
Elly Leemhuis
Iman Merison
Christiaan Rebergen
Thom Sprenger
Iwanna Swart
Hidde van der Veer
Peter van Velzen