

Monitorerings- og Evalueringsmanual



En håndbog til monitorering og evaluering
af projektarbejdet



Monitorerings- og Evalueringsmanual



Danske Handicaporganisationer (DH) er taknemmelig overfor alle, der har bidraget til udviklingen af manualen.

Tak til de medlemsorganisationer og personer, som har deltaget i M&E-arbejdsgruppen og lagt et stort arbejde i udarbejdelsen af manualen. En særlig tak til Line Lund fra DBS for den store indsats, til Birgit Christiansen fra Hjerneskadeforeningen for korrekturlæsning og til konsulent Finn Hansen for værdifulde kommentarer. Endelig skal lyde en stor tak til Henry Lind for det meget store arbejde, han har lagt i udarbejdelsen af manualen.



Danske Handicaporganisationer, 2009

Kløverprisvej 10B • 2650 Hvidovre

tlf.: 36 75 17 77

dh@handicap.dk • www.disability.dk

Redaktion: Peter Rothe Schultz

Fotos: Danske Handicaporganisationer

Grafisk tilrettelægning: grafiliokus.dk

Print: Hellbrandt Trykcenter, Hvidovre

Danida Denne manual er finansieret af Danida

Indholdsfortegnelse

Indledning 5

1. Monitorering 6

- 1.1 Hvad er monitorering? 6
- 1.2 Hvorfor monitorerer vi? 7
- 1.3 Hvem står for monitoreringen? 9
- 1.4 Hvordan monitorerer vi? 9

2. Monitorering med LFA-metoden 11

3. Indikatorer 13

- 3.1 Hvad er en indikator? 13
- 3.2 Den gode indikator 14
- 3.3 SMART 14
- 3.4 Gør det enkelt 17
- 3.5 Hvad skal indikatorerne vise? 18
- 3.6 Typer af indikatorer 18
- 3.7 Direkte eller indirekte indikatorer 20
- 3.8 Lette og besværlige indikatorer 20

4. Planlægningsfasen 21

- 4.1 Godt begyndt – halvt fulden 21
- 4.2 Monitoreringsplan 21
- 4.3 Andre dele af monitoreringen 23
- 4.4 Har vi råd? 23
- 4.5 Justering af indikatorer 24
- 4.6 Udgangspunkt – baseline 24

5. Monitorering under projektfasen 25

- 5.1 Monitoreringssystemet 25
- 5.2 Indsamling af oplysninger 26

6. Den gode rapport 28

7. Det gode projektbesøg 30

- 7.1 Planlægning af et projektbesøg 30
- 7.2 Deltagere 31
- 7.3 Program 31

8. Evaluering 33

- 8.1 Hvad er en evaluering? 33
- 8.2 Hvorfor evaluerer vi? 33
- 8.3 Deltagere 34
- 8.4 Hvornår laver vi evaluering? 34
- 8.5 Evaluering og monitorering 34
- 8.6 TOR 34
- 8.7 Evalueringskriterier 36

9. Hvor kan jeg lære mere? 38

Ordliste 39

Bilag 41

- Bilag 1:** Idékatalog til formulering af indikatorer 43
- Bilag 2:** Inspirationsliste til projektbesøget 52
- Bilag 3:** Eksempel på TOR til en evaluering 57
- Bilag 4:** Eksempel på kvartalsrapport fra partner i syd til partner i nord 61
- Bilag 5:** Eksempel på skema til registrering af individuelle projektdeltagere 62
- Bilag 6:** Eksempel på skema til registrering af projektdeltagere ved møder, træning m.m. 63
- Bilag 7:** Eksempel på program til projektbesøg 64

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Ordliste

Bilag

Indledning

For nogle kan en monitorerings- og evalueringsmanual måske lyde som endnu en administrativ byrde, der lægges over på medlemsorganisationerne, men den er tænkt som et redskab til at gøre det ulandsarbejde, der bliver udført af DHs medlemsorganisationer, endnu bedre.

Manualen giver på et letlæseligt sprog svar på, hvad monitorering og evaluering er, og hvad der skal til for at udføre det. Der er brugt mange konkrete eksempler, og bag i manualen findes bilag, der kan bruges i det daglige arbejde, såsom en inspirationsliste til indhold på en besøgsrejse og et idékatalog til formulering af indikatorer.

Manualen er ikke længere, end at den kan læses fra ende til anden, men den er også tænkt som en opslagsbog, hvor det vil være muligt at søge svar på spørgsmål, man lige står overfor i forhold til monitorering og evaluering.

Manualen henvender sig til alle i DHs medlemsorganisationer, der har interesse for og er involveret i ulandsarbejde.

Der vil desuden blive lavet en lettere redigeret engelsk udgave, der henvender sig til sydpartnerne.





1. Monitoring

1.1 Hvad er monitorering?

Ulandsarbejdet er en verden for sig og som mange andre miljøer fyldt med fagudtryk – ”monitoren” er et af dem. En monitor er en skærm, hvor man jo normalt kan se en masse oplysninger. Direkte oversat fra engelsk betyder monitorering at overvåge.

Definition på monitorering: Løbende og systematisk overvågning af aktiviteter og resultater.

Vi monitorerer alle i hverdagen på forskellig vis og med forskellig grundighed. En af de ting, vi danskere monitorerer hele tiden, er vejret. Vi følger med i vejrudsigten, vi overvåger himlen for tegn på regnbyger eller solskin. De fleste har et termometer, hvor vi måler temperaturen; nogle har en regnmåler, et barometer eller en vejrhane. Når vi taler i telefon med folk, der bor i en anden del af landet, taler vi om forskelle i vejret – vi udveksler erfaringer. De færreste skriver ned, hvordan vejret har været den forløbne måned. Vi har derfor ikke nogen dokumentation for, hvordan vejret har ”artet sig”. Vi har kun vores hukommelse, som til tider kan spille os et puds – som når man siger: I min barndom var der altid sne juleaften. Til gengæld har vi Meteorologisk Institut, som indsamler oplysninger om vejret næsten minut for minut. De monitorerer vejret systematisk og har et finmasket monitoreringssystem.

I ulandsarbejdet bruger vi monitorering til at overvåge og dokumentere den udvikling og de resultater, der sker i et projekt eller en organisation. Det kan også være en overvågning af ændringer i leveforhold for mennesker med handicap generelt. Alle vil normalt overvåge de projekter, de udfører, på en eller anden måde, men ofte sker det på en lidt tilfældig måde. Nogle gange gør vi det på den ene måde, andre gange på en anden måde, og ofte skriver vi ikke noget ned. Hvis vi skriver noget

ned, samler vi ikke oplysningerne på en overskuelig måde. Vi kan sige, at det ikke bliver gjort systematisk. Hvis vi ikke monitorerer, kan det betyde, at vi har sværere ved at vide, om vi er på rette spor, og at vi har sværere ved at tage ved lære af projektet.

1.2 Hvorfor monitorerer vi?

• For at kunne styre og forbedre et projekt og lære af det

Hovedformålet med, at vi monitorerer og evaluerer, er, at vi og vore partnere i fællesskab får mulighed for at kunne styre og forbedre et projekt og sikre høj kvalitet af det arbejde, vi laver. Selvom vi ikke monitorerer og evaluerer systematisk, kan vi have en fornemmelse af, hvordan et projekt går, og om der er udvikling i vores partnerorganisation. De forskellige parter i projektarbejdet kan imidlertid have forskellige fornemmelser, og der er ingen garanti for, at vore fornemmelser holder stik. Der vil normalt også være mange oplysninger og forhold, vi ikke kender til, hvis vi ikke monitorerer systematisk.

Har vi et projekt, der skal opbygge kapaciteten hos vores sydpartner, ved vi sikkert, hvor mange mennesker der sidder i bestyrelsen hos vores partner.

Vi ved sikkert også, hvor mange medlemmer, de siger, de har, og hvor mange lokalafdelinger organisationen har rundt om i landet. Men ved vi, hvordan organisationen har udviklet sig gennem årene?

Ved vi, hvor mange mennesker der reelt føler sig som medlemmer af organisationen?

Hvordan står det til ude i lokalafdelingerne?

Har de forskellige aktiviteter for deres medlemmer?

Hvor store er deres indtægter?

Laver de referater af deres møder? Og så fremdeles.

Havde vi en måde, hvorpå vi kunne indsamle alle disse oplysninger og samle dem på ét sted, ville vi kende til disse forhold. Kunne vi se af oplysningerne, at der var problemer med at holde styr på økonomien, kunne vi f.eks. justere projektet med mere træning. Det kunne også være, at projektet skulle lukkes, hvis det viser sig, at der slet ikke var nogen udvikling.

• For at have dokumentation i rettighedsarbejdet

Monitoreringsarbejdet er et vigtigt våben i rettigheds- og lobbyarbejdet. En forudsætning for at lave godt rettighedsarbejde er, at vi løbende kan dokumentere forhold for mennesker med handicap og følge udviklingen af disse, f.eks.: Hvor mange procent af kvinder og mænd er analfabeter i forhold til resten af befolkningen? Hvor mange paraplegikere dør som følge af tryksår? Hvor mange børn med handicap går i skole? Osv. Kender vi de faktiske forhold for mennesker med handicap, er det meget lettere at kræve forbedringer og komme med konstruktive forslag til, hvordan vi opnår forbedringer.

Arbejder vi f.eks. med rettigheder i forhold til inklusion af børn med handicap i uddannelsessystemet, er det vigtigt, at vi følger med i udviklingen, og at vi har oplysninger, der er pålidelige. Det er ikke nødvendigvis sydpartneren, der direkte skal indsamle disse oplysninger. Måske findes oplysningerne

1 i forvejen og skal blot findes frem, eller man kan lobbye for, at de relevante myndigheder indsamler pålidelige oplysninger.

Døveorganisationen ODP (tænkt navn til en organisation) bistår ofte politiet og andre myndigheder med tolkebistand fra organisationens fem tegnsprogstolke, som er de eneste, der findes i landet. Organisationen ved dog ikke, hvor mange gange det sker. Den står derfor svagt i forhandlinger med regeringen om at få betaling for tolkenes løn og krav om uddannelse af flere tolke. Havde de skrevet op, hvor ofte de havde hjulpet myndighederne, kunne de have sagt: Vi har hjulpet politiet 62 gange med tolke i løbet af det sidste år, 18 gange i forhold til retsvæsenet og 47 gange i forhold til skattemyndighederne. I gennemsnit har de brugt fem timer pr. gang. Det er rimeligt, at staten betaler løn til f.eks. to tolke.

- **For at kontrollere, om projektet når planlagte mål**

Der bliver fra Danidas og andre donorerers side stillet store krav til, at vi kan dokumentere, at de projekter, vi udfører, rent faktisk gør den nytte, vi lovede, da vi søgte om pengene. Der er meget, der tyder på, at disse krav vil blive større i fremtiden. Det er derfor noget lettere at få penge til nye indsatser, hvis vi kan dokumentere, at de projekter, vi udfører sammen med vores partner, har nået de mål, vi har opstillet.

Det kan også være en fordel for os, at vi kan dokumentere, at vores arbejde nytter, når vi skal overbevise vores organisation om det nødvendige i at lave ulandsarbejde. For sydpartnern, der er projektets "ejer", er det også yderst motiverende at vide, at projekterne når deres mål, og de, der udfører projektet, skal også overfor deres bestyrelser og medlemmer kunne vise, at projekterne opnår det, de skal.

- **For at sydpartnern kan informere egne medlemmer m.fl.**

De fleste danske organisationer har rigtig godt styr på oplysninger om sig selv. Organisationerne ved normalt med rimelig sikkerhed, hvor mange medlemmer de har, hvor mange ungdomsmedlemmer og hvor mange lokalafdelinger m.m. Disse oplysninger kan i udviklingslande være forbundet med stor usikkerhed. Ofte bliver medlemstallet pustet op – enten med vilje, for at det skal lyde bedre, eller fordi man ikke får opdateret registeret, f.eks. ved at man ikke får slettet folk ved dødsfald, når de bliver inaktive eller flytter til udlandet. Ved at have pålidelige oplysninger om deres organisation, med et komplet medlemsregister, ville sydpartnern have et fint instrument til information af egne medlemmer, myndigheder, donorer og andre interesserede.

Da Undervisningsministeriet startede en alfabetiseringskampagne, tog de initiativ til, at mennesker med handicap kunne deltage, da ministeriet vidste, at mange mennesker med handicap var analfabeter. Ministeriet indkaldte handicaporganisationerne til et møde, hvor de bad om navne på de medlemmer, som ikke kunne læse og skrive. Organisationen af fysisk handicappede tog straks tilbage til kontoret og trykte en liste over de medlemmer, der var analfabeter, ud fra deres medlemsdatabase. De andre organisationer brugte flere måneder på at indsamle denne information og kom aldrig rigtig i gang med alfabetiseringen, mens det lykkedes organisationen af fysisk handicappede at halvere antallet af analfabeter i deres organisation.

1.3 Hvem står for monitoreringen?

Generelt kan man sige, at det er dem, der udfører et projekt, der har ansvaret for monitoreringen. Da det som nævnt er sydpartneren, der "ejer" projektet, er det også sydpartneren, der har ansvaret for monitoreringen og står for indsamling og behandling af informationerne. Vi har dog som nordpartnere også et stort ansvar, og det er vores opgave at opfordre til monitorering samt rådgive og gå indsamlede data efter i sømmene, hvilket f.eks. kan gøres i forbindelse med projektbesøgene.

1.4 Hvordan monitorerer vi?

Som et hus består af forskellige dele – som fundament, vægge og tag – kan man sige, at monitoreringen består af forskellige dele. En del af vores projektmonitorering ligger i form af erfaringer og indtryk i de forskellige parters hoveder. Det er dog et usikkert sted at opbevare oplysninger, da den menneskelige harddisk hurtigt kan miste data. Vi taler først om en formel og systematisk monitorering, når der findes dokumentation for den – normalt i form af tekst, men det kunne også være i form af billeder eller lyd.

Her kommer nogle af de gængse dele af monitoreringen.

Monitorering af indikatorer

Monitorering af indikatorer vil mange nok kalde for hjertet i monitoreringen, og det er da også det, denne manual bruger flest sider på. Det vil blive nærmere forklaret i kapitel 3.

Deltagerregistrering

Et godt sted at starte sin monitorering er ved at registrere deltagerne i projektet, da det ofte fremgår af projektbeskrivelser, at et vist antal mennesker (med handicap) vil deltage i projektaktiviteterne, almindeligvis delt op på køn. For at kunne dokumentere antallet af deltagere er det en god idé at føre statistik over deltagere. Fører vi en mere detaljeret kontrol med deltagere, med f.eks. oplysninger om køn, alder, geografisk tilhørsforhold, land/by, type og grad af handicap, vil vi kunne gribe ind, hvis der viser sig en skævvridning i forhold til eksempelvis køn eller handicap. Det er før set, at en stor del af deltagerne i et projekt rettet mod mennesker med handicap ikke har et handicap – eller i hvert fald kun i lettere grad, mens mennesker med svære handicap stort set ikke var til stede. Har vi en god statistik over deltagere, har vi mulighed for at kunne dokumentere dette, i stedet for blot en fornemmelse.

I bilag 5 og 6 ses et par eksempler på skemaer til deltagerregistrering.

Opfølgingsbesøg

Projektpersonalet i syd vil normalt foretage opfølgingsbesøg til de forskellige projektaktiviteter, hvis de ikke direkte selv udfører aktiviteterne. En systematisk dokumentation af denne opfølgning er en vigtig del af monitoreringen.



Impact studier

Selv de bedste indikatorer kan ikke fortælle alt om et projekts udvikling. De giver tit meget "tørre" oplysninger og er ikke gode til at forklare, hvorfor der er sket en udvikling. Det kan derfor til tider være en god idé at gå mere i dybden med et tema. Det kunne være i form af et såkaldt "impact studie", hvor man måler den blivende effekt af en projektindsats. Det kunne være en undersøgelse af værdien af den træning, som et nuværende eller tidligere projekt har iværksat. Undersøgelsen vil i dette tilfælde bygge på interviews med tidligere deltagere for at undersøge, om de bruger det lærte et halvt år eller mere efter træningen. Det kunne også være, at træningen har betydet noget for deltagerens selvværd m.m. Det kunne også være i form af tilbagevendende interviews med fokusgrupper.

Monitoreringens forskellige dele samles på forskellige tidspunkter og bruges som tidligere nævnt til at analysere, om projektet er på rette kurs. I det følgende er beskrevet, hvor og hvornår vi bruger de indsamlede informationer i monitoreringen.

Projektbesøg

I de fleste projekter i DHs miniprogram er der indlagt mindst ét projektbesøg fra partneren i nord. Projektbesøget kan på den ene side være en del af monitoreringen – her udført af den danske part – men frem for alt giver besøget de to parter mulighed for sammen at gå monitoreringen igennem. Læs om det gode projektbesøg på side 30.



Statusrapporter

Der findes rapporter i ethvert projektforløb, som bruger informationer fra monitoreringen. Se afsnittet om den gode rapport side 28.

Evalueringer

Den afsluttende evaluering, ligesom eventuelle midtvejsevalueringer, vil altid bruge og analysere informationerne fra monitoreringen, og jo bedre en monitorering er, jo bedre vil evalueringerne være.

Læs mere side 33.



2. Monitorering med LFA-metoden

DHs miniprogram bygger på et planlægningsværktøj, der hedder ”Logical Framework Approach” eller blot LFA. Et grundlæggende kendskab til LFA-metoden er nødvendigt for at få det fulde udbytte af denne manual. For yderligere indføring i LFA-metoden henvises til Projektrådgivningens udgivelse: Guide til formulering af NGO-projekter.

Kort fortalt bygger LFA-metoden på en opdeling i forskellige niveauer: Udviklingsmål (Development objective), et til tre projektmål (Immediate objective), resultater (Outputs) og aktiviteter (Activities).

Udviklingsmålet er det, vi vil opnå på lang sigt – eller vores drøm og drivkraft for det vi gør, f.eks. ”Integrering af mennesker med handicap i samfundet”. DH har ikke krav om formulering af udviklingsmål ved ansøgninger til miniprogrammet.

Projektmålet er det, vi med stor sandsynlighed vil opnå med vores projekt, og det skal være meget konkret formuleret.

Resultaterne er det, vi bør kunne garantere vil ske, når vi har udført projektets aktiviteter. Resultaterne er ligeledes formuleret meget konkret.

Antagelsen i LFA-metoden er, at der skal være en logisk sammenhæng mellem aktiviteter, resultater, projektmål og udviklingsmål. Det vil sige, at aktiviteterne i et projekt skal føre til projektets resultater, som er noget, projektet bør kunne garantere.



Projektets resultater fører igen med stor sandsynlighed til projektmålet/projektmålene. Endelig bidrager opfyldelsen af projektmålene til udviklingsmålet, som dog også skal opnås via andre projekter og faktorer. Selv om vi formulerer vore projektmål og resultater tydeligt, kan det være svært at måle, om vi er på rette vej, eller ved projektets afslutning at vide, om vi har nået målet. Derfor opstiller man indikatorer for hvert niveau. Det er dog sjældent, at der opstilles indikatorer for aktiviteter. Indikatorerne føres ind i den såkaldte projektmatrix, som er LFA-metoden opstillet i skemaform. I afsnit 3.6 vises et eksempel på en LFA-matrix.



3. Indikatorer

3.1 Hvad er en indikator?

De projekter, der bliver finansieret af DHs miniprogram, handler ofte om fortalervirksomhed (awareness, advocacy), empowerment, sensitisation og kapacitetsopbygning. Brede vendinger, som er meget generelle, og som kan forstås meget forskelligt af de deltagende parter. Som projektresultat eller mål ses ofte begreber som "increased empowerment" eller "awareness has been raised".

Det er vigtigt, at vi undgår disse meget brede vendinger, når vi formulerer vore projektmål og resultater. Dels kan hver enkelt deltager forstå noget forskelligt ved disse brede vendinger, og dels er de næsten umulige at måle på. For at gøre det mere klart og konkret, hvad vi ønsker at opnå, opstiller vi indikatorer.

Definition på indikatorer: Opstillede kriterier, som kan anvendes til at bedømme, om projektet opnår, hvad det er designet til at opnå.

Som ved monitorering er også indikatorer noget, vi selv bruger eller hører om i hverdagen. Nogle af os ønsker at gå ned i vægt og sætter os et mål om f.eks. at veje fem kilo mindre om to måneder. Det er en nydelig indikator på, om vi opnår det, vi ønsker, nemlig at gå ned i vægt. Sportsfolk/klubber sætter sig ofte et mål om f.eks. at være blandt de fem bedste – igen en indikator på, om man lykkes med sit mål. Virksomheder opsætter tit et succeskriterie om, at overskuddet skal være så og så meget – en indikator på, om man opnår det ønskede resultat, hvor succeskriterium er et andet ord for indikator. Disse tre eksempler kan uden større problemer udtrykkes i tal. Det bliver en smule mere kompliceret ved blødere værdier. En virksomhed kunne f.eks. sætte sig det mål at opnå tilfredse



medarbejdere. Det kan umiddelbart være svært at sætte tal på, men ikke helt umuligt. Det kunne være, at antallet af sygedage kunne indikere dette. Graden af udskiftning af personale kunne også være en indikator, ligesom man kunne spørge medarbejderne om deres tilfredshed på en skala fra et til fem, som kunne sættes ind i en indikator.

3.2 Den gode indikator

For at en indikator skal kunne bruges, er det vigtigt, at den er nøje udvalgt og formuleret. Der bliver almindeligvis formuleret en eller flere indikatorer for udviklingsmålet, for hvert projektmål og for resultaterne. Det er normalt ikke nødvendigt at formulere indikatorer for aktiviteter. Til DHS miniprogram er det dog tilstrækkeligt at formulere indikatorer til projektmål.

Når vi skal formulere indikatorerne, tager vi udgangspunkt i det resultat eller mål, indikatoren hører til. Vi kan spørge os selv: Hvad er det konkret, vi ønsker at opnå med dette resultat eller formål? Når vi ved, hvad vi ønsker at opnå, kan vi spørge: Hvordan vil vi kunne se og mærke det, når målet er nået?

Hedder projektmålet "Kapaciteten i organisation OPD er forbedret senest i 2013", må man stille sig spørgsmålet: Hvad kunne indikere en øget kapacitet? Det kunne være øget kapacitet til at formulere projekter, bedre styr på økonomien, en bedre medlemsregistrering. Ud fra disse forhold formuleres indikatorerne.

Det er en god idé at være flere personer til at formulere indikatorerne, og der kan laves en brainstorm for at få gode idéer til indikatorer – og ud fra de indikatorer vælge de bedste. Det kan være en god idé at undersøge, om der er andre, der har indikatorer på det område, vi ønsker at monitorere. F.eks. kunne regeringen have nogle indikatorer. Ved at vælge dem eller nogle, der ligger tæt på, har man mulighed for at indgå i dialog med regeringen vedrørende opfyldelse af indikatorer. Det kan også være, at andre NGO'er har anvendt lignende indikatorer. Hvad er deres erfaringer med opfølgning af indikatorer? Kan man måske samarbejde om opfølgning?

Da det er sydpartnern, der har hovedansvaret for monitoreringen, er det selvfølgelig også sydpartnern, der står for formuleringen af indikatorerne, med støtte og rådgivning fra partnern i nord.

Som inspiration til at udarbejde indikatorer, se bilag 1: Idékatalog til formulering af indikatorer.

3.3 SMART

Det kan i starten være svært at formulere en god indikator. Der er imidlertid nogle regler, der kan hjælpe os. De er samlet i en huskeregel i det engelske ord SMART.

Specific – specifik, dvs. at indikatoren skal være konkret

Masurable – målbar, dvs. at det skal være muligt at måle indikatoren

Achievable – opnåelig, dvs. at det skal være realistisk at opnå den opsatte indikator

Relevant – relevant, dvs. at indikatoren måler på det, projektet ønsker at opnå

Timebound – tidsbestemt, dvs. at det skal fremgå, hvornår indikatoren skal være opfyldt

Specifik

Indikatoren skal være meget præcist formuleret med hensyn til målgruppe, geografisk udbredelse, kvantitet og kvalitet. Kvantitet, som er en mængde, kan beskrives med tal eller procenter, mens kvalitet må være mere beskrivende. Efterhånden, som vi får mere erfaring med at monitorere, vil vi opdage vigtigheden af at formulere sine indikatorer meget præcist, så der ikke er tvivl om, hvad vi måler på. Vi kan endda vælge at beskrive en nærmere definition af indikatoren i vores monitoreringsplan (se side 25).

Subjektive udtryk som ”på en tilfredsstillende måde”, ”gode referater” eller ”jævnlig møder” skal undgås, da der kan være mange forskellige meninger om, hvad tilfredsstillende, gode eller jævnlige er. Ønsker vi at bruge disse udtryk, skal det i hvert fald defineres, hvad f.eks. jævnlig betyder.

Ligeledes skal brede vendinger som f.eks. ”større kapacitet”, ”øget selvværd” eller ”forbedret forståelse” undgås. Her hjælper det ikke at sætte procenttal på, som f.eks.: Deltagernes selvværd er i 2012 øget med 45%. At monitorere denne indikator er en umulig opgave. Indikatoren må omformuleres, og vi må overveje, hvad der kan indikere øget selvværd, som i eksemplet med mere tilfredse medarbejdere.

Eksempel på indikator, der ikke er præcist formuleret:

Organisationen har en god økonomi.

Den kunne omformuleres, så den lyder:

Senest i 2012 har organisationen OPD årlige indtægter på 150.000 kroner udover de midler, den får fra internationale organisationer, hvilket er en stigning på 28% i forhold til 2009.

Målbar

Det skal være muligt at måle på en indikator for en rimelig udgift og anstrengelse, ligesom det skal være muligt at finde troværdige oplysninger. Vi har været inde på, at indikatoren skal være præcist formuleret. Det er første forudsætning for, at den er målelig. Anstrengelserne og udgifterne til at måle en indikator skal også stå mål med vigtigheden af indikatoren. Det dur f.eks. ikke at sætte en stor undersøgelse i gang til mange tusinde kroner for at monitorere en indikator i et miniprogramprojekt til højst 500.000 kr. Det er heller ikke meningen, at projektpersonalet skal bruge en stor del af deres tid på at monitorere en indikator. Derfor skal indikatorer formuleres, så de er enkle og uden større udgifter til at monitorere. Er det ikke muligt, må indikatoren droppes, og der må findes andre. Som en rettesnor kan det siges, at selve monitoreringen højst må udgøre 2 - 5% af et projektbudget.

Oftentimes er den information, vi kan finde i et udviklingsland, ikke særlig pålidelig. Hvis vi skønner, at det ikke er muligt at skaffe pålidelige informationer, må indikatoren ligeledes droppes.

Eksempel på indikator, hvor det er svært at skaffe troværdige informationer:

Medlemmerne i organisation OPD har i 2012 øget deres indtægt med 15% i forhold til 2009. Denne indikator er meget besværlig at have med at gøre, da man skal ud i en større undersøgelse af medlemmernes økonomiske indtægter. Dette er meget dyrt, og desuden ville en sådan undersøgelse være forbundet med usikkerhed, da fattige mennesker i udviklingslande ofte har flere små indtægter, som ikke er stabile, og ikke et fast lønnet job. Det gør det svært at udregne en månedsindtægt. Selvom indikatoren kunne være interessant at vide noget om, må den droppes eller omformuleres.

Opnåelig

Det skal være realistisk at opnå en indikator. Mange unge organisationer i syd har ikke den store erfaring med organisations- og rettighedsarbejde, men er til gengæld meget entusiastiske og sætter mål op, som er helt urealistiske. Hvis vi fastsætter urealistiske mål, vil vi blive frustrerede, når vi ikke når målene, og vi bliver måske mindre entusiastiske. Derimod er det altid motiverende at nå realistisk fastsatte mål.

Et projekt havde som indikator at øge medlemsskaren i en organisation for blødere med 100%. Efter projektets afslutning havde man kun opnået en tilgang på 55%, og man følte, at man ikke havde haft succes, da man kun nåede halvdelen af det fastsatte mål. Hvilken dansk organisation ville ikke være ovenud lykkelig for en tilgang på 55% over en kortere periode. Det vil sige, at projektet ikke var fejlet, men man havde sat et for optimistisk mål op.

På den anden side kan der også opsættes for lavt et mål. Det ses til tider, at en organisation bevidst sætter lave indikatorer for at være sikker på at opfylde dem i det håb, at deres donor ikke kommer med ubehagelige spørgsmål. Her er det dog vigtigt at tænke på, at vi i kapitel 1 slog fast, at monitoreringen er et styre- og læringsredskab for projektet – donorer er ikke hovedårsagen. At sætte bevidst lave indikatorer er det samme som, at et sportshold sætter som mål at være blandt de fem dårligst placerede – uambitiøst.

Relevant

Det hjælper ikke meget, at vi opstiller en præcis indikator, hvis den ikke er relevant i forhold til det projektmål eller resultat, vi har opstillet, og som indikatoren skal vise er opnået eller ej. Dette gælder især, hvis der kun er en eller meget få indikatorer.

Hvis et projektmål lyder: "I 2012 er hovedstaden Nicoya mere tilgængelig for personer med handicap", ville en indikator ikke være relevant, hvis den lød: "I 2012 er der produceret 200 plakater om tilgængelighed", og den stod alene.

Den ville ikke vise, om hovedstaden ville være mere tilgængelig, men blot om der var produceret en plakat, som måske oven i købet ligger og samler støv på en hylde.

Tidsbestemt

Det er vigtigt at vide, hvornår indikatoren skal være opfyldt, hvorfor tidspunkt for målopfyldelsen skal med i formuleringen af indikatoren. Det er normalt tilstrækkeligt at nævne årstal. Da vi generelt går ud fra, at indikatorerne skal være opfyldt ved projektets afslutning, er der mange, der glemmer at skrive årstal for opfyldelse af indikatoren, men det er en vigtig detalje.

Der kan også med fordel fastsættes delmål for hvert år, især hvis projektet er over to år. Det kaldes at opstille milepæle, og ligesom vi glæder os på en lang køretur, når vi kan se på vejskiltene (milepælene), at afstanden til målet bliver mindre, er det dejligt at nå et delmål. Ved opfyldelse af disse delmål er det en god idé at stoppe op og fejre det med sin partner.

Lad os se på et eksempel:

Projektmål: Organisationen OPD er i 2012 blevet styrket organisatorisk og er mere bæredygtig.

Indikator: I 2012 har organisationen OPD årlige indtægter på 150.000 kroner udover de midler, den får fra internationale organisationer, hvilket er en stigning på 28% i forhold til 2009.

Specifik: Indikatoren angiver, hvor store organisationens indtægter skal være, og hvilke indtægter der skal med.

Målbar: Har organisationen et troværdigt regnskabssystem, vil det være let at måle på indikatoren, og man kan følge udviklingen år for år. Den koster heller ikke noget at monitorere på.

Opnåelig: En stigning på 28% på tre år burde ved en målrettet indsats være realistisk at opnå, men selvfølgelig skal man kende den pågældende organisation og dens arbejdsbetingelser.

Relevant: En stigning af egne indtægter må siges at være yderst relevant i forhold til en organisations bæredygtighed.

3.4 Gør det enkelt

Det er vigtigt, at vi forsøger at gøre indikatorer og monitorering så enkle som muligt. To – tre præcise indikatorer, der er lette at måle på, og som er relevante, er meget mere brugbart end ti upræcise og komplicerede indikatorer.

Insisterer man på at have mange indikatorer, med henvisning til et projekts kompleksitet, kan det være en god idé at udvælge 3 – 5 hårdtslående og let forståelige indikatorer, der kan bruges overfor medlemmer, regering, donorer m.fl.

Ofte formulerer man indikatorer til et bestemt projekt, men det kan være en god idé, at monitoreringen kører videre efter projektets afslutning som et led i opbygningen af en organisations kapacitet. I den forbindelse er det yderst vigtigt, at der ikke er for mange indikatorer.

3.5 Hvad skal indikatorerne vise?

Som det før er blevet nævnt, kan indikatorerne bruges i mange sammenhænge, og i LFA-metoden kan vi bruge indikatorerne på forskellige niveauer. Til DHs miniprogram er det nok at formulere indikatorer til projektmålet, men for dem, der ønsker at komme et skridt videre, vil det her blive forklaret, hvilke typer indikatorer der egner sig bedst til de forskellige niveauer i LFA-skemaet.

Et eksempel:

Organisation OPD har ikke stor erfaring i at gennemføre rettighedsarbejde. På en LFA-workshop kommer man frem til, at der ikke er tilstrækkelig kapacitet i organisationen til at planlægge og udføre rettighedsarbejde. Organisationen vil derfor træne 30 mellemledere i rettighedsarbejde med det formål at opnå større kapacitet til at lave rettighedsarbejde for at kunne forbedre levevilkårene for mennesker med handicap.

OPD sætter følgende aktiviteter, resultat, projektmål og udviklingsmål op med tilhørende indikatorer – se skemaet på næste side. Der vil normalt blive stillet flere resultater op og eventuelt også flere projektmål. Det er der ikke gjort her, da det blot er et eksempel.

3.6 Typer af indikatorer

Som tidligere nævnt er der forskellige typer indikatorer, som bruges på forskellige niveauer i LFA-skemaet. Dette afsnit er for den, der ønsker at gå lidt videre med indikatorerne.



Aktivitetsindikator

En aktivitetsindikator viser, om en aktivitet er blevet udført, men siger ikke noget om den virkning, der er kommet ud af aktiviteten. Et eksempel: "Senest i 2012 er 28 mellemledere blevet trænet i rettighedsarbejde", eller "Senest i 2012 er der produceret 4000 brochurer om tilgængelighed". I de to eksempler viser indikatorerne, om der reelt er blevet trænet det antal ledere og produceret det antal brochurer, som forventet, men de siger intet om, hvad træningen er blevet brugt til, eller om brochurerne samler støv i et baglokale. Nogle gange sættes antallet af deltagere i f.eks. en træning lavere i indikatoren, end når den står som aktivitet, for dermed at indikere, at man forventer et vist frafald undervejs.

Eksempel på indikatorer

	Indikatorer
<p>Udviklingsmål: Tilgængeligheden for mennesker med handicap er i provinsen Dali forbedret</p>	<p>Senest i 2012 er antallet af tilgængelige offentlige bygninger i provinsen Dali steget fra 65 i 2009 til 90 i 2012, hvilket svarer til en stigning på 38%. For at en bygning skal kunne erklæres tilgængelig, skal adgangsforhold være i overensstemmelse med "Normer for tilgængelighed" i landet Masa (effektindikator)</p>
<p>Projekt mål: Senest i 2012 er kapaciteten i organisation OPD til at udføre rettighedsarbejde især i forhold til tilgængelighed øget</p>	<p>Senest i 2012 er der i provinsen Dali et tilgængelighedsråd med repræsentanter fra handicapbevægelsen og lokale myndigheder (procesindikator)</p> <p>Senest i 2012 har organisation OPD udarbejdet og afleveret en strategi for forbedring af tilgængeligheden i provinsen Dali til relevante myndigheder (procesindikator)</p> <p>Senest i 2012 har organisation OPD udarbejdet en analyse af tilgængeligheden ved offentlige bygninger i provinsen Dali (procesindikator)</p>
<p>Resultat 1: Senest i 2012 er 30 mellemledere fra organisation OPD blevet trænet i rettighedsarbejde</p>	<p>Senest i 2012 er 8 ud af de trænede mellemledere medlemmer af kommunale udviklingsråd (procesindikator)</p> <p>Senest i 2012 er 20 ud af de trænede mellemledere medlemmer af kommunale udviklingsråd (procesindikator)</p> <p>Senest i 2012 har 25 ud af de trænede mellemledere deltaget aktivt i rettighedsarbejde ved at deltage i udarbejdelse af strategier, forslag til kommuner m.m. (procesindikator)</p>
<p>Aktivitet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Udarbejdelse af undervisningsmateriale til træning i rettighedsarbejde 1.2 Ud fra opstillede kriterier udvælges deltagere i træning 1.3 Gennemførelse af træning af 30 deltagere i 7 dage 1.4 Erfaringsudveksling et halvt år efter træning 	<p>28 mellemledere deltager i hele træningsforløbet (aktivitetsindikator)</p>

Tal for antal trænede eller producerede enheder fremgår normalt af statusrapporter m.m. og er ikke specielt velegnede som indikatorer. Aktivitetsindikatorer kan generelt ikke anbefales og bør i hvert fald ikke stå alene.

Procesindikator

Udvikling af en organisation og kampen for bedre rettigheder er ofte en lang proces med mange mellemstationer, inden vi, måske ad omveje, når frem til det ønskede resultat. For at måle, om vi er på rette vej i denne proces, opstilles procesindikatorer. Procesindikatorer viser, om en given aktivitet

(f.eks. træning) fører til den ønskede proces. Det kunne være, at de trænede bruger det lærte i deres dagligdag. Se ovenstående eksempel. Procesindikatorer bruges ofte på resultat- og projektmålsniveau.

Effektindikator (impact)

Endemålet for alt godt udviklingsarbejde er at opnå en blivende effekt, f.eks. ændringer af levevilkår, der varer ved langt udover projektperioden. Inden for handicapbevægelsen drejer det sig om forbedrede levevilkår for mennesker med handicap, større inklusion og respekt for menneskerettighederne. Opnår vi ikke det (forbedrede levevilkår), kan det siges, at vores anstrengelser har været forgæves. Ofte kommer effekten først efter flere års arbejde, men der kommer ikke nødvendigvis en forbedring af levevilkårene for mennesker med handicap ud af en træning, et seminar eller oplysningsmateriale. Derfor er det vigtigt for os at kunne måle effekten af alle vore anstrengelser i forhold til forbedring af levevilkårene for mennesker med handicap. Til dette bruger vi effektindikatorer.

Det kan som i eksemplet være forbedret tilgængelighed, integration på arbejdsmarkedet, øget selvverd, bedre adgang til sundhedssystemet. Bruger vi indikatorerne i forhold til vort rettighedsarbejde, vil det ofte være effektindikatorer, vi skal have fat i. Vi bruger oftest effektindikatorer for udviklingsmål eller projektmål.

Som det kan ses i eksemplet på side 19, vil det være sådan, at jo højere vi kommer op i en projektmatrix, jo mere bruges effektindikatorer. Der er ikke endegyldige regler for dette, og grænsen mellem effektindikatorer og procesindikatorer er ikke knivskarp.

3.7 Direkte eller indirekte indikatorer

Er projektmålet for et projekt meget konkret og materielt, som f.eks. ”opførelse af rehabiliteringscentre” eller ”øget indtægt”, bliver indikatorerne også meget konkrete med direkte måling på, om man opnår det planlagte resultat.

Ved mere bløde værdier som ”selvværd”, ”kapacitet” og ”bevidsthed”, som er svære at måle, er vi nødt til at formulere ”indirekte indikatorer”, som måler sandsynlige følgevirkninger af øget bevidsthed, selvværd eller kapacitet. Eksemplet i kapitlets start med tilfredse medarbejdere viser denne form for indirekte indikatorer.

3.8 Lette og besværlige indikatorer

Nogle indikatorer er meget lette at måle på. F.eks. vil antallet af lokalafdelinger normalt være meget let at måle og uden omkostninger. I eksemplet i afsnit 3.3 så vi, at det kan være meget besværligt at måle på stigning af medlemmers indtægt.

Vi skal især i starten og i små projekter altid vælge indikatorer, der er lette at måle, og som er troværdige.



4. Planlægningsfasen

4

4.1 Godt begyndt – halvt fuldendt

”Godt begyndt er halvt fuldendt” siger et gammelt mundheld. Det gælder også for monitorering. Når vi er i gang med et hektisk forløb med at formulere et projekt, sker det ofte, at vi i al hast finder på nogle indikatorer, da man jo er nødt til at have dem. Derefter vender vi først tilbage til indikatorerne, når donor, f.eks. DH, afkræver svar på, hvordan det er gået med opfyldelse af indikatorerne. På det tidspunkt er det svært at finde de relevante oplysninger, og vi ved måske ikke, hvad udgangspunktet var. Vi er så tvunget til at lave et skøn over indikatorernes opfyldelse og håbe på, at donor ikke stiller ubehagelige spørgsmål. Går vi tilbage til afsnit 1.2 ”Hvorfor monitorerer vi?”, ser vi, at hovedårsagen til, at vi monitorerer, er at kunne styre projektet og lære af det – eller som et redskab til rettilighedsarbejdet. Ved ikke at planlægge vores monitorering bliver det svært at bruge den som et styreredskab, og selv overfor donor bliver monitorering uden planlægning af begrænset værdi.

Formulering af indikatorer
Monitoreringsplan
Justering af indikatorer

Base Line
Monitoreringsplan
Justering af indikatorer

Indsamling og analyse
af oplysninger
Justering af indikatorer

Evaluering
Analyse af monitorering

Projektformulering

Projektets første 3 mdr.

Projektudførelse

Projektets afslutning

4.2 Monitoreringsplan

For at gøre monitoreringen lettere og for at undgå, at vi glemmer noget, er det en god idé at lave en plan over monitoreringen allerede, når vi formulerer vores projekt eller planlægger rettilighedsar-

bejdet. Samtidig tvinger udarbejdelsen af planen os til at tjekke indikatorernes kvalitet og stille os selv nogle meget relevante spørgsmål:

- Er vores indikator præcist nok formuleret, eller er der behov for yderligere definition?
- Hvordan indsamles informationerne, og hvor finder vi dem?
- Hvor ofte skal det gøres?
- Hvornår monitorerer vi?
- Hvem er egentlig ansvarlig for, at det gøres?
- Hvor registrerer vi informationerne?

Disse spørgsmål kan vi sætte ind i et skema (se nedenfor).

Hvor og hvordan finder vi informationerne?

I LFA- skemaet er der ofte en kolonne, der hedder "Means of verification", og hvor oplysningerne til monitoreringen af en indikator skal findes. Det er vigtigt, at vi også her er meget konkrete og skriver i LFA-skemaet og her i monitoreringsplanen, hvor og hvordan vi helt konkret har tænkt os at finde oplysningerne – og ikke en lang liste af forslag til, hvordan vi finder oplysningerne. Det er som tidligere omtalt sydpartneren, der går ud og finder oplysningerne.

Det vil normalt være sydpartneren, der laver monitoreringsplanen; men det vil være naturligt, at nordpartneren ser og kommenterer planen, ligesom nordpartneren kan rådgive i forhold til, hvordan den skal laves.

Indikator	Hvor og hvordan finder vi informationerne	Hvor ofte monitoreres indikatoren
Handicapbevægelsen i landet Masa udarbejder i løbet af projektperioden fire lovforslag eller ændringsforslag til love. Mindst to af lovene eller lovændringerne bliver vedtaget	Fra handicaporganisationerne med kopi af lovene	Løbende
Senest i 2012 har organisationen OPD årlige indtægter på 150.000 kroner udover de midler, de får fra internationale organisationer, hvilket er en stigning på 28% i forhold til 2009	Fra organisationens årlige regnskab	Årligt
Senest i 2012 er der i provinsen Dali et tilgængelighedsråd med repræsentanter fra handicapbevægelsen og lokale myndigheder	Interview med myndigheder og organisationer i provinsen Dali	Årligt
80% af OPDs medlemmer kender handicaploven senest i 2012	Medlemsundersøgelse	Hvert andet år

Er der tale om en større organisation med projektpersonale, er det vigtigt, at det ikke kun er projektpersonalet i dialog med den danske partner, der laver monitoreringsplanen, men at organisationens ledelse ligeledes spiller en aktiv rolle.

4.3 Andre dele af monitoreringen

I afsnit 1.4 "Hvordan monitorerer vi" så vi, at der er flere dele eller elementer i monitoreringen. Skemaet nedenfor drejer sig først og fremmest om monitorering af indikatorer, som måske er hjertet i monitoreringen. Det er imidlertid også vigtigt, at de andre dele af monitoreringen bliver planlagt. Hvornår skal der være projektbesøg? Hvornår lægger vi midtvejsvalueringen? Denne planlægning kan være en del af aktivitetsplanen, som vi laver, når vi formulerer et projekt.

4.4 Har vi råd?

Når vi har lavet en monitoreringsplan, er det vigtigt at spørge os selv: Hvad koster det? Nogle indikatorer koster stort set ikke noget at monitorere udover lidt arbejdstid for projektpersonalet, andre forudsætter udgifter til f.eks. transport og kopier, og endelig kan der være indikatorer, der forudsætter store dyre undersøgelser.

Det er nødvendigt at gå indikatorerne igennem, en for en, og lave et skøn over udgifterne. Mindre udgifter til monitorering accepteres almindeligvis uden problemer af donor og kan sættes på som en

Hvornår	Hvem er ansvarlig	Hvor registreres informationerne
Hver gang der laves et nyt lovforslag	Ansvarlig for advocacy	Monitoreringssystem, og der gemmes kopi af loven i arkiv
Hvert år i februar	Monitoreringsansvarlig	Monitoreringssystem med henvisning til regnskab i arkiv
Hvert år i marts	Ansvarlig for organisationsudvikling	Monitoreringssystem, interviewskema arkiveres
Januar 2010 og 2012	Konsulent	Monitoreringssystem, undersøgelse arkiveres

budgetpost. Hvis en eller flere indikatorer forudsætter større udgifter til f.eks. undersøgelser, må man omformulere eller kassere indikatoren. Kan man argumentere for, at undersøgelsen er vigtig for organisationens videre arbejde og udvikling, kan det måske være en idé at gennemføre den alligevel.

4.5 Justering af indikatorer

Når vi laver monitoreringsplanen, finder vi måske ud af, at en indikator bliver for vanskelig at monitorere. Måske erkender vi, at informationerne, vi kan finde, ikke vil være særligt pålidelige, eller det bliver for besværligt og dyrt at indsamle informationerne. Det sker ofte i udviklingslande, at vi ikke kan finde selv elementære statistiske oplysninger. Det er derfor helt afgørende, at vi justerer indikatorerne, enten ved at omformulere dem eller helt kassere dem. Det er en af grundene til, at det er vigtigt, at vi laver monitoreringsplanen, samtidig med at projektet bliver formuleret.

4.6 Udgangspunkt – base line

Har vi et nyfødt barn, monitorerer vi konstant dets udvikling. Vi måler højde og vægt, vi gransker dets afføring som det mest naturlige, og vi hæfter os ved, når barnet tager det første skridt eller siger de første ord. For at vide, om barnet udvikler sig normalt, er det helt afgørende at kende udgangspunktet, som f.eks. barnets vægt og længde ved fødslen. Dette udgangspunkt kalder vi i projektarbejdet og monitoreringen for "base line". Det er nødvendigt at kende udgangspunktet eller base line for at kunne følge en indikator udvikling.

Det hænder, at vi på grund af travlhed ikke får nedskrevet udgangspunktet. Efter et eller to år skal vi så til at finde ud af, hvad udgangspunktet var. Nogle gange er det umuligt at finde, og indikatoren bliver værdiløs. Andre gange er det muligt, men kræver mere tid, og informationerne kan være usikre, da de ofte afhænger af folks hukommelse.

Base line for et nyt projekt kan enten laves lige inden projektet starter eller inden for de første tre måneder af projektet. Hvis et projekt er inddelt i flere faser, kan en afsluttende monitorering af én fase ofte fungere som base line for den næste.

Det vil normalt være sydpartnern, der står for at lave base line, evt. med hjælp af en konsulent og med rådgivning fra partnern i nord.





5. Monitorering under projektudførelsen

5.1 Monitoreringssystemet

I eksemplet i kapitel 1 nævnes, at næsten alle monitorerer vejret, men at vi normalt ikke gør det særlig systematisk, da vi ikke skriver noget ned om hvordan vejret har været.

*Når vi systematisk indsamler oplysninger og registrerer disse informationer, kan man tale om et **monitoreringssystem**.*

For at vi ikke skal fare rundt i sidste øjeblik og finde frem til forskellige rapporter og dokumenter, når vi ønsker at bruge vore oplysninger, er det vigtigt at samle oplysningerne ét sted, så man år for år kan følge udviklingen på en overskuelig måde.

Den fysiske registrering eller **selve monitoreringssystemet** kan gøres på forskellige måder lige fra avancerede computerprogrammer beregnet til monitorering til håndskrevet registrering i et kladdehæfte. Det mest anvendelige i mindre organisationer vil dog nok være computerbaserede regneark. Kernen i oplysningerne registreres i f.eks. regnearket, mens relateret og uddybende dokumentation arkiveres et andet sted.

Indikator: Handicapbevægelsen i landet Masa udarbejder i løbet af projektperioden fire lovforslag eller ændringsforslag til love. Mindst to af lovene eller lovændringerne bliver vedtaget.

I eksemplet nedenfor er det paraplyorganisationen ODP, der udfører monitoreringen af ovenstående indikator, og som har registreret det i nedenstående skema, hver gang der er sket noget i forhold til

at få vedtaget love. Samtidig med at oplysningerne registreres i monitoreringssystemet, er det vigtigt at have de vedtagne love eller forslag arkiveret som dokumentation.

Det vil være projektpersonalet, der står for at sætte indsamlede oplysninger ind i monitoreringssystemet, mens det er naturligt, at partneren i nord yder rådgivning i forhold til udformningen af systemet og gennemgår det jævnligt sammen med sydpartneren.

Dato	Udarbejdet	Afleveret til	Navn	Status	Lov nr.
Marts 2007	Organisationen af døve	Undervisningsministeriet	Anerkendelse af tegnsprog i undervisning	Vedtaget april 2008	346 BT
November 2007	Organisation af hjerneskadede	Sundhedsministeriet	Ændring af lov 246	Ikke vedtaget	246
Maj 2008	Paraplyorganisationen	Udenrigsministeriet	Ratificering af konvention	Under behandling	
Maj 2008	Organisation af fysisk handicappede	Transportministeriet	Normer for tilgængelighed	Vedtaget	356 ZR
August 2008	Organisationen af blødere	Skatteministeriet	Ændring af lov 147	Ikke vedtaget	147

5.2 Indsamling af oplysninger

Et monitoreringssystem er ikke bedre end værdien af de oplysninger, der bliver samlet ind. Vil vi bruge indsamlede oplysninger til at justere projektet efter, er det vigtigt, at de er korrekte. Jo bedre vi kan dokumentere, at en indikator er opfyldt, jo bedre kan vi synliggøre, at projektet opnår de opstillede mål. Jo mere oplysningerne er baseret på skøn, jo mere upræcise vil de være.

Statistik i udviklingslande er desværre ikke altid pålidelig, og det kan være en god idé at dykke ned i tallene og forholde sig kritisk til dem. Det kan være en opgave, som partneren i nord kan hjælpe med.

Sætter vi en konsulent til at indsamle informationer, vil det være en god idé, at sydpartneren eller den danske organisation følger konsulenten, dels for at vi kan lære af processen, og dels for at vi kan få en fornemmelse af oplysningernes pålidelighed.

Får vi mistanke om, at oplysninger til at monitorere en indikator ikke er helt pålidelige, er det bedst at droppe indikatoren eller at omformulere den, så der kan opnås mere pålidelige informationer. Svinger tal og informationer drastisk fra det ene år til det andet, er der grund til mistænksomhed. Det er i hvert fald nødvendigt at spørge sig om, hvorfor der er så store udsving.

For at kunne anvende oplysninger fra f.eks. spørgeskemaundersøgelser og sammenligne dem år for år, er det vigtigt, at det er de samme skemaer, der anvendes, og at spørgsmålene ikke bliver omformuleret.

Selvom indikatorerne er blevet formuleret omhyggeligt, vil det som oftest vise sig, at nogle indikatorer alligevel er for dyre og besværlige at monitorere, når man først kommer i gang med at indsamle informationer. I disse tilfælde er det bedre at droppe indikatoren eller at omformulere den, selvom man er kommet hen i selve projektfasen. I disse tilfælde skal donor, f.eks. DH, informeres.





6. Den gode rapport

Der bliver skrevet rigtig mange rapporter. Mange bliver også læst, sat i ringbind og ... glemt. Når vi beslutter os for at lave en rapport, eller vi beder om en rapport, er det vigtigt at gøre sig klart, hvad formålet med rapporten egentlig er, og hvem der skal anvende dens oplysninger.

Det er en god idé at udarbejde et skema for rapporten eller i hvert fald en fast struktur, så man dels sikrer, at man kommer rundt om de ting, der skal informeres om og dels, at modtageren oplever at kunne genkende måden, den er opbygget på. Man kan fint tage udgangspunkt i de formater, som DH bruger til statusrapporter, men det er vigtigt, at vi sammen med sydpartnern laver det skema, som vi synes er mest dækkende og nødvendigt for vores projekt.

Kravet fra DH er en årlig statusrapport fra projekterne i minipuljen.

Oplysningerne i rapporterne vandrer ofte en lang vej. De kan starte i en lokalafdeling i syd videre til hovedkontoret i syd, som sender informationerne til deres partner i Danmark. Partneren i Danmark bruger en del af informationerne til deres donor, som f.eks. DH. Ligeledes går der information den anden vej som svar på rapporterne. Det kan være godt at tænke hele kæden igennem fra start. Hvilke oplysninger skal hvert led i kæden have for at kunne sende det videre? Bliver dette gjort godt, vil det forenkle rapportskrivningen.

Der bliver brugt uendelig mange timer på rapportskrivning, og kan vi gøre arbejdet mere enkelt, er der sparet mange timer, som kunne gå til andet vigtigt arbejde. Derfor bør vi altid spørge os selv: Er denne information nødvendig? Kunne det gøres mere enkelt, eller findes informationen et andet sted? Ofte er et enkelt skema på to sider med de vigtigste oplysninger bedre end en 8-siders

meget detaljeret tekst. Ønsker man lidt kolorit til rapporten, kan den eventuelt krydres med en historie eller et foto fra projektarbejdet, som fortæller om projektarbejdet på en anden og mere levende måde.

Som minimumskrav til rapporter skal de afholdte aktiviteter sammenholdes med de planlagte aktiviteter, da disse oplysninger skal bruges til DHs statusrapporter. Det er også vigtigt, at vi bruger de informationer, vi indsamler ved monitoreringen, og en analyse af, hvordan det går med at opfylde indikatorerne. Det vil måske ikke ske i hver rapport, men det bør være med mindst en gang om året.

Den gode rapport findes ikke uden den gode tilbagemelding. Der findes ikke noget mere frustrerende end at sende en rapport af sted, måske til et fremmet land, uden at høre noget. Man vil uvilkårlig spørge sig selv: Nåede rapporten overhovedet frem til rette vedkommende, og blev den i så fald læst? På den anden side kan fem sider med kritiske spørgsmål til en rapport virke mindst lige så frustrerende. Ønsker man at komme med kritik eller kritiske spørgsmål, er det vigtigt med to – tre positivtillkendegivelser for hver gang, man kommer med nogle kritiske.





7. Det gode projektbesøg

I stort set alle miniprogramprojekter er der indlagt et årligt monitorerings- eller projektbesøg, hvor partneren i nord besøger partneren i syd eller omvendt. Denne kontakt er fundamental i forhold til at opbygge tillid, forståelse, begejstring, erfaringsopsamling og viden. Det ville være meget svært at opbygge et partnerskab på tværs af geografiske, kulturelle og religiøse grænser uden at kunne mødes regelmæssigt. Når det er sagt, bør der være en markant forskel mellem et projektbesøg og en interessant studietur. En vigtig forudsætning for frugtbare projektbesøg er, at opgaverne for projektudførelsen er klare for begge partnere. Dette kan afklares i en partnerskabsaftale, hvor man bl.a. skriver, hvilke opgaver hver enkelt part har, og hvilke fælles mål og værdier der er.

7.1 Planlægning af et projektbesøg

Som vi har set i andre forhold, er nøglen til et godt projektbesøg én god planlægning. Inden vi tager på et projektbesøg, er det vigtigt, at vi bliver enige om formålet med besøget, hvad der skal gøres og undersøges, og hvilket resultat man forventer at få ud af besøget. Den letteste måde at gøre det på er at skrive et papir på en til to sider, der beskriver, hvad der skal komme ud af projektbesøget, hvad der skal gøres, og hvordan det skal gøres. Dette kaldes for Terms of Reference – eller bare TOR.

Nogle vil måske synes, det er unødvendigt at lave noget skriftligt, da alle jo ved, at man skal ned og se, hvordan projektet går. At få det ned på skrift betyder imidlertid, at vi bliver tvunget til at tænke nærmere over formålet, og det bliver også muligt at få sydpartnerens kommentarer.

Hvad, der skal beskrives i TOR, kan være forskelligt, men det kunne f.eks. være følgende punkter:

- formål – hvorfor tager vi af sted?
- arbejdsopgaver – hvad er det, vi skal gøre?
- metode – hvordan vil vi gøre det? Det kan være interviews, møder, workshops og hvem, der deltager.
- produkter – skal der efter besøget ligge et konkret produkt? Det kunne være et revideret budget, en lille rapport, et monitoreringssystem osv.
- arbejdsplan og periode – i hvilket tidsrum skal besøget foregå, og hvad er programmet?
- deltager(e) – hvilke deltagere er med på besøget?
- dokumenter – hvad skal læses?

7.2 Deltagere

Ofte er det de samme personer, der tager på projektbesøg igen og igen. Det er da også en fordel, at der er gennemgående personer på projektbesøgene, da det betyder genkendelighed og opbygning af erfaring og viden. Det kan dog også være en god idé at få ”flere øjne” på projektet, da vi alle har forskellig viden og erfaringer, vi kan bidrage med.

Er der mulighed for at få mere end én person med på besøget, kunne det være en idé, at den ene er en gennemgående person, og at den anden er:

- en person, der har en speciel viden, som kan bruges på netop dette besøg, jf. udarbejdede TOR
- en person, der sidder i et ulandsudvalg, bestyrelse eller administration for en organisation, og som i en eller anden grad er i kontakt med projektet
- en person, der har interesse i ulandsarbejdet, men ikke den store erfaring. Et projektbesøg kan ofte være det, der skal til for at engagere et menneske i ulandsarbejde.

At få flere med på projektbesøg vil også betyde, at projektarbejdet ikke vil være så sårbart, hvis en eller flere projektansvarlige stopper arbejdet.

Det vil ofte være en god idé, at det ikke er den projektansvarlige, der beslutter, hvem der tager med på et projektbesøg; men at det bestemmes i samråd med et ulandsudvalg, en formand eller direktør.

7.3 Program

Efter der er blevet lavet TOR for projektbesøget, er det en god idé at bede sydpartneren om at komme med et forslag til program, som selvfølgelig skal besluttes sammen.

Monitorering

Monitorering af projektet vil være et naturligt omdrejningspunkt for besøget. Sammen kan vi analysere de oplysninger, der er blevet samlet ind, og om de skal betyde ændringer i projektet. Det vil også især i starten være oplagt at gennemgå monitoreringssystemet og finde ud af, om der er områder, hvor sydpartneren har behov for at få støtte i arbejdet med monitoreringen. Endelig er det vigtigt at gå igennem oplysningerne i monitoreringssystemet for at se på, om de er troværdige – og eventuelt tage nogle stikprøver sammen med partneren.

Organisationens niveauer

Det er en god idé at komme ud til flere niveauer i organisationen i syd. Det vil sige, at man dels møder bestyrelsen og de projektansvarlige og dels besøger eventuelle lokalafdelinger. I nogle organisationer er der flere niveauer, inden man når ud til græsrodsniveau.

Medlemmer

Ofte vil det også være en god idé at besøge nogle medlemmer. At besøge ti vilkårlige medlemmer taget fra medlemslisten vil give et meget bedre indtryk af organisationen end ti møder med bestyrelsen. Det kan være en god idé at lave et enkelt spørgeskema eller i hvert fald skrive ned, hvad vi ønsker at spørge om, når vi kommer ud til medlemmet, så vi kommer rundt om de samme ting ved hvert medlemsbesøg. Vi vil hurtigt kunne danne os et indtryk af aktivitetsniveauet, engagementet, kendskabet til organisationen og den kommunikation, der sker i organisationen. Endelig vil vi få et indblik i, om organisationens medlemsregister er aktualiseret, og om de medlemmer, der er opført på medlemslisten, reelt føler sig som medlemmer af organisationen. Forholdsvis få medlemsbesøg vil ikke give et dækkende billede af forholdene i organisationen, men det vil kunne give et værdifuldt indtryk. Det er vigtigt at bede om, at man er alene med medlemmet for at give vedkommende mulighed for at udtale sig frit.

Andre aktører

Man kan eventuelt også tale med andre end lige partnerorganisationen. Det kan være offentlige myndigheder, andre handicaporganisationer eller andre internationale NGO'er, der arbejder på handicapområdet.

Tjekliste

For at huske at komme rundt om de ting, man skal, og især de mere administrative, er det en god idé at lave en tjekliste over ting, der skal gennemgås igennem med sydpartneren, eller forhold, der skal undersøges under besøget. Denne tjekliste bør også fremgå af TOR, så det ikke kommer som en overraskelse for sydpartneren. Som inspiration til tjeklisten se bilag nr. 2.

Respekter organisationsstruktur

Skal vi på et projektbesøg tage beslutninger vedrørende projektet, er det vigtigt, at vi kender sydpartnerens struktur og ved, hvor i organisationen de enkelte beslutninger skal tages, så de personer, der ifølge organisationens struktur skal tage beslutningerne i forhold til projektet, også reelt er dem, der tager eller deltager i beslutningerne. Der kan til tider være et anstrengt forhold mellem en sydpartners bestyrelse og dens administration. Her er det vigtigt at træde varsomt og ikke kun henvende sig til den ene part.

Beslutningsreferat

Der bliver ofte taget beslutninger vedr. projektet under et projektbesøg, og det er derfor vigtigt, at der bliver udarbejdet et beslutningsreferat, som bliver givet til alle involverede parter. Om beslutningsreferatet er tilstrækkeligt, eller om der er behov for at lave en lille rapport fra besøget, må være op til den enkelte organisation at afgøre; dog vil DH i nogle tilfælde stille krav om en rapport.



8. Evaluering

8.1 Hvad er en evaluering?

Ligesom vi konstant monitorerer i vores hverdag, evaluerer vi også hele tiden. Har vi afholdt en fest, spørger vi os selv og deltagerne i festen om, hvordan den har været: maden, stemningen, musikken osv. Måske var bandet, vi havde hyret, alle tiders, og vi vil anbefale andre at bruge samme band, mens maden ikke var helt i top, så næste gang vil vi bruge en anden leverandør. Vi har dermed lavet en lille evaluering og samlet op på vore erfaringer til brug for næste gang. Vi skriver imidlertid ikke noget ned, og vi spørger ikke et repræsentativt udsnit af festens deltagere. Havde vi gjort det, ville flertallet måske ikke synes, at bandet var særlig godt. Forskellen mellem hverdagens konstante små evalueringer og en projektevaluering er altså, at man ved en projektevaluering går så systematisk og objektivt til værks som muligt.

Definition: Evaluering er en systematisk gennemgang af et projekts opnåede resultater i forhold til planlagte formål og forventede resultater.

8.2 Hvorfor evaluerer vi?

Grunden til, at vi evaluerer et projekt, er for det første at undersøge, i hvilken udstrækning projektet har levet op til de planlagte forventninger. Er der opstillet gode indikatorer, og er de blevet monitoreret grundigt? Denne del er blot at gå de forskellige elementer i monitoreringen efter i sømmene og samle alle disse oplysninger og analysere dem.

Et andet vigtigt formål med en evaluering er at finde ud af, hvad vi har lært i løbet af projektet. Hvorfor er det gået, som det er gået? Kunne vi have gjort noget anderledes? Osv.



En sidste – og måske den vigtigste – grund til evalueringen er at give anbefalinger til det videre arbejde, uanset af om der skal være yderligere faser af projektet, eller vi skal i gang med et helt nyt projekt. En mulig og vigtig konklusion af en evaluering kunne også være, at et forsat projektarbejde ikke kan anbefales.

8.3 Deltagere

Det vil være en fordel med en eller flere udefra kommende person(er) til at udføre selve evalueringen, da det vil være svært for f.eks. en projektansvarlig at komme med objektive vurderinger. Som projektansvarlig er man på den ene eller anden måde tæt knyttet til projektet. Har vi ikke penge til at hyre en konsulent, bør vi i det mindste overveje, om der i organisationen er mennesker, der ikke er så tæt knyttet til projektet, og som vil kunne gennemføre evalueringen, eller om vi kan invitere en eller flere fra en anden organisation til at gøre det.

Er der økonomiske muligheder for at sende flere personer, vil det normalt være en god idé, og dermed sørge for, at folk med forskellig viden og erfaringer deltager. Det vil også være en god idé at gøre brug af lokale konsulenter. Dels vil lokale besidde vigtigt lokalkendskab, og dels vil det oftest være en billigere løsning, da vi på den måde undgår udgifter til flybilletter m.m. Dog skal vi være opmærksomme på, at kvaliteten af lokale konsulents arbejde kan være af meget svingende kvalitet.

For at opnå en vellykket evaluering er det dog ikke nok at hyre en konsulent; det skal være et frugtbart samarbejde mellem alle projektets parter, hvor alle, der har berøring med projektet, skal kunne give deres mening til kende om projektet.

8.4 Hvornår laver vi evalueringen?

En evaluering laves generelt ved projektets afslutning. Vi kan dog også lave en evaluering i løbet af projektet, hvis det løber over en længere periode, f.eks. over to år eller mere. En sådan evaluering kaldes en midtvejsevaluering og har som formål at finde ud af, om vi er på rette spor og hvilke ændringer, vi skal foretage i anden halvdel af projektet.

8.5 Evaluering og monitorering

For at kunne lave en god evaluering er det helt afgørende, at vi har lavet en god monitorering af projektet. Man kan også sige, at evalueringen bl.a. er en analyse af de indsamlede informationer i monitoreringen, selvom en evaluering er mere end det, da vi i en evaluering også interviewer de forskellige parter om deres syn på projektets udvikling og opnåede mål.

8.6 TOR

Ligesom ved et projektbesøg (se kapitel 7) skal der ved en evaluering laves en beskrivelse af, hvad

der skal evalueres, og hvordan det skal gøres. Det kaldes for TOR (Terms of Reference). Det er den instans, der beslutter sig for at gennemføre en evaluering, der laver TOR.

Hvordan TOR udformes kan være forskellig fra tid til anden, men følgende punkter er ofte med, når der laves TOR til en projektevaluering.

Baggrund (Background)

Historien for det igangværende projektarbejde ridses kort op sammen med en kort beskrivelse af involverede parter.

Formål (Objective)

Formålet med evalueringen beskrives kort og præcist.

Produkter (Output)

Hvad skal der produceres af materiale? Det vil hovedsagelig handle om rapporten, dens længde og hvilket sprog, den laves på. Derudover kan det også omhandle andet, som f.eks. delrapporter.

Omfang (Scope of Work)

Her beskrives i detaljer punkt for punkt, hvad der skal undersøges i evalueringen. Inden vi beskriver omfanget af evalueringen, er det vigtigt at sætte sig ned og finde projektets svage punkter. Også de områder, vi ikke kender tilstrækkeligt, og som vi gerne vil have belyst, og som vi eventuelt kunne forestille os er problematiske, er det vigtigt at få med i de punkter, der skal evalueres.

Metode (Methodology)

Det beskrives, hvordan man forventer, at evalueringen skal foregå. Hvilke workshops skal afholdes. Hvem skal høres og interviewes. Hvilken rækkefølge skal arbejdet foregå i. Det beskrives også, om der skal laves individuelle interviews eller gruppe interviews m.m.

Arbejdsplan (Work Plan)

Arbejdsplanen viser, hvornår evalueringen skal foregå samt hvilke deadlines, der skal overholdes. F.eks. hvornår selve evalueringen skal løbe af stabelen, hvornår første kladde skal afleveres, og hvornår den endelige udgave skal ligge klar.

Evalueringens deltagere (Composition of Evaluation Team)

Det beskrives kort, hvem der udfører selve evalueringen, og hvem der står som hovedansvarlig for opgaven.

Dokumenter (Documents available)

Relevante dokumenter for evalueringen listes op. Denne liste er samtidig en liste over de dokumenter, man forventer, at evalueringens deltagere læser igennem mere eller mindre grundigt. Er listen lang, kan den evt. lægges ved som bilag.

8.7 Evalueringskriterier

Støder vi på evalueringer, der er udført af professionelle konsulenter i Danmark eller i syd, arbejder de ofte med nogle evalueringskriterier eller områder, der gennemgås ved en evaluering. Det er nogle internationalt vedtagne kriterier, som gør, at evalueringerne bliver nogenlunde ens opstillet. Disse kriterier er taget med her, mest for at kunne give en forståelse af opbygningen af en evaluering foretaget af konsulenter.

Relevans (Relevance)

Først og fremmest skal det undersøges, om projektet er relevant i forhold til den gruppe, det er rettet imod. F.eks. vil et biblioteksprojekt måske ikke være relevant i et område med stor sult. Der vil målgruppen først og fremmest tænke på at få mad i munden. Men der tænkes ikke kun relevans i forhold til målgruppen. Det er også i forhold til, om projektet er i overensstemmelse med landets politik, sydpartnerens eller donors strategier. Har en organisation f.eks. en strategi om udelukkende at beskæftige sig med uddannelse, vil eksempelvis et husbygningsprojekt ikke have den store relevans.

De to næste kriterier hedder på engelsk "efficiency" og "effectiveness", og de vil begge af de fleste blive oversat til effektivitet på dansk, da vi ikke har to forskellige ord til at beskrive dette. De vil her blive oversat til henholdsvis "udnytningsgrad" og "effektivitet".

Udnytningsgrad (Efficiency)

I en evaluering bør det undersøges, om man i et projekt har udnyttet projektets penge på en forsvarlig måde til at opnå projektets resultater. Drejer det sig om opførelse af en bygning, er det forholdsvis let at afgøre, om det er gjort billigt eller dyrt. Det kan være noget mere besværligt, når det drejer sig om "øget bevidsthed eller selvværd", da prisen for øget selvværd er svær at fastsætte. Det er dog ikke helt umuligt, og f.eks. udgiften pr. dag pr. deltager i et kursus er tal, der bør undersøges og holdes øje med, når man planlægger og udfører et projekt. Desuden bør det undersøges, om man kunne have udnyttet pengene bedre ved at gå i alliance med andre NGOer eller de forskellige myndigheder. Har der været tale om, at flere instanser har lavet de samme ting, eller der har været konflikter i forbindelse med udførelsen af projektet, kan man typisk tale om en lav udnytningsgrad.

Selvom man for det meste går efter den billigste løsning, kan der være tilfælde, hvor den billigste løsning ikke er at foretrække, hvis en dyrere løsning er af bedre kvalitet.

Effektivitet (Effectiveness)

Det bør ligeledes undersøges, i hvilken grad projektet har ført til opfyldelse af projektmålet. Det vil sige, om projektet har ført til den planlagte udvikling. Selvom et projekt har trænet en organisations ledere i regnskabsførelse uden at bruge for mange penge, er det ikke sikkert, at projektets formål om gennemsigtig regnskabsføring er nået, hvis f.eks. lederne ikke har brugt det lærte, eller de har forladt organisationen.

Har man gode indikatorer og har lavet en grundig monitorering, vil det lette meget i forhold til at undersøge effektiviteten.

Impact

Ved en evaluering er det vigtigt at finde frem til, hvilken effekt projektet har haft. Ved effekt forstås, hvad projektet har opnået, som vil være blivende, efter at projektet er slut. Man kan også spørge sig, hvad er ændret? F.eks. hvordan er leveforholdene for mennesker med handicap blevet forandret – det kan både være i positiv og negativ retning, ligesom det kan være både planlagte og ikke-planlagte ændringer. Måske har et træningsprojekt haft den virkning, at de deltagende kvinder har været udsat for øget vold af deres mænd, fordi mændene ikke bryder sig om, at kvinderne forlader hjemmet. Der vil i så fald være tale om en ikke-planlagt negativ virkning. Det kunne også tænkes, at et træningsforløb havde den modsatte effekt at styrke kvinderne i hjemmet, og det ville så være en ikke-planlagt positiv virkning.

Bæredygtighed (Sustainability)

Endelig bør det undersøges, om det kan forventes, at den effekt og de resultater, der er opnået, vil være noget, der bliver ved med at fortsætte efter, at et projekt er slut. Det er ofte set, at der f.eks. opbygges en struktur i en organisation med kontor og ansatte, som ikke fortsættes, når projektet er slut.

Relevans: I hvilken udstrækning formålet med et projekt er i overensstemmelse med målgruppens behov samt landets og sydpartnerens strategier.

Udnytningsgrad: Et mål for, i hvilken udstrækning projektets penge er blevet brugt forsvarligt og så økonomisk som muligt.

Effektivitet: I hvilken grad er det lykkedes at opnå projekts formål.

Impact: Hvad er de blivende forandringer – positive som negative, planlagte som ikke-planlagte – af projektet.

Bæredygtighed: I hvilken grad kan man forvente, at de igangsatte aktiviteter og resultater forsætter, efter at projektet er slut.





9. Hvor kan jeg lære mere?

Et godt sted at begynde, hvis I vil gå mere i dybden med projektformulering med LFA metoden og monitorering og evaluering, er hos Projektrådgivningen. Projektrådgivningen er en sammenslutning af over 200 organisationer, der driver ulandsarbejde. De har dels nogle udgivelser, og dels udbyder Projektrådgivningen forskellige kurser, lige fra begynderkurser til mere avancerede kurser. For yderligere information, se www.prnngo.dk

Det er også muligt at få råd og vejledning af DHs ulandsafdeling (se www.disability.dk).

Ordliste

Aktiviteter De konkrete handlinger i et projekt, der udføres for at opnå planlagte resultater.

Base Line Indsamlede oplysninger ved et projekts start, der angiver udgangspunktet for vores indikatorer.

Bæredygtighed At et projekt er bæredygtigt vil sige, at dets opnåelser forbliver i kraft, efter at projektet er ophørt. Bæredygtighed er et bredt begreb, der bruges i mange sammenhænge. Der tales f.eks. om organisatorisk, økonomisk og miljømæssig bæredygtighed.

Evaluering En systematisk gennemgang af et projekts opnåede resultater i forhold til planlagte formål og forventede resultater.

Impact Den blivende virkning af positiv såvel som negativ art som følge af et projekt.

Indikatorer Opstillede kriterier, som kan anvendes til at bedømme, om projektet opnår, hvad det er designet til at opnå.

Logical Framework Approach (LFA) Et værktøj til at formulere projekter på.

Monitorering Løbende og systematisk overvågning af aktiviteter og resultater.

Monitoreringsplan Plan over, hvordan man ønsker, at monitoreringen skal foregå.

Monitoreringssystem Værktøj til registrering af de indsamlede oplysninger fra monitoreringen.

Projektmål Det mål, der er opstillet for et givent projekt, og som er det, vi forventer med stor sandsynlighed vil ske, såfremt projektet gennemføres succesrigt.

Resultater Det, der konkret kommer ud af projektet som følge af projektets aktiviteter.

Rettighedsarbejde Aktiviteter, der har som formål at opnå forbedrede levevilkår baseret på forbedrede rettigheder for en bestemt befolkningsgruppe, som f.eks. mennesker med handicap. Fortalervirksomhed, lobbyarbejde og advocacy bruges i flæng om dette arbejde.

TOR Terms of Reference, referencepunkter. Et papir, der udarbejdes før en evaluering, undersøgelse eller projektbesøg til at beskrive opgavens indhold, form, forventede resultater m.m.

Udviklingsmål Det langsigtede mål, som projektet forventes at bidrage til at opnå.



BILAG

BILAG 1

Idékatalog til formulering af indikatorer

INDLEDNING

Dette idékatalog er ment som inspiration til formulering af indikatorer og er bestemt ikke nogen facitliste. Indikatorerne skal tilpasses det gældende projekt, og der vil for det enkelte projekt ofte kunne findes indikatorer, der på en bedre måde viser det ønskede resultat for netop dette projekt. Kataloget er delt op i afsnit og omhandler de områder, DHs medlemsorganisationer ofte arbejder med i deres ulandsarbejde. I afsnittet om organisationsudvikling vil der kunne findes idéer til indikatorer til projekter, hvor projektmål eller resultater omhandler organisationsudvikling osv.

De procentsatser eller tal, der her er beskrevet, er fiktive, og det er selvfølgelig nødvendigt at skrive egne tal og procentsatser ind i indikatorerne. I eksemplerne er der brugt OPD som tænkt navn til organisationen. Udgangspunktet er ofte ikke nævnt i eksemplerne, hvilket det ville være nødvendigt at gøre for at gøre indikatorerne komplette.

For hver indikator er først nævnt forslag til selve indikatoren, dernæst eventuelle kommentarer. I kommentarerne er det anført, om indikatoren er let eller besværlig at monitorere.

ORGANISATIONSUDVIKLING

Idéer og inspiration til indikatorer, hvor projektmål og/eller resultater omhandler organisationsudvikling.

1) Organisationen OPD har i 2012 udarbejdet en strategisk plan for organisationens udvikling.

Meget let at monitorere.

Såfremt pågældende organisation allerede har udarbejdet en strategisk plan, kunne indikatoren gå på opfølgning, evaluering og fornyelse af planen.

2) Organisationen OPD udarbejder hvert år i projektperioden en årsplan og følger månedligt op på planen.

Let at monitorere.

3) Organisationen OPD har i 2011 udarbejdet en kønsstrategi for organisationen.

Meget let at monitorere.

4) Organisationen OPD opfylder i 2010 organisationens egne vedtægter.

Kan være noget besværlig at monitorere. Det kunne være en god idé at definere, hvad der skal være opfyldt, for at vedtægterne kan betegnes som opfyldte.

5) Organisationen OPD har i 2011 efter en demokratisk proces ændret deres vedtægter og indskrevet dem hos relevante myndigheder.

Meget let at monitorere.

Det kunne præciseres, hvad man mere konkret mener med "en demokratisk proces". I mange lande skal vedtægtsændringer godkendes f.eks. af indenrigsministeriet.

6) Organisationen OPD har senest i 2012 opnået legal status i forhold til gældende love i landet.

Meget let at monitorere.

Det er meget forskelligt fra land til land, hvad der kræves for at være legal. Nogle gange er det en lang og bureaukratisk proces, mens det andre gange kan være mere smidigt, men der er dog i modsætning til f.eks. Danmark normalt altid visse krav for at opnå legal status udover at vedtage vedtægter og vælge en bestyrelse.

7) Organisationen OPD afholder senest i 2010 et demokratisk valg ifølge organisationens vedtægter.

Kan være lidt drilsk at monitorere, da f.eks. "demokratisk" kan være et meget vidt begreb, der skulle defineres noget mere. F.eks. at der udarbejdes et reglement for valgets udførelse, at afstemningen er hemmelig, at valgproceduren gennemføres af en uafhængig kommission osv.

8) Bestyrelsen i organisationen OPD afholder i projektperioden det antal bestyrelsesmøder, som vedtægterne foreskriver, og der udarbejdes et referat fra hvert møde.

Let at monitorere.

9) Organisationen OPD har i 2011 nedsat mindst tre udvalg (udvalgene nævnes), som fungerer ifølge internt reglement. Ved projektets start var der ét udvalg.

Forholdsvis let at monitorere, men det kunne defineres, hvordan udvalgene forventes at arbejde, f.eks. med antal møder, projektforslag, aktiviteter.

10) Organisationen OPD har ved projektets afslutning udgivet fire årlige numre af sit medlemsblad.

Meget let at monitorere.

11) Organisationen OPD har i 2011 oprettet et computerbaseret medlemsregister, der er opdateret.

Forholdsvis let at monitorere.

Det kan defineres, hvad der skal til, for at registeret kan betegnes som opdateret, og hvad registeret skal indeholde af oplysninger.

12) Organisationen OPD har i 2010 et reviderbart regnskabssystem, der overholder internationale standarder for regnskabsførelse.

Meget let at monitorere.

I forhold til afholdelse af valg, medlemsregister og regnskabssystem m.m. kan der med fordel op-

rettes et pointsystem, hvor opfyldelse af visse betingelser giver et vist antal point. På den måde kan man se en udvikling mod det ønskede mål.

13) Organisationen OPD har i 2012 indtægter på i alt mindst 8.000 USD/EURO, der ikke stammer fra internationale donorer, i forhold til 6000 USD/EURO i 2008, hvilket er en stigning på 33%.

Meget let at monitorere, hvis der findes et godt regnskabsprogram, ellers kan det være noget utroværdigt.

En god måde at se udviklingen af den økonomiske bæredygtighed på er at lave et minimumsbudget for organisationen, som dækker de allermest nødvendige udgifter for, at organisationen kan fungere. Dernæst findes beløbet for organisationens egne indtægter, og det sættes i relation til minimumsbudgettet, hvilket vil give et klart billede af, hvor godt organisationen er rustet, hvis det skulle ske, at donorer trækker sig ud. Har en organisation f.eks. årlige indtægter fra diverse aktiviteter, der ikke stammer fra international hjælp, på 13.000 USD/EURO, og minimumsbudgettet for organisationen er på 16.000, vil bæredygtighedsgraden være på $13.000/16.000 = 81\%$. I det tilfælde mangler der ikke meget for at nå op en bæredygtighedsgrad på 100, som må være det mål, organisationen må have som minimum.

14) I 2011 har organisationen OPD mindst fem internationale donorer, hvilket er en øgning på to i forhold til 2009. At have en international donor defineres som, at der er underskrevet en samarbejdsaftale, og at organisationen udfører aktiviteter med midler fra pågældende donor.

Let at monitorere.

15) Antallet af kvinder i organisationen OPDs bestyrelse og stående udvalg er i 2011 på mindst 40%, hvor det i 2008 var på 33%.

Meget let at monitorere.

16) Organisationen OPD har i 2012 mindst ét kultur eller idrætstilbud til medlemmerne.

Let at monitorere.

Denne indikator kan anvendes for mange andre tilbud end kultur og idrætstilbud, som en organisation måtte have, som f.eks. alfabetisering, træning, kreditter og hjælpemidler.

LOKALAFDELINGER

Idéer og inspiration til indikatorer, hvor projektmål og/eller resultater omhandler udvikling og opbygning af lokalafdelinger.

17) Antallet af lokalafdelinger i organisationen OPD er i 2011 øget fra 14, i 2008 til mindst 20, hvilket svarer til en stigning på 43%.

Burde være let at monitorere.

Det afhænger dog af, hvor mange lokalafdelinger der er, og hvor tæt knyttet de er til hovedorganisationen.

18) Organisationen OPD har i 2012 lokalafdelinger i mindst 12 af landets 16 regioner i forhold til tilstedeværelsen i ni regioner i 2008. Dette svarer til en stigning på 33%.

Meget let at monitorere.

19) Antallet af lokalafdelinger, der har oprettet kontor i egne, lejede eller lånte lokaler, stiger i projektperioden fra fem i 2008 til mindst otte i 2011, hvilket svarer til en stigning på 60%.

Let at monitorere.

20) Antallet af referater om året, der i gennemsnit er udarbejdet i OPDs lokalafdelinger, er i projektperioden øget fra 5,3 til mindst 8, hvilket svarer til en stigning på 51%.

En smule besværligt at monitorere, da det kræver et besøg i et repræsentativt antal lokalafdelinger. Antallet af referater viser i sig selv ikke så meget om kvaliteten af arbejdet, men viser alligevel dels om der er aktivitet i lokalafdelingen, og dels om de har kapacitet og rutine til at udarbejde referater.

21) Antallet af lokalafdelinger i OPD, der har et medlemsregister, er i 2011 steget fra 12 i 2008 til 18, hvilket er en stigning på 50%.

En smule besværligt at monitorere, da det kræver et besøg i et repræsentativt antal lokalafdelinger.

22) De årlige indtægter, der kommer fra egne aktiviteter, er i OPDs lokalafdelinger i 2011 i gennemsnit på mindst 600 USD, hvilket er en stigning på 27% i forhold til 2008, hvor de var på 472 USD.

En smule besværligt at monitorere, da det kræver et besøg i et repræsentativt antal lokalafdelinger, samt at der er et nogenlunde pålideligt regnskabssystem i lokalafdelingen.

23) Andelen af kvinder i OPDs bestyrelser i lokalafdelingerne er i år 2011 på mindst 45%, hvilket er en stigning på 25% i forhold til 2009, hvor andelen var på 36%.

Nogenlunde let at monitorere.

24) Andelen af lokalafdelinger i OPD, hvor kvinder besidder posten som formand og/eller næstformand, er i 2011 på 25%, hvilket er en stigning på 20% i forhold til 2009, hvor andelen var på 21%.

Let at monitorere.

25) Andelen af ledere fra OPDs lokalafdelinger, der er blevet trænet i de kurser, OPD har gennemført, er i 2011 på 35%, hvilket er en stigning fra 22% i 2009. Af de trænede ledere er mindst 50% kvinder.

Nogenlunde let at monitorere.

Det kræver, at der holdes styr på, hvem der deltager i træning.

MEMLEMMER

Idéer og inspiration til indikatorer, hvor projektmål og/eller resultater omhandler organisationsudvikling med fokus på det enkelte medlem.

26) Antallet af mennesker med handicap, der er medlemmer af OPD, stiger fra 3500 i 2009 til mindst 5000 i 2011, hvilket svarer til en stigning på 43%.

Noget besværligt at monitorere i mange organisationer, hvor der typisk ikke er styr på medlemskartoteket.

27) Andelen af kvindelige medlemmer af OPD stiger fra 36% i 2009 til mindst 45% i 2012.

Noget besværligt at monitorere i mange organisationer, hvor der typisk ikke er styr på medlemskartoteket.

28) Andelen, der betaler medlemskontingent til OPD, stiger fra 16% i 2009 til mindst 22% i 2011, hvilket er en stigning på 37%.

Kan være meget besværligt at monitorere, da de på hovedkontoret ofte ikke ved, hvem der betaler kontingent på lokalt niveau.

29) Mindst 90% af OPDs registrerede medlemmer anerkender at være medlem af OPD i 2011.

En indikator, der umiddelbart kan synes underlig, men er en god indikator på, om organisationens medlemsregister er up to date, og om der findes "spørgelsesmedlemmer". Det ses ofte i udviklingslandene, at medlemsregistre tæller folk, der for længst er døde, er rejst væk eller bare ikke længere regner sig som medlem af organisationen.

30) Mindst 70% af OPDs medlemmer føler sig meget godt eller godt informeret om organisationens arbejde i 2011, hvilket er en stigning på 20% i forhold til de 58%, der i 2009 følte sig godt eller meget godt informeret.

Kan være ret dyrt og besværligt at monitorere, da det kræver, at et repræsentativt antal af organisationens medlemmer bliver spurgt.

31) Mindst 55% af OPDs medlemmer tilkendegiver i 2012 at have læst et eller flere numre af organisationens medlemsblad.

Kan være ret dyrt og besværligt at monitorere, da det kræver, at et repræsentativt antal af organisationens medlemmer bliver spurgt.

32) Mindst 35% af OPDs medlemmer siger i 2012, at de har deltaget i et møde i organisationen inden for det sidste år, hvilket er en stigning på 20% i forhold til 2009.

Kan være ret dyrt og besværligt at monitorere, da det kræver, at et repræsentativt antal af organisationens medlemmer bliver spurgt.

TRÆNING

Idéer og inspiration til indikatorer, hvor træning indgår i projektaktiviteterne.

33) Mindst 20% af deltagerne i træningen har to år efter kursets afslutning fået en højere position i organisationen. F.eks. er et menigt medlem blevet bestyrelsesmedlem, et lokalt bestyrelsesmedlem er blevet formand m/k for lokalafdelingen osv.

Forholdsvis let at monitorere, men forudsætter, at der er styr på hver enkelt leder i organisationen. Indikatoren er mest anvendelig til kurser i organisationsudvikling m.m.

34) Mindst 80% af de trænede er to år efter træningens afslutning stadig aktive i organisationen.

Forholdsvis let at monitorere, men forudsætter, at der er styr på hver enkelt leder/medlem i organisationen. Indikatoren er mest anvendelig til kurser i organisationsudvikling m.m., hvor kurssets formål bl.a. er at knytte medlemmet/lederen nærmere til organisationen.

35) Mindst 50% af deltagerne i projektets træning er kvinder.

Let at monitorere, men kræver, at der føres kontrol med, hvem der deltager i træning. Samme indikator kan bruges i forhold til alder, grad og type af handicap, etnicitet, regionalt tilhørsforhold, eller om deltageren i træningen kommer fra landområderne eller byerne.

36) Mindst 33% af deltagerne i træning i projektformulering har i 2012 efter kurset deltaget mindst en gang i en skriftlig formulering af et projekt.

Nogenlunde let at monitorere, men det kan kræve interviews med deltagerne eller et repræsentativt antal deltagere.

Samme type indikator kan bruges til andre, mere færdighedsbetonede kurser som f.eks. regnskabsføring.

37) Mindst 25% af deltagerne i et teknisk kursus i syning har et år efter træningen brugt det lærte i erhvervsøjemed og opnået visse indtægter.

Nogenlunde let at monitorere, men det kan kræve interviews med deltagerne eller et repræsentativt antal deltagere. Indikatoren kan selvfølgelig bruges eller tilpasses alle former for tekniske kurser.

38) Mindst 80% af de personer, der er blevet optaget og inviteret til et kursus, dukker rent faktisk op til træningen.

Let at monitorere.

39) Mindst 80% af deltagerne i træning i punktskrift bruger det indlærte jævnligt et år efter træningen.

Nogenlunde let at monitorere, men det kan kræve interviews med deltagerne eller et repræsentativt antal deltagere. Indikatoren kan selvfølgelig bruges eller tilpasses alle former for handicap-tekniske kurser.

40) Mindst 30% af deltagerne i kurset om selvværd føler et år efter kurset, at de har lettere ved at udtale sig i større forsamlinger nu end før, de deltog på kurset.

Kan være ret besværligt at monitorere, da det kræver to interviews, ét før og ét efter kurset, for at kunne måle på ændring i svarene i interviewet.

41) Mindst 30% af deltagerne i kurset om selvværd føler et år efter kurset, at de har et bedre forhold til deres familie end før, de deltog på kurset.

Kan være ret besværligt at monitorere, da det i kræver to interviews, ét før og ét efter kurset, for at kunne måle på ændring i svarene i interviewet.

42) Mindst 30% af deltagerne i kurset om selvværd kommer oftere hjemmefra og deltager i sociale, kulturelle eller religiøse arrangementer.

Kan være ret besværligt at monitorere, da det kræver to interviews, ét før og ét efter kurset, for at kunne måle på ændring i svarene i interviewet.

FORTALERVIRKSOMHED

Idéer og inspiration til indikatorer, hvor fortalervirksomhed indgår i projektmål og/eller resultater.

43) OPD koordinerer sit arbejde med mindst seks ministerier eller offentlige instanser i 2012, hvilket er en stigning på 50% i forhold til 2009, hvor OPD koordinerede sit arbejde med fire instanser/ministerier. Med at koordinere sit arbejde menes, at OPD afholder mindst to årlige officielle møder.

Let at monitorere.

44) Mindst 30 avisartikler omhandler eller nævner OPD eller et medlem af OPD i projektperioden (2009 – 2012), hvilket svarer til gennemsnitlig ti årlige artikler, hvilket er en stigning på 66% i forhold til 2008, hvor der blev bragt seks artikler.

Nogenlunde let at monitorere.

45) OPD har i projektperioden indbragt mindst fire sager for ombudsmandsinstitutionen om året.

Let at monitorere.

I stedet for ombudsmandsinstitutionen kunne det være en menneskerettighedskommission eller en anden anke/klage instans.

46) OPD er i 2012 repræsenteret af mindst 40 lokale ledere i de kommunale udviklingsråd, hvilket er en stigning på ti i forhold til 2009, som svarer til en stigning på 33%.

Nogenlunde let at monitorere.

Det er ikke i alle lande, der findes kommunale udviklingsråd; men der vil ofte findes et eller andet forum, hvor det er muligt at deltage.

47) OPDs lokalafdelinger har afleveret mindst 15 skriftlige projektforslag eller andre forslag til deres respektive kommunalråd i projektperioden.

Let at monitorere.

Ønsker man at måle mere på, hvad der kommer ud af alle forslagene, kan man omskrive indikatoren til en effektindikator og måle på, hvor mange forslag der rent faktisk bliver vedtaget.

48) OPD er i 2012 repræsenteret i mindst seks nationale råd, som ikke har handicap som hovedemne, hvilket er en stigning på 100% i forhold til 2009, hvor OPD var repræsenteret i tre råd.

Let at monitorere.

49) OPD underskriver alene eller sammen med andre handicaporganisationer i projektperioden mindst fire samarbejdsaftaler med statslige instanser.

Meget let at monitorere.

50) I mindst otte kommunale eller regionale handicapråd deltager repræsentanter fra OPDi 2012, hvilket er en stigning på 60% i forhold til 2009, hvor der var repræsentanter i fem råd.

Let at monitorere.

51) I løbet af projektperioden afleverer OPD alene eller i samarbejde med andre handicaporganisationer mindst fem lovforslag eller ændringer til lovforslag.

Let at monitorere.

IMPACTINDIKATORER

Idéer eller inspiration til indikatorer, hvor udviklingsmål og/eller projektmål omhandler fortalervirksomhed.

Effektindikatorer er indikatorer, hvor man måler på den blivende virkning af projektarbejdet i forhold til forbedring af levevilkår for mennesker med handicap. Effektindikatorerne kan med fordel bruges til organisationernes rettighedsarbejde. Det vil ofte være sådan, at opfyldelsen af en effektindikator ikke udelukkende skyldes et givent projekt. Det vil oftest også være afhængigt af politisk vilje og andre udefrakommende faktorer udover et givent projekt.

I dette afsnit er der medtaget nogle enkelte forslag til indikatorer til forskellige handicapområder. Der vil kunne findes utallige indikatorer, og de vil være meget afhængige af handicaptypen og individuelle forhold i de enkelte lande. Det vil ofte være nødvendigt at basere målingen af en impactindikator på statslig statistik, som sjældent er særlig pålidelig.

52) I 2012 er mindst 6000 børn med handicap inkluderet i det ordinære nationale skolesystem, hvilket er en stigning på 50% i forhold til 2009.

Det kan være svært at skaffe pålidelig statistik.

53) I 2012 er antallet af rygmarvsskadede, der er døde som følge af siddesår, højst 25, hvilket er et fald på 20% i forhold til 2009, hvor 31 døde.

Monitoreringen er afhængig af, om der føres pålidelig statistik på dette område.

54) I 2012 er det i regionen Tula muligt for stammere at få professionel hjælp på et nyoprettet center for stammere.

Let at monitorere.

55) Staten uddeler gratis medicin til blødere i tilstrækkelig mængde i 2012, hvilket ikke er tilfældet i 2009.

Let at monitorere.

56) Antallet af døde, der går på universitetet, er i 2012 på mindst 22, hvilket er en stigning på 100% i forhold til 2009, hvor 11 døde gik på universitetet.

Let at monitorere.

57) Procentdelen af personer med handicap, der er analfabeter, er i 2012 højst på 48%, hvilket er et fald på 6% i forhold til 2009, hvor den var på 51%.

Kan være meget svært at monitorere – helt afhængig af pålidelig national statistik.

58) Andelen af offentlige bygninger i hovedstaden Daliens, der er tilgængelige ifølge de nationale normer for tilgængelighed, er i projektperioden steget fra 34% i 2009 til 45% i 2012.

Kan være besværligt at monitorere, da det kræver en indledende og en afsluttende undersøgelse af tilgængeligheden, men det vil være meget brugbar dokumentation i rettighedsarbejdet.

59) Landet Zulo har i 2010 ratificeret FNs handicapkonvention inklusiv den frivillige tillægsprotokol.

Meget let at monitorere.

BILAG 2

Inspirationsliste til projektbesøget

INDLEDNING

Denne liste er et idékatalog til områder, det kan være nyttigt at komme rundt omkring ved et projektbesøg. Ved planlægningen af et projektbesøg kan det være en god idé at tage udgangspunkt i sin partnerskabsaftale, hvor kompetence og arbejdsopgaver mellem partnerne bør fremgå. Nogle af nedenstående punkter vil for nogle være rent interne forhold, som nordpartneren ikke bør blande sig i. Har man imidlertid en god partnerskabsaftale og er tingene drøftet igennem mellem partnerne, vil det være lettere for alle at vide, hvad der kan tages op ved et projektbesøg, og hvad der ikke kan. I sidste ende handler det også meget om, hvor stor tillid der er opbygget mellem partnerne, og i hvilken udstrækning sydpartneren opfatter besøget som en støtte og hjælp frem for kontrol. Det er i hvert fald ikke meningen, at besøget skal være et langt kontrolbesøg. Det er nordpartnerens ansvar at foretage besøget på en inddragende og afslappet måde, uden at det bliver rent rygklapperi og høflighedsvisit. Det er heller ikke meningen, at alle forslag i denne liste skal gennemgås ved hvert besøg, da den netop er ment som inspiration.

MØDE MED ADMINISTRATIONEN

Kommunikation

Hvem har kontakt med besøgende til organisationen, og hvem tager telefonen? Har alle adgang til e-mail og internet, og hvem svarer? Kan det gøres mere hensigtsmæssigt?

Arkivsystem

Er arkivsystemet overskueligt, og er det let at finde de dokumenter, man behøver? Kan det gøres bedre?

Kontrakter og arbejdsbeskrivelser

Har alle medarbejdere en kontrakt og en arbejdsbeskrivelse, og er de up-to-date?

Bed om at se dokumenterne for de medarbejdere, der er betalt af projektet. Udførlige kontrakter og arbejdsbeskrivelser for projektmedarbejdere er et krav fra Danida.

Lån og forskud

Har nogle af medarbejderne fået forskud på løn eller lån?

Såfremt der er lån og forskud, findes der så en nedskrevet politik om størrelse på lån og forskud?

Bliver denne politik overholdt?

Ferie og sygefravær

Bed om at se kontrol med ferieregnskabet. Har medarbejderne meget ferie til gode?

Findes der statistik over sygefravær?

Arbejdsmiljø

Hvordan føles stemningen på kontoret? Hvordan er de fysiske forhold – lys, luft, temperatur, arbejdsstillinger? Overvej, om det kunne være en idé at få besøg af en ergoterapeut. Hvordan er det psykiske arbejdsmiljø i forhold til stress, mobning, konflikter?

Det kan være en mulighed at gennemføre interviews med hver enkelt medarbejder.

Hvordan virker arbejdsморalen, effektivitet, tid ved pauser, mødetidspunkt m.m.?

Efteruddannelse

Hvordan er mulighederne for efteruddannelse?

Har medarbejderne lyst og idéer til efteruddannelse?

Er der en uddannelsesplan? Hvornår har medarbejderne sidst været på kurser m.m.?

Forsikring

Er udstyr og medarbejdere forsikret på forsvarlig vis?

En fornuftig forsikring er et krav fra Danida.

Ledelse

Er der en politik om, hvordan ledelsen skal være?

Er der nedskrevne beslutningsgange og forretningsordenen?

Virker arbejdet kaotisk eller koordineret?

Overholdes vedtagne arbejdsplaner? Findes der overhovedet arbejdsplaner?

Monitoreringssystem

Er systemet up-to-date? Bliver oplysningerne registreret, som de bør?

Ser oplysningerne pålidelige ud?

Medlemsregister

Hvordan fungerer medlemsregisteret – i kladdehæfter, på løse lister eller i computeren?

Er medlemsregisteret up-to-date? Hvad gør man, når et medlem dør eller melder sig ud?

Får medlemmet et medlemskort, og betaler man kontingent?

MØDE MED REGNSKABSAFDELINGEN

Regnskabet

Gennemgå stikprøvevis regnskabsproceduren, f.eks. hvordan konteres der, når projektet modtager en overførsel fra partnerorganisationen i nord? Bliver projektets bankkonto udelukkende brugt til projektet? Bliver der lånt fra projektkontoen til andre formål i organisationen? Bed om at se bankudskrifter. Er bogholderen godt inde i regnskabssystemet? Er regnskabet ajourført? Findes der kassebog for kontantkasse og bank? Er der et maks. beløb for, hvor mange penge der må være i kassen? Findes der nummererede bilag, og er der orden i bilagene? Hvordan er kontoplanen; er den forvirret eller mangelfuld?

Budgetkontrol

Bliver der lavet budgetkontrol? Er der poster, der er overskredet? Er der behov for at ændre på budgettet? Er der poster, hvor der slet ikke er brugt penge – hvorfor?

Bilag

Findes der mange uformelle bilag; det vil sige bilag, hvor kontoret selv skriver under? Findes der bilag med overstregninger? Ser nogle af underskrifterne mystiske ud? Det kan være en god idé at tjekke et par bilag. Har de mennesker, der står på f.eks. et diætbilag, reelt fået de penge, der står anført? Er prisen for f.eks. et hotelophold det, der står på bilaget? osv.

Inventar

Føres der inventarliste over investeringer. Er listen ajourført? En inventarliste, der bliver ajourført hvert år, er et krav fra Danida. Er forskellen mellem investeringer og omkostninger nedskrevet? Findes alt udstyr på inventarlisten? Hvem kan benytte bærbare computere, og hvem kan give lov? Er det nedskrevet? Hvem kan benytte biler, og hvem kan give lov? Hvor er bilerne parkeret om natten? Er de forsikret? Føres der logbog over bilerne, og er der et benzinregnskab? Er brugen af bilen reglementeret?

Diæter

Hvordan er organisationens diætpolitik, og er det nedskrevet? Hvem fastsætter taksterne for diæterne, og virker de rimelige i forhold til udgiftsniveauet i landet? Får alle de samme diæter? Hvor bliver kurser og generalforsamlinger afholdt – kunne det gøres billigere og bevare en rimelig standard?

Møde med revisor

Hvor ofte er revisor i kontakt med projektet? Indtryk af den daglige administration? Hvor ofte foretages revision, og hvad er omfanget af den? Er det en komplet revision eller stikprøvekontrol? Hvilke typer kommentarer er der typisk til revisionsprotokollen, standardkommentarer eller individuelle kommentarer? I hvilket omfang er der grund til de samme kommentarer år efter år.

MØDE MED PROJEKTPERSONALE

Planlægning

Hvordan laves der planlægning for arbejdet? Bliver der lavet rapporter til overordnet/bestyrelse? I hvilken grad bliver der inddraget frivillige?

Lokalafdelinger

Såfremt lokalafdelinger bliver støttet, hvordan foregår støtten? Bliver der aftalt dagsorden for besøg med lokalafdelingen på forhånd? Hvor ofte besøges lokalafdelingerne? Er besøget mest kontrol eller rådgivning? Bliver der lavet en arbejdsplan for lokalafdelingen sammen med den projektansvarlige?

Køn

Hvordan bliver kønsaspektet inddraget i projektarbejdet? Har kvinder og mænd forskellige behov i forhold til projektet? Har kvinder og mænd lige muligheder for at deltage i projektet?

MØDE MED MEDLEMMERNE

Som det fremgår af afsnit 7.3 i manualen, er det ofte yderst nyttigt at komme ud og besøge medlemmerne. Det kan enten gøres ved individuelle besøg eller et møde med et udsnit af medlemmerne.

Nogle af de ting, der kunne tages op, er: Hvilke problemer har de som mennesker med handicap? Hvem hjælper med at løse de problemer? Hvem har de kontakt til i den lokale organisation? Hvad laver organisationen? Hvilke aktiviteter deltager de i? Hvilke gode ting er der ved organisationen? Holder de sig orienteret om, hvad der foregår i organisationen f.eks. via et medlemsblad eller radio-program? Hvilke ting er ikke så gode eller kan forbedres? Betaler de kontingent?

MØDE MED LOKALAFDELINGER

Kontakt til hovedkontor

Hvor ofte er der kontakt til hovedkontoret, og hvordan foregår kontakten? Er det hovedkontoret, der kontakter lokalafdelingen, eller omvendt? Føles kontakten/besøget som kontrol eller som støtte og rådgivning? Er der behov for yderligere kontakt?

Føler lokalafdelingerne, at de kan arbejde selvstændigt, eller skal de bede om lov til at udføre aktiviteter? Har de nogensinde overvejet at rive sig løs fra hovedorganisationen?

Administration

Det kan være en god idé at gennemgå regnskab, referater af bestyrelsesmøder og medlemsregistrering, men administrationen vil normalt på lokalt niveau være meget mere enkel end på hovedkontoret.

Medlemspleje og service

På hvilken måde er de i kontakt med medlemmerne, hvilke aktiviteter arrangeres der? Hvor mange kommer til disse aktiviteter? Yder de nogen form for service til medlemmerne?

Rettighedsarbejde

Laver lokalafdelingerne nogen form for lokalt rettighedsarbejde? Er de i kontakt med de lokale myndigheder? Hvad er der kommet ud af denne kontakt? Er de kommet med skriftlige forslag til de lokale myndigheder om forbedringer for mennesker med handicap?

Bæredygtighed

Har lokalafdelingen indtægter fra lokalsamfundet i form af penge eller materielle gaver? Betaler medlemmerne noget til afdelingen? Arrangerer lokalafdelingen aktiviteter, der giver indtægter? Hvad bliver eventuelle indtægter brugt til?

MØDE MED BESTYRELSEN FOR ORGANISATIONEN

Gennemgang af observationer under projektbesøget.

Bæredygtighed

Har organisationen en strategi for øget økonomisk bæredygtighed i form af at øge indtægter fra egne aktiviteter? Er der kontakt til nye donorer eller planer derom? Er der mulighed for at opnå støtte fra myndighederne? Er der mulighed for at sænke udgifterne ved at bruge ressourcerne bedre – f.eks. ved at spare på bilkørsel, på elforbrug eller husleje?

Organisationens udvikling

Er der planer om større ændringer i organisationen, som f.eks. ændring af principielle aktiviteter, vedtægter, kønsstrategi.

Personale

Er der planer om udvidelse eller indskrænkning af personalet eller eventuelt udskiftning af dele af personalet?

Projektet

Selvfølgelig skal igangværende projekt gennemgås – om der er behov for ændringer, tidsplan og overholdelse heraf m.m.

MØDER MED ANDRE AKTØRER

Det vil være en rigtig god idé at afholde møder med organisationer, myndigheder eller privatpersoner, der på den ene eller anden måde har indflydelse på partnerorganisationens arbejde, som der kan samarbejdes med, eller som på den ene eller anden måde sidder inde med nyttig information. Det kan f.eks. være kommunen, diverse ministerier, andre handicaporganisationer eller internationale NGO, som kunne tænkes at ville støtte handicapbevægelsen. Man kan spørge, hvilke problemer de ser, at mennesker med handicap har? Hvem er de vigtigste aktører, der kunne løse problemerne? Hvordan finansieres aktiviteter, der hjælper mennesker med handicap? Kender de / har de kontakt med OPD? Hvad synes de om arbejdet? Hvilke ting er gode / ikke så gode? Forslag til forbedringer?

SOCIALT ARRANGEMENT

Det kan være en god idé at give plads til et socialt arrangement i kalenderen, som kan være en udflugt, en frokost m.v. Man skal dog helst nogenlunde ramme niveauet for, hvad personale og bestyrelse ellers kan tillade sig i forhold til udgifter.

BILAG 3

Eksempel på TOR til en projektevaluering

Terms of Reference for evaluation of the project “Organisational Strengthening of OPD”

1. Background

Persons with disabilities (PWD) can only be sure of improving their conditions through processes led by their own organisations. These will consist of PWD who can identify, assess and formulate their particular disability group's situation, needs and potentials. Through lobbying, advocacy and internal organisational activities, the organisations raise awareness and create understanding, while working towards equal opportunities and necessary services, for instance for the visually impaired in society.

In most developing countries, organisations of PWD are weak and lack resources to establish unitary national structures. Organisational set-ups and common ideas are necessary to ensure consistent outreach to politicians, authorities and external funding agencies and organisations. This makes it crucial to strengthen the organisations of PWD.

The Danish Association, DDO, has been collaborating and supporting OPD, for the past 15 years. This collaboration has led to the establishment and strengthening of a dynamic and well-structured organisation, which is gaining influence at many levels of society. Currently, DDO is supporting OPD through a model project of community-based rehabilitation aimed at offering training, support and back-up to persons with disabilities from the organisation at national, regional and district levels.

OPD has a Youth and Student Wing. This semi-independent structure primarily works with issues pertaining to youth and education. The wing attempts to gain influence at schools, create awareness, as well as organise activities to empower young persons with disabilities in the country.

Prior to the project for evaluation, long-standing collaboration between DDO and OPD had shown that the wing required strengthening of its capacity in order to meet the needs of its members. Bearing in mind that young people are tomorrow's organisational leaders and that OPD is in a process of general capacity building through its projects with DDO, strengthening of the Youth Wing was given priority. Through Disabled People's Organisations Denmark, DPOD, DDO secured funding for the project “Organisational Strengthening of the Youth Wing of OPD”. The immediate objectives of the project were:

- By 01.01.09, two (2) new regional branches in Dazo and Dali and the two (2) regional branches in The Northern Region and The Central region operate in an improved manner.

- By 01.01.09 The National Secretariat of the Youth Wing in Renu operates with improved efficiency and maintains regular contact with the OPD Headquarters to strengthen the collaboration in all major undertakings in general including the on-going project activities.
- By 01.01.10, the Youth Wing has a thoroughly debated and approved strategy for its organisational work valid until 31.12.2012.
- By 01.02 2009, OPD has an improved understanding of how to keep strengthening the organisational capacity of the Youth Wing in the best and most efficient way.

2. Objective of evaluation

The objective of the evaluation is to assess the project impact and implementation and to consolidate lessons learnt in the Republic of Masa as well as in Denmark with a view to determining whether an extension of the project within the current or a new framework is relevant and realistic.

3. Output of evaluation

- A final report in English of maximum 20 pages plus annexes
- A debriefing note of maximum 4 pages
- An executive summary of maximum 2 pages

4. Scope of work

The evaluation report must provide an overall assessment of the extent to which the project objectives have been reached, including:

- Project design. How was the project designed and by whom? Could the design and planning process have been different?
- The relevance of the activities: In the context of the Youth Wing, do the activities seem relevant and in tune with needs and priorities? Would other activities have strengthened the organisation as a whole in a more effective way?
- The efficiency of the activities: Have the activities been carried out in accordance with what was agreed in the project document? If not, why not?
- The effectiveness of the activities: To what extent have agreed objectives been reached? Are the activities sufficient to realise agreed objectives?
- The output and impact of the activities: What are the positive and negative effects and do positive effects outweigh negative effects?
- The sustainability of the activities: Are the involved parties willing and able to keep facilities operational and to continue on their own? And what could be done to ensure a higher degree of sustainability? How can the involved parties be further motivated to continue on their own instead of relying on external assistance?
- Has participation in project activities been gender balanced? If not, how can gender balance be ensured in future activities?

In relation to the four immediate objectives, the following points should be addressed in the evaluation:

- What has been the impact of the project in the two new branches in Dazo and Dali regions and in the strengthened branches in the Northern and Central regions?
- Does the Youth Wing's secretariat in Renu operate in a satisfactory manner, and has the communication internally in the wing and between the wing and the OPD secretariat and leadership improved with the project? If yes, what is the impact of the improved communication?
- Has the leadership of the Youth Wing at regional and national levels been strengthened? And how?
- Has a realistic long-term strategy been established for the Youth Wing? If not, why not?
- Has OPD gained an increased understanding of the work and capacity of the Youth Wing? Has communication and collaboration between OPD and its young members improved during the project period? If yes, how? If not, why not?

The evaluation report should explain reasons for successes or failures and capture lessons learnt. The report should contain suggestions for future improvements in the activities of the Youth Wing.

5. Methodology

An initial desk evaluation will be based on project documents, documents produced for project activities and events, project reports, annual reports, strategies and financial statements. At the end of January 2009, the evaluation team will meet with members, employees and executives of the Youth Wing, as well as with representatives of OPD's leadership and secretariat in order to learn – through interviews and informal discussions – about practical project implementation and impact. Key evaluation activities will include:

- Meeting with the executive of the Youth Wing.
- Visit to/meeting with the present, and if possible former, office clerk at the newly established office of the Youth Wing in Renu.
- Visit to/meeting with members of the newly established branches of the wing in Dazo and Dali regions.
- Visit to/meeting with members of the strengthened branches in Northern and Central regions.
- Meetings with OPD secretariat and leadership.

A debriefing note will be discussed with representatives of OPD at the end of the evaluation visit.

6. Work plan

The initial desk evaluation will start in December 2008

Fieldwork will be carried out in January 2009

By 29 January 2009, the evaluation team will submit a debriefing note to OPD and DDO

The first draft report will be submitted to OPD, DPOD and DDO no later than 15 February.

The final evaluation report must be submitted to OPD, DPOD and DDO no later than 1 March 2009.

7. Composition of evaluation team

The evaluation team will consist of Mr Jens Jensen (chief of mission) and Mrs. Christina Koray. Gitte Nielsen from DDO will participate as resource person.

8. Documents available

- Project document
- Project matrix
- Budget
- Report to DPOD 2007 and 2008
- Quarterly reports to DDO
- Gender study, 2007
- Strategic plan for OPD, 2006
- Annual work plan for Youth Wing 2006, 2007 and 2008

BILAG 4

Forslag til skema til kvartalsrapport fra sydpartner til nordpartner

OPD Skema for månedsrapport

Periode for rapporten: _____ Godkendt af: _____

Udarbejdet af: _____

1) Udførte aktiviteter

R no. Akt. No 1)	Aktiviteter planlagt i denne periode	Aktiviteter udført i denne periode	Antal deltagere	Opnåede resultater	Vanskeligheder i udførelsen af aktiviteten eller grund til ikke udførte aktiviteter

2) Planlagte aktiviteter til næste periode

R no. Akt. No 1)	Beskrivelse af aktivitet	Måned Anfør planlagt dato

3) Kommentarer, forslag, generelle iagttagelser

BILAG 5

Forslag til skema til brug for registrering af individuelle deltagere i et projekt (træning, kreditter, uddannelse m.m.).

Dette eksempel er tilpasset en organisation af mennesker med fysisk handicap, men kan selvfølgelig tilpasses alle organisationer.


Skema for deltagere		
Navn: _____	Alder: _____ Køn: _____	
Hjemsted: Region: _____		
Kommune: _____	Landsby: _____	
Nøjagtig adresse: _____		
Personnummer: _____		
Uddannelsesniveau: _____	Arbejdssituation: _____	
Type af handicap		
<input type="checkbox"/> Har ikke handicap		
<input type="checkbox"/> Hemiplegiker	<input type="checkbox"/> Muskelsvind	<input type="checkbox"/> Amputeret arm/hånd
<input type="checkbox"/> Paraplegiker	<input type="checkbox"/> Gigtramt	<input type="checkbox"/> Dobbelt amputeret arm/hånd
<input type="checkbox"/> Tetraplegiker	<input type="checkbox"/> Fødselsdeformitet	<input type="checkbox"/> Handicap som følge af ulykke
<input type="checkbox"/> Polio	<input type="checkbox"/> Amputeret ben	
<input type="checkbox"/> Spastisk lammet	<input type="checkbox"/> Dobbelt amputeret ben	
<input type="checkbox"/> Andet: Beskriv _____		
Grad af handicap		
<input type="checkbox"/> Let <input type="checkbox"/> Middel <input type="checkbox"/> Svær		
Hjælpemiddel: <input type="checkbox"/> Nej <input type="checkbox"/> Ja Hvilke _____		
Underskrift: _____	Dato: _____	

BILAG 7

Eksempel på program for projektbesøg hos organisationen OPD

Dato	Tidspunkt	Aktivitet	Deltagere
Dag 1	8.00 – 12.00	Møde med projektpersonale og formand for sydpartnere, gennemgang af TOR, program og indledende drøftelser af projektets status	Projektpersonale, formand, Pia Sørensens (PS) og Dan Kristensen (DK)*
	13.00 – 15.00	Møde med regnskabsafdeling	Bogholder og PS
	13.00 – 15.00	Møde med ansvarlig for monitorering	Ansvarlig for monitorering og DK
	15.00 – 17.00	Møde med revisor	Revisor og PS
	15.00 – 17.00	Møde med projektansvarlig vedr. træning	Projektansvarlig og DK
Dag 2	6.00 – 12.00	Transport til nordlig provins	Projektmedarbejder (PM), PS og DK
	13.00 – 14.30	Møde med bestyrelsen i lokalafdelingen i Dazu	PM, lokal bestyrelse, PS og DK
	15.00 – 17.00	Besøg hos medlemmer	PS og DK
Dag 3	7.00 – 8.30	Transport til lokalafdelingen i Kanu	PM, PS og DK
	8.30 – 10.00	Møde med bestyrelsen i lokalafdelingen i Kanu	PM, lokal bestyrelse, PS og DK
	10.00 – 12.00	Besøg hos medlemmer	PS og DK
	13.00 – 14.00	Møde med borgmesteren i Kanu	Formand for lokalafdeling, PM,
	14.30 – 15.30	Møde med den Internationale NGO - DAO	PS og DK
	16.00 – 17.30	Møde med repræsentanter for de handicaporganisationer, der er repræsenteret i Kanu	PS og DK
Dag 4	6.00 – 12.00	Transport til hovedstaden	Org.Rep, PS og DK
	13.00 – 15.00	Møde med rehabiliteringsrådet	PM, PS og DK
	15.30 – 18.00	Møde med projektpersonale om indtryk fra besøg i lokalafdelinger	PS og DK
Dag 5	9.00 – 10.00	Møde med rehabiliteringsrådet	Projektpersonale, PS og DK
	10.30 – 12.00	Møde med den internationale NGO - FS	PS og DK
	13.00 – 15.00	Møde med paraplyorganisationens formand	PS og DK
	15.30 – 18.00	Forberedelse af workshop	PS og DK
Dag 6	9.00 – 17.00	Workshop med repræsentanter for lokalafdelinger og bestyrelse i forbindelse med en foreløbig evaluering af projektet	Projektpersonale, PS og DK
Dag 7	Fri		
Dag 8	8.00 – 9.00	Møde med den danske ambassade	PS og DK
	9.30 – 12.00	Møde med bestyrelsen	Bestyrelse, PS og DK
	13.00 – 16.00	Afsluttende møde med projektpersonale med bl.a. gennemgang af beslutningsreferat fra projektbesøget	Projektpersonale, PS og DK
	18.00 –	Afslutningsmiddag	Projektpersonale, bestyrelse, PS og DK
Dag 9	Afrejse til DK		

*) Pia Sørensens og Dan Kristensen er fiktive personer fra Danmark, der deltager i projektbesøget.



Bistandsverdenen er fyldt med fagudtryk og tekniske termer; monitorering og evaluering er nogle af dem. Hvad er egentlig monitorering og evaluering, og hvordan kan systematisk monitorering forbedre projektarbejdet? Det forsøger denne manual at give svar på.

Manualen giver på en let læselig måde vejledning og retningslinjer til projekt monitoreringen indenfor de forskellige faser af projektarbejdet (fra planlægnings- til projektfasen). Samtidig giver manualen inspiration til forskellige områder af monitorering; projektbesøg, afrapportering, evalueringer og formuleringer af indikatorer.



Danske Handicaporganisationer, 2009

Kløverprisvej 10B • 2650 Hvidovre

tlf.: 36 75 17 77

dh@handicap.dk • www.disability.dk