

UDREDNING AF DANIDAS EVALUERINGSFUNKTION

Hans E. Lundgren
W. Haven North
Ray C. Rist

Januar 2003
København

RESUMÉ

Danidas evalueringsfunktion er blevet debatteret ved forskellige lejligheder. Da debatten blev genoptaget i efteråret 2002 – om evalueringsfunktionens uafhængighed, kvalitet og nytte for de forskellige brugere – var det en anledning til at sikre, at diskussionen finder sted på et informeret grundlag. Som bidrag til debatten besluttede Udenrigsministeren, at der skulle foretages en udredning af Danidas evalueringsfunktion. Hovedvægten i gennemgangen skulle lægges på Evalueringssekretariatets uafhængighed.

Danida har anmodet os om at stå for denne udredning og fremlægge vores rapport til Udenrigsministerens videre overvejelse. Rapporten behandler ikke kun de spørgsmål, der er rejst om Evalueringssekretariatets uafhængighed. Vi har benyttet lejligheden til at foretage en bredere vurdering med henblik på at sikre, at evalueringsfunktionen står godt rustet til de fremtidige krav.

Overordnet konklusion

Danidas nuværende evalueringssystem er grundlæggende solidt sammenlignet med de alment anerkendte internationale standarder for evaluering. I mange henseender er Danidas evalueringspraksis klart bedre end gennemsnitsstandarder blandt donorerne, og på nogle felter er der endda tale om en meget høj standard, der kan tjene som eksempel på god praksis. Danidas evalueringssystem leverer væsentlig information til Danidas ledelse om relevans og virkning og den praktiske gennemførelse af politikker, programmer og projekter. Den viden, der formidles fra Evalueringssekretariatet, består både af opsamlede erfaringer og af konkret dokumentation for tilrettelæggelsen, gennemførelsen og resultaterne af dansk bistand. Begge former for viden er nødvendige for effektiv styring af bistanden.

Det er vores vurdering, at Evalueringssekretariatets nuværende varetagelse af opgaverne er hensigtsmæssig. Men vi mener, at der kan gennemføres en række tiltag, der yderligere vil styrke Sekretariatets arbejde og evalueringens uafhængighed. Forslagene fremsættes ikke, fordi vi ser åbenlyse mangler i Evalueringssekretariatet, men fordi de vil styrke Danidas generelle bestræbelser på at fokusere på kvalitet og resultater. Evaluering kan spille en central rolle i disse bestræbelser. I takt med, at kravene om dokumentation af bistandens resultater øges, bliver evaluering et nøgleinstrument til at skelne mellem succes og fiasko. Hvis en organisation som Danida ikke er i stand til at skelne det dårlige fra det vellykkede, vil man uundgåeligt støtte fejltagelser og spille skatteydernes penge.

Vi har ikke fundet overbevisende grunde til at fjerne evalueringsfunktionen fra Udenrigsministeriet. Vores materiale viser, at Evalueringssekretariatet bidrager til såvel Danidas erfaringsopsamling som til den nødvendige dokumentation af aktiviteterne – for en udgift, der er sammenlignelig med andre bilaterale donorerers udgifter til evaluering. Dette taler for, at evalueringsfunktionen bør styrkes inden for den eksisterende organisatoriske ramme. Vi tror, at en ekstern evalueringssenhed ville svække de bidrag til erfaringsopsamling, man i dag opnår fra evalueringerne, ligesom koblingen til ledelse og beslutningsprocesser ville svækkes. Der er en ikke ubetydelig risiko for, at en ekstern evalueringssenhed ville få en isoleret og marginaliseret placering.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING	5
2. POLITIK OG RETNINGSLINIER	7
3. UAFHÆNGIGHED OG UVILDIGHED	8
Placeringen	
Evalueringsprocessen	
Konsulenterne	
Rapporteringen	
4. ANVENDELSE AF EVALUERINGER	14
Evaluerings sammenhæng med Danidas arbejde	
Tiltag for at forbedre anvendelse af evalueringer	
Resultater af anvendelse	
Fremtidige udfordringer	
Internationale aspekter	
5. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER	18
Generelle konklusioner	
Evalueringspolitik og retningslinier	
Uafhængighed	
Anvendelse af evalueringer	

Bilag:

1. Organisering af evaluering: En redegørelse for Danidas evalueringspraksis sammenlignet med praksis på andre danske politikområder.
2. Evaluering i bi- og multilaterale bistandsorganisationer og Danidas evalueringsfunktion.
3. Undersøgelse af evalueringsholdenes uafhængighed.
4. Analyse af konsulentkontrakter vedrørende evaluering 1993-2001.
5. Omkostningerne ved evaluering.
6. Danidas evalueringspolitik.
7. Danidas evalueringsproces.

Om rapportens forfattere:

Hans Lundgren er seniorrådgiver med ansvar for evaluering og resultatvurdering i OECD/DAC-sekretariatet i Paris. Han har siden 1990 været sekretær for DAC's Arbejdsgruppe for Evaluering og har bl.a. ledet arbejdet med at formulere "DAC principperne for evaluering af udviklingsbistand". I de senere år har han beskæftiget sig med resultatbaseret ledelse og bistandens effektivitet.

W. Hoven North er tidligere direktør for USAIDs evalueringskontor. Fra 1985 til 1988 var han formand for DAC's Arbejdsgruppe for Evaluering. I 1997-98 stod han i spidsen for en gennemgang af donorerne overholdelse af DAC's evalueringsprincipper. Som et led i denne opgave foretog han en gennemgang af anvendelsen af Danidas evalueringer. Han arbejdede i 31 år i Afrika og i USAIDs hovedkvarter i Washington D.C med afrikanske udviklingsprogrammer.

Ray C. Rist er internationalt anerkendt inden for evaluerings-teori og -praksis. Han har arbejdet i den amerikanske rigsrevision i 15 år og har været professor på Cornell, Johns Hopkins og George Washington universiteterne, alle i USA. Han er nu ansat i Verdensbankens Evalueringkontor. Rist har skrevet eller redigeret 24 bøger og skrevet mere end 150 artikler på sit fagområde.

KAPITEL 1: INDLEDNING

Danidas evalueringsfunktion er blevet debatteret ved forskellige lejligheder. Da debatten blev genoptaget i efteråret 2002 – om evalueringsfunktionens uafhængighed, kvalitet og nytte for de forskellige brugere – var det en anledning til at sikre, at diskussionen finder sted på et informeret grundlag. Som bidrag til debatten besluttede Udenrigsministeren, at der skulle foretages en udredning af Danidas evalueringsfunktion. Hovedvægten i gennemgangen skulle lægges på Evalueringssekretariatets uafhængighed. Der er to centrale spørgsmål: For det første, bliver Folketinget og offentligheden informeret på en objektiv måde om udviklingsbistandens resultater og kvalitet? Og for det andet, lærer Danida af erfaringerne fra evalueringerne, og sker der hele tiden en styrkelse af denne læringsproces?

Danida har anmodet os om at stå for denne udredning og fremsende rapporten til Udenrigsministerens videre overvejelse. Som grundlag for gennemgangen har vi kunnet trække på en række uafhængige delundersøgelser og analyser, der er rapporteret i bilag 1-4. Vi deltog i et planlægningsmøde, hvor kommissorierne for del-undersøgelserne blev grundigt diskuteret, før arbejdet blev sat i gang, og vi har efterfølgende gennemgået materialet for at vurdere konklusionerne og deres betydning for vores egen analyse af Evalueringssekretariatets arbejde. Endelig har vi interviewet Danidas ledelse samt ledelse og ansatte i Evalueringssekretariatet.

Udredningen beskæftiger sig ikke kun med spørgsmålet om Evalueringssekretariatets uafhængighed. Det har for os været en anledning til at foretage en bredere vurdering med henblik på at ruste evalueringsfunktionen bedre til fremtidens udfordringer. Der er stigende krav om dokumentation af udviklingsbistandens resultater og virkninger, og det medfører nye krav til de værktøjer, man benytter for at overvåge og evaluere bistandens effektivitet. Evalueringer vil spille en aktiv rolle som leverandør af information fra et resultatbaseret ledelsessystem. For at kunne spille denne rolle må evalueringsfunktionen omstilles, så den svarer til de nye krav til bistandsarbejdet.

Evaluering er en blandt mange kilder til den information om udviklingsbistand, som beslutningstagerne trækker på, når bistandspolitikken udformes. Forskellige institutioner leverer forskellige typer information om bistandens anvendelse, kvalitet og resultater. Især Rigsrevisionen, de højere læreanstalter og andre bistandsaktører som NGO'erne bidrager, og Danida informerer baseret på den løbende overvågning og evaluering. Hver af disse instanser har deres særlige formål og arbejdsområde, og deres informationer supplerer hinanden. Rigsrevisionen har som ansvarsområde at foretage uafhængig gennemgang af anvendelsen af de midler, der er afsat til udviklingsbistand. Hermed leveres der udefrakommende og uafhængig kontrol af brugen af de offentlige midler. Forskningsmiljøerne producerer artikler og afhandlinger om udviklingsproblemer og bistand for at skabe bedre indsigt i de faktorer, der påvirker udviklingsprocessen. Både Danida og NGO'erne gennemfører evalueringer for at levere dokumentation for og opsamle erfaringer fra anvendelsen af bistandsmidlerne. Hertil kommer, at Danida og NGO'erne gennemfører forskellige former for overvågning og opfølgning af deres bistandsaktiviteter, f.eks. i form af undersøgelser (reviews), der giver tilbagemeldinger til ledelsen om den løbende gennemførelse af bistanden.

Evalueringer er en systematisk og objektiv vurdering af bistandsaktiviteter. Gennem evalueringer stilles der grundlæggende spørgsmål om udformningen af programmer og projekter, om metoder for bistandens gennemførelse, opnåelse af bistandens mål og dens virkning, og mulighederne for at resultater kan blive varige. Evalueringer giver dermed mere dybtgående og omfattende vurderinger af bistandsaktiviteterne end overvågningsfunktionen kan give. OECD/DAC's definition af evaluering¹ er tiltrådt af alle væsentlige donorlande, herunder Danmark.

I OECD/DAC's "Principper for evaluering af udviklingsbistand" nævnes tre institutionelle krav til et effektivt evalueringssystem:

- Der skal udformes en politik og et sæt retningslinier for evaluering
- Der skal garanteres uvildighed og uafhængighed
- Evalueringsresultaterne skal anvendes i igangværende og fremtidige aktiviteter

Vi har tilrettelagt udredningen efter disse tre grundlæggende krav. I kapitel 2 er der en vurdering af evalueringspolitikken og Evalueringssekretariatets retningslinier. Kapitel 3 handler om spørgsmålet om uafhængighed. Det er som nævnt det hovedemne, vi er blevet bedt om at belyse, og vi har anskuet det fra forskellige vinkler: evalueringsfunktionens organisatoriske indplacering, evalueringsprocedurer og selve indholdet af evalueringerne, samt den rolle som de eksterne konsulenter har, når de gennemfører evalueringsopgaver. I kapitel 4 drøfter vi brugen af evalueringerne og de fremtidige krav. Konklusioner og anbefalinger kan findes i kapitel 5.

I bilagene er der yderligere beskrivelser og analyser af de emner, vi behandler i hovedrapporten. Bilagene gengiver den fulde tekst af delundersøgelserne, herunder sammenligningen af Danidas evalueringsfunktion med andre danske ministeriers praksis (bilag 1), undersøgelsen af andre bistandsorganisationers evalueringsarbejde (bilag 2), og interview-undersøgelsen af danske og internationale konsulenter, der har gennemført evalueringer for Danida i årene 1997-2001 (bilag 3). Konsulentkontrakterne analyseres i bilag 4, mens der i bilag 5 er foretaget en sammenligning af Danidas udgifter til evalueringer med andre bistandsorganisationers udgifter. Danidas evalueringspolitik er gengivet som bilag 6.

Beskrivelsen i bilag 7 af de forskellige trin i Danidas evalueringsproces uddyber de forhold, der i kort form er beskrevet i hovedrapporten og danner dermed baggrund for læsningen af både konklusioner og anbefalinger i hovedrapporten og analyserne i bilagene. For læsere, der ikke har et nøjere kendskab til Danidas evalueringsfunktion, og for læsere, der ønsker en grundig forståelse af de emner, der er behandlet, vil det være vigtigt at sætte sig ind i bilagene.

¹ Evaluering er ifølge DAC's definition en mest mulig systematisk og objektiv analyse af bistandsaktiviteters design, gennemførelse og resultater i forhold til deres målsætninger, med henblik på at vurdere relevans og opfyldelse af målsætninger, effektivitet, udviklingseffekt og bæredygtighed. En evaluering skal frembringe information, som er troværdig og anvendelig, således at erfaringerne kan anvendes i beslutningsprocessen hos både modtagere og donorer.

KAPITEL 2: POLITIK OG RETNINGSLINIER

OECD landenes komité for udviklingsbistand, DAC, har vedtaget et sæt principper for evaluering af udviklingsbistand. Her hedder det, at ”bistandsorganisationer bør have en evalueringspolitik med klart fastlagte retningslinier og metoder. Der skal være en klar beskrivelse af evalueringens rolle, ansvarsområde og placeringen i bistandsorganisationens struktur.”

Disse principper blev tiltrådt i 1991. Danida havde allerede i 1988 udarbejdet retningslinier for evaluering, men en egentlig evalueringspolitik blev først udformet i 1997. (Bilag 6)

Det er en styrke ved Danidas evalueringspolitik, at den så tydeligt beskriver formålet med at evaluere og klargør Evalueringsekretariatets rolle og ansvarsområde. Sekretariatets placering i Danida og dets forbindelse til andre enheder er imidlertid mindre tydeligt beskrevet.

Retningslinierne er blevet justeret i 1994 og i 1999². De reviderede udgaver afspejler en betydelig udvikling svarende til ændringerne i Danidas programmer, og de viser, hvordan evalueringens aktivitet har flyttet sit sigte. Retningslinierne rummer nu følgende områder:

Definition, formål og deltagere, forskellige typer evaluering, evalueringens sigte, evalueringens rammer og metoder; kvalitetssikring, evalueringsrapporten og anvendelsen af evalueringerne. Retningslinierne er således omfattende og godt formulerede. De har fungeret som model for andre evalueringseenheder (f.eks. Norge og Kina). Som det fremgår af bilag 3, udtaler flere konsulenter, at retningslinierne kan virke som en ”spændetrøje”. Vi mener ikke, at denne vurdering er berettiget.

De hastige ændringer inden for det internationale evalueringssområde gør det nødvendigt for Evalueringsekretariatet at opdatere evalueringspolitikken og retningslinierne, så der bl.a. gives plads til en vis fleksibilitet i fortolkningen af kommissoriet for den enkelte evaluering. Retningslinierne skal tages større hensyn til Danidas sektorprogram-strategier, til udviklingen mod resultatbaseret ledelse, til betydningen af udviklingslandenes fattigdomsstrategier og til det øgede samarbejde om evalueringer med andre bistandsorganisationer. For at forbedre Danidas programmer bør retningslinierne også omfatte evaluering af Danidas proces- og resultatstyring. Det fremgår ikke klart af de nuværende retningslinier, at evaluering på dette område er et arbejdsfelt for Evalueringsekretariatet.

² ”Evaluation Guidelines”, Udenrigsministeriet, Danida. Februar 1999.

KAPITEL 3: UAFHÆNGIGHED OG UVILDIGHED

De tidligere nævnte DAC principper for evaluering af udviklingsbistand præciserer, at ”evalueringsprocessen skal være uvildig og fungere uafhængigt af de processer, der vedrører udformningen af politikker, gennemførelse og ledelse af udviklingsbistanden.”

Uafhængigheden sikrer evalueringens redelighed og troværdighed og begrænser muligheden for de interessekonflikter, der ville opstå hvis instanser, der har ansvar for bistandspolitikken og bistandens ledelse, alene var ansvarlige for at evaluere deres egne aktiviteter. Spørgsmålet om et evalueringssystems uafhængighed har mange aspekter, og det kan ikke behandles ved udelukkende at se på, om evalueringsfunktionen er placeret enten inden for eller uden for en organisation. Der er – mindst – fire aspekter af spørgsmålet:

- Placeringen: Hvor skal evalueringsfunktionen placeres? Uden for organisationen, inden for og – i givet fald – hvor i organisationen?
- Evalueringsprocessen: Hvor uafhængig er tilrettelæggelsen og udformningen af evalueringerne?
- Konsulenterne: Hvor uafhængige er de personer, der gennemfører evalueringerne?
- Rapporteringen: Hvor uafhængig er rapporteringsprocessen? Hvem refererer evalueringsfunktionen til? Kan evalueringsinstansen selv træffe beslutning om at udgive rapporterne?

I det følgende bliver hvert af disse aspekter undersøgt i lyset af de politikker og arbejdsprocedurer, der anvendes i Danida.

Placeringen

Udenrigsministeriet har valgt at placere ansvaret for at evaluere Danidas udviklingsbistand i Evalueringssekretariatet, som er en uafhængig og specialiseret enhed i ministeriet. Sekretariatet referer til den udenrigsråd, der er chef for ministeriets Sydgruppe, Sydchefen. Det er således ikke underlagt de udførende bi- og multilaterale afdelinger. For at sikre en høj grad af uafhængighed er chefen for Evalueringssekretariatet ansat på åremål og ikke underlagt ministeriets regler om forflyttelsespligt. Den model, Danida anvender, er sjælden i Danmark men benyttes dog også af Indenrigs- og Sundhedsministeriet i forbindelse med Sundhedsstyrelsens Center for Evaluering og Medicinsk Teknologivurdering.

Bilag 1 beskriver, hvordan evalueringsfunktionen er organiseret i andre danske ministerier. Det fremgår heraf, at den mest almindelige model er den såkaldte ”integrerede model”, hvor ansvaret for planlægningen af evaluering er lagt ud til almindelige medarbejdere i afdelinger, der også har som sagsområde at udføre de opgaver, der skal evalueres. Denne model anvendes eksempelvis på miljø- og energiområdet, på trafikområdet, inden for fødevarer- landbrugs- og fiskeriområdet og på kulturområdet.

Det eneste eksempel på at evalueringsfunktionen findes uden for organisationen (”den separate organisations model”) er på uddannelses- og forskningsområdet, hvor ansvaret for uddannelsesevaluering er lagt ud til Danmarks Evalueringsinstitut. Instituttet blev oprettet ved lov i 1999 og har en uafhængig bestyrelse udnævnt af Undervisningsministeren.

Sammenligningen af, hvordan forskellige danske ministerier har organiseret evalueringsfunktionen, er imidlertid som at sammenligne æbler og pærer. Ministerier har vidt forskellige funktioner og arbejdsfelter, og deraf følger, at deres behov for evalueringsystemer er forskellige. Det er derfor af større relevans at sammenligne organiseringen af evalueringen med, hvordan det er gjort i bistandsorganisationer med funktioner og opgaver, der svarer til Danidas. En sådan sammenligning er foretaget i bilag 2, ”Evaluering i bi- og multilaterale bistandsorganisationer og Danidas evalueringsfunktion”³.

Som det fremgår af dette bilag, har ingen af de 14 lande, der er med i oversigten, oprettet en evalueringsenhed uden for bistandsorganisationen⁴.

I seks lande refererer evalueringsfunktionen direkte til chefen for bistandsorganisationen, som igen refererer til den politisk ansvarlige for udenrigspolitikken. Foruden Danmark (Danida) omfatter denne gruppe Finland (DIDC), Irland (DGIA), Holland (IDC), Sverige (Sida) og Schweiz (SDC).

I otte bistandsorganisationer er evalueringsfunktionen en underafdeling inden for en enhed, der varetager udformningen af politik, revisions- eller ledelsesopgaver (undersøgelse af de interne rutiner, kvalitetssikrings- og informationssystemer). Evalueringschefen refererer til chefen for enheden, som igen refererer til chefen for bistandsorganisationen. De lande, der benytter denne model, er Australien (AusAID), Canada (CIDA), Frankrig (DGCID), Tyskland (BMZ), Japan (JICA), Norge (DDC), USA (USAID) og Storbritannien (DFID).

Som det kan ses, er Danidas evalueringsfunktion blandt dem, der er mest uafhængige både med hensyn til placering og referenceveje i organisationen. Samtidig hermed har man bevaret koblingen til den øvrige organisation, så der kan produceres velunderbyggede kvalitetsvurderinger, videregives anbefalinger og sikres opfølgning og erfaringsopsamling. Også evalueringernes dokumentationsformål er dækket ind med den valgte organisatoriske løsning.

Evalueringsprocessen

Danidas evalueringssekretariat arbejder efter en skridt-for-skridt model i evalueringsprocessen, der går fra udarbejdelsen af evalueringsprogrammet til slutrapporteringen. Det svarer til, hvad DAC’s principper anbefaler, og modellen anvendes også af andre donorer. Processen er tydeligt beskrevet i Danidas retningslinier for evaluering fra 1999.

Evalueringssekretariatet udarbejder evalueringsprogrammet efter at have rådført sig med alle kontorer og ambassader i Sydgruppen. Ca. 70% af evalueringsprogrammet bygger på forslag eller ønsker fra andre kontorer og ambassaderne, hvilket afspejler en stærk intern efterspørgsel

³ I bilag 2 beskrives også evalueringsfunktionens uafhængighed i multilaterale institutioner. Disse ordninger kan ikke sammenlignes med Danidas indretning, fordi der er tale om juridisk set ganske forskellige institutioner

⁴ Belgien besluttede i 1998 at oprette en evalueringsfunktion for bistanden uden for bistandsorganisationen. Dette er imidlertid nu opgivet, og regeringen er i færd med at oprette en særlig evalueringsenhed inden for Udenrigs- og bistandsministeriet. Sverige har en ekspertgruppe tilknyttet Udenrigsministeriet, der dog mere fungerer som ”tænketank” end evalueringsenhed.

efter evalueringer. På visse tidspunkter er der blevet foreslået flere evalueringer, end Evalueringsekretariatet har kunnet overkomme at gennemføre. I sådanne situationer har Sekretariatet måttet prioritere. Arbejdsprogrammet diskuteres med Danidas ledelse, hvor man træffer beslutning om rækkefølgen af evalueringerne. Ledelsesgruppen kan derimod ikke beslutte at sløjfe evalueringer fra arbejdsprogrammet. Danidas Styrelse godkender sluttelig programmet, før det oversendes til Folketingets Udenrigsudvalg med Styrelsens kommentarer.

Denne planlægningsproces gennemføres for at sikre, at alle relevante parter interesser er tilgodeset, og de planlagte evalueringer er relevante i forhold til interessenternes behov. De eneste parter, der ikke systematisk inddrages, er samarbejdslandene. Ganske vist har ambassaderne principielt ansvar for at rådføre sig med de relevante myndigheder – især når det gælder evalueringer af lande og sektorprogrammer – men i praksis har samarbejdslandene meget begrænset indflydelse på evalueringsprogrammet.

Planlægningsprocessen ligner meget den, som andre internationale bistandsorganisationer anvender. I Storbritannien og Sverige godkendes evalueringsprogrammet af en intern ledelsesgruppe, mens kun Holland også informerer parlamentet.

Evalueringsekretariatet har ansvar for udformningen af opgavebeskrivelsen for evalueringerne. Opgavebeskrivelsen ("Terms of Reference") angiver rammerne for evalueringsprocessen og angiver de emner, evalueringen skal dække – ofte udformet som en række spørgsmål. De relevante parter (landekontorer, Den Sektorfaglige Tjeneste (TSA), ambassader og samarbejdspartnerne i udviklingslandene) kommenterer opgavebeskrivelsen. Denne er udformet sådan, at evalueringsholdet kan tage emner op, der identificeres i den indledende fase, også selv om de ikke er nævnt i opgavebeskrivelsen. Når der er tale om mere omfattende evalueringer, nedsættes der ofte en referencegruppe med medarbejdere fra ministeriet og eksterne personer for at sikre størst mulig ekspertise og viden om det konkrete felt. Sådanne evalueringer gennemføres typisk i flere faser, hvor der i første fase gennemføres foreløbige undersøgelser for at kunne tilpasse opgavebeskrivelsen og vælge de mest relevante evalueringsmetoder. Sekretariatets chef godkender den endelige formulering af opgavebeskrivelsen.

Konsulenterne

Alle evalueringer gennemføres af eksterne uafhængige konsulenter. Evalueringshold, enten individuelle konsulenter eller konsulentfirmaer, udvælges af Evalueringsekretariatet på baggrund af deres "professionelle kompetence, uafhængighed og erfaring i forhold til opgaven." 95% udvælges på basis af en licitation af opgaven, mere end 40% går til konsulentfirmaer uden for Danmark. Undersøgelsen i bilag 3 viser, at økonomisk afhængighed af Danida (dvs. om konsulenterne skaffer sig en stor del af deres omsætning fra Danida-kontrakter) ikke har betydning for, om evalueringerne er kritiske eller ej. En analyse af kontrakternes omfang – gengivet i bilag 4 – viser ikke nogen sammenhæng mellem kritiske evalueringer og efterfølgende opgaver for Danida som helhed eller for Evalueringsekretariatet.

Udvælgelsen af konsulenter til evalueringerne er i overensstemmelse med international praksis. I de fleste andre lande er det også evalueringsenheden, der udpeger evalueringsholdene. Der er imidlertid forskel på et enkelt område. I Canada, Frankrig, Holland, Irland, Japan og USA be-

står evalueringsholdene af en blanding af eksterne konsulenter og medarbejdere fra bistandsorganisationen. I Storbritannien og Sverige bruges der både eksterne og blandede hold, mens Finland, Tyskland, Norge og Schweiz har samme praksis som Danmark med kun at bruge eksterne konsulenter. Danidas licitationsprocedurer på området svarer til den internationale praksis.

Kritikere af den nugældende evalueringsform har rejst spørgsmål ved konsulenternes reelle uafhængighed. Emnet er behandlet i en særlig undersøgelse, vedlagt som bilag 3. Undersøgelsen konkluderer:

”Efter at have interviewet 25 holdledere om deres erfaringer i 33 evalueringer kan vi konkludere, at konsulenterne generelt føler, at de er i stand til at udføre deres arbejde uden pres fra interessenterne. Derfor er det generelle billede, at konsulenterne har en høj grad af uafhængighed og evalueringerne en høj grad af troværdighed, selvom der er plads til forbedringer og i nogle tilfælde problemer.”

De få tilfælde af pres, der er rapporteret i denne undersøgelse, har fundet sted i forbindelse med feltarbejdet og under udarbejdelsen af rapporten. Under feltarbejdet har konsulenterne somme-tider følt, at deres arbejde er blevet vanskeliggjort, for eksempel når de ønskede adgang til bestemte informationskilder. I adskillige tilfælde har Sekretariatet aktivt støttet konsulenterne. I skrivefasen har nogle konsulenter oplevet et pres for at udelade visse dele af deres konklusion. I de fleste tilfælde har konsulenterne ikke bøjet sig for presset, og i adskillige af disse tilfælde er de blevet aktivt støttet af Evalueringssekretariatet, der har opfordret dem til at fastholde deres vurderinger. Disse tilfælde af besværligheder eller pres stammede – ifølge undersøgelsen – ”typisk fra institutioner eller personer med interesser i det projekt, der blev undersøgt.”

Rapporteringen

De uafhængige evalueringshold har det fulde ansvar for at udforme rapporterne. Rapportudkast drøftes med de relevante interessenter. Denne dialog med de forskellige interessenter i evalueringsprocessen er vigtig af to grunde: Det giver konsulenterne flere forskellige perspektiver på de aktiviteter, der evalueres, og det medvirker til at sikre, at interessenterne kan tilslutte sig konklusionerne. Konsulenterne forventes at reagere på de spørgsmål, der rejses, og de kan efter eget valg anvende eller se bort fra disse bemærkninger, idet det fulde ansvar for rapporten forbliver konsulentens. Det er en universel praksis i alt evalueringsarbejde, at der indsamles kommentarer til evalueringsrapporten fra de berørte parter, og det er ikke ualmindeligt, at rapporter afspejler de uenigheder, der eksisterer. Ved enkelte lejligheder har Danida nedsat referencegrupper eller peer review grupper, der har vist sig nyttige, fordi de bidrager med ”et tredje perspektiv” på evalueringsprocessen og rapportens vurderinger fra fagfolk inden for evaluering og det relevante sagsområde.

Evalueringssekretariatet foretager kvalitetskontrol af rapporterne for at sikre, at emnerne i opgavebeskrivelsen er dækket tilstrækkeligt ind, at konklusionerne bygger på fyldestgørende og pålidelig dokumentation, at præsentationen af styrker og svagheder er afbalanceret, at anbefalingerne er baseret på konklusionerne, og at den rent faglige præsentation, sprog og

rapportens udseende, er i orden. Når disse krav er opfyldt, godkender Sekretariatet rapporten til offentliggørelse⁵. Mens interessenterne kan kommentere rapportudkastet, er det et vigtigt udtryk for uafhængigheden, at kun Sekretariatet har bemyndigelse til at godkende og offentliggøre en evalueringsrapport.

Danidas evalueringsrapporter er af høj kvalitet og vidner om Sekretariatets evne og vilje til at sikre deres uafhængighed og uvildighed.

⁵ I de sidste 15 år er der kun rapporteret om et tilfælde, hvor en evaluering ikke er blevet offentliggjort på grund af kvalitetsproblemer.

KAPITEL 4: ANVENDELSE AF EVALUERINGER

Evalueringernes dobbelte formål

Evalueringer har det dobbelte formål at opsamle erfaringer og dokumentere anvendelsen af Danidas midler. De bruges til at forbedre udviklingsbistanden gennem rapportering til Danida om resultater og problemer i de gennemførte aktiviteter, og for den danske offentlighed og de politiske beslutningstagere er evalueringer en væsentlig kilde til information om resultaterne af de midler, der anvendes til udviklingsbistand.

Indenfor Danida bruges evalueringer til at give de involverede kontorer og ledelsen tilbagemelding på forløbet og resultaterne af bistandsaktiviteterne. For ledelsen er denne type tilbagemelding helt anderledes end de informationer, den får gennem de administrative systemer, som f.eks. budgetkontrol, den løbende overvågning af resultater og Rigsrevisionens undersøgelser af bistanden. Evalueringer give en grundigere analyse af både resultater og forløb og leverer derfor en type information, der er vigtig ledelsen, når det skal besluttes, hvordan de givne ressourcer skal anvendes. For de udførende kontorer spiller evalueringer en central rolle, når man skal finde frem til de bedste måder at arbejde på, når der skal løses strategiske problemer i programmerne, og når der skal løses specifikke problemer i de enkelte bistandsaktiviteter.

Formålet med at formidle evalueringresultater til offentligheden og politikere er både at sikre dokumentation af bistandens resultater og at bidrage til offentlighedens forståelse af behovene i samarbejdslandene. De offentliggjorte resultater bidrager til at øge befolkningens viden om de muligheder og vanskeligheder, der er forbundet med Danidas forsøg på at imødekomme udviklingslandenes behov. Evalueringer spiller en helt særlig rolle som informationskilde, fordi de er udarbejdet af uafhængige konsulenter efter internationalt anerkendte principper og standarder. Som i mange andre lande afhænger den danske befolknings villighed til at bruge penge til bistand i stadig stigende grad af Danidas evne til at dokumentere bistandens resultater og nyttevirkning.

Tidligere var hovedaftagerne af evalueringerne Danidas egne medarbejdere og bistandskyndige uden for Danida. Det har været en stor udfordring for Danida såvel som for andre landes bistandsorganisationer at nå ud til offentligheden med evalueringresultaterne. Det kræver ganske meget at formidle evalueringerne i en form, så de bidrager til at offentligheden får en større forståelse af udviklingsspørgsmål. Der er opnået meget på dette område i de seneste fem år, og hovedopgaven ser nu ud til at være at sikre, at også samarbejdspartnerne i udviklingslandene får bedre adgang til evalueringresultaterne.

Tiltag for at forbedre anvendelse af evalueringer

Hvorvidt de berørte Danida-medarbejdere vil tage evalueringernes resultater, konklusioner og anbefalinger til sig, afhænger i høj grad af, om de føler medejerskab til evalueringerne. Evalueringsekretariatet gør en indsats for at inddrage de berørte kontorer og ambassader i alle faser af evalueringsprocessen (nærmere omtalt i bilag 7). Det sker med det dobbelte formål at skabe en følelse af medejerskab og samtidig forbedre evalueringernes kvalitet (ved at sikre at konsulenterne får adgang til alle relevante data, ved at få kommentarer så der undgås faktuelle fejl i rapporter, osv.).

For at styrke offentlighedens brug af evalueringerne benytter Evalueringssekretariatet sig af en lang række forskellige formidlingsformer (figur 2 i bilag 7 giver en oversigt over de formidlingsformer der anvendes). Der afholdes et pressemøde ved offentliggørelsen af hver enkelt evalueringsrapport. Efter en Folketingsdebat om evaluering i slutningen af 1999 er indsatsen for at forbedre formidlingen blevet forstærket bl.a. ved at der nu udarbejdes korte, dansksprogede udgaver af rapporterne, ligesom der eksperimenteres med nye formidlingsformer som f.eks. videopræsentation. Der er forskellige bestræbelser på at sikre samarbejdspartnerne i udviklingslandene bedre adgang til evalueringens resultater, bl.a. ved udarbejdelse af sammendrag af rapporterne på det relevante sprog (f.eks. spansk, portugisisk, fransk, bangla) og afholdelse af seminarer om evalueringernes konklusioner og anbefalinger i samarbejdslandene.

Ved en OECD/DAC konference i september 2000 om anvendelse af evalueringens resultater kunne det konstateres, at Danidas formidlingspraksis var helt på højde med de førende bistandsorganisationer og overgik de fleste andre evalueringensheds indsats⁶.

Resultater af anvendelsen

Der er dokumentation for, at Danidas ledelse som konsekvens af kritiske evalueringer har lukket programmer (f.eks. Kontaktpunkt for Ulandsteknologi (evalueringensrapport 1996/9)) eller beskåret bevillingerne (f.eks. evalueringerne af Det Danske Importfremmekontor for Ulandsprodukter, DIPO (2000/1), Rammeaftale med ILO - Arbejderuddannelse (2001/3) og Rammeaftale med UNESCO - Uddannelse (2001/2)). Der er også eksempler på, at evalueringer har medvirket til revurderinger af administrationen af dansk bistand (f.eks. evalueringen af Decentral Bevillingskompetence (1994/4) og evalueringen af Virksomhed-til-Virksomhed Programmet Danmark-Sydafrika (2000/8)). I gennemgangen har vi endvidere fundet eksempler på større tematiske evalueringer eller sektorevalueringer, der både har belyst positive resultater og identificeret elementer i eksisterende politik, strategier eller gennemførelse af aktiviteter, der burde genovervejes (f.eks. evalueringen af Danske Humanitær Bistand (1999/9), evalueringen af Menneskerettigheder og Demokrati (1999/11), og Dansk Bilateral Bistand til Sundhed (2000/4)). Endelig bidrager de fleste evalueringer til Danidas erfaringsopsamling ved at levere information, der bruges ved udformningen af nye strategier og retningslinier eller som giver baggrund for at justere bistandsprogrammerne. Landeevalueringer tilrettelægges ofte, så de bidrager til en gennemgang og revision af landestrategien (landeevalueringerne af Burkina Faso, Bolivia og Nicaragua er eksempler).

Ved afslutningen af alle evalueringer udarbejdes en opfølgingsnotits for at sikre, at anbefalinger om politikker, programmer eller projekter nøje overvejes af Danida. Notitsen indeholder Danidas kommentarer til hver enkelt hovedkonklusion og anbefaling i rapporten og præciserer hvilket kontor, der er ansvarlig for opfølgningen. Evalueringssekretariatet checker jævnligt, at opfølgningen sker som aftalt. Ved den seneste kontrol kunne det konstateres, at 90% af de af-talte opfølgingsaktiviteter var blevet gennemført. I de tilfælde, hvor aktiviteten ikke var gen-

⁶ OECD/DAC Tokyo Workshop rapport "Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability", september 2000, side 43.

nemført, blev det som oftest givet som grund, at det af gyldige årsager ikke var muligt at gennemføre anbefalingen.

Uden for Danida indgår evalueringerne i den almindelige offentlige debat om udviklingsbistanden, og politikere henviser til evalueringer i deres argumentation for beslutninger på området. Dette var for eksempel tilfældet i regeringens redegørelse for udviklings- og miljøsam arbejdet med u-landene⁷ i januar 2002, hvor der var 19 henvisninger til gennemførte eller igangværende evalueringer.

Fremtidige udfordringer

Den internationale udviklingsbistand undergår i disse år et markant skift fra tidligere tiders fragmenterede og dårligt koordinerede indsats til en mere sammenhængende indsats, hvor bistandsorganisationerne arbejder sammen om at opnå resultater. Den voksende internationale tilslutning til harmonisering, samordning, koordination og dannelse af partnerskaber kommer til udtryk i støtten til udviklingslandenes fattigdomsstrategier, den brede tilslutning til sektortilgangen i bistanden og opslutningen om FN's Årtusindmål.

For at leve op til disse nye krav må evalueringernes sigte og gennemførelse ændres. Den traditionelle evaluering af velafgrænsede bistandsaktiviteter vil blive afløst af krav om langt mere komplekse evalueringer, som kan trække forbindelser mellem de enkelte bistandsaktiviteter (projekter og programmer) og virkningerne på sektor- og landeniveau. Forbedret koordinering på evalueringsområdet (fælles evalueringsindsatser, netværk af evalueringskonsulenter) vil være en del af svaret på disse krav, mens en anden del består i at hjælpe samarbejdspartnerne i udviklingslandene til at få en ny rolle i evalueringsarbejdet. Partnerstyret bistand vil blive fulgt af krav om partnerstyret evaluering. Det ligger en meget stor udfordring for bistandsorganisationerne i at bidrage til at opbygge evalueringskapacitet i udviklingslandene.

I dansk sammenhæng vil Evalueringssekretariatets rolle blive ændret af udviklingen mod resultatbaseret ledelse og den igangværende decentralisering af Danida med udlægning af ansvar til ambassaderne. Etableringen af et overvågningssystem og den planlagte oprettelse af en ny kvalitetssikringsenhed vil præcisere Sekretariatets profil som den instans, der bidrager med dybtgående undersøgelser af resultater og processer og dermed leverer en form for virkelighedscheck af de resultater, som overvågningssystemet når frem til. I fremtiden vil mange undersøgelser af specifikke bistandsaktiviteter formentlig blive igangsat og gennemført af ambassaderne i samarbejde med lokale myndigheder og andre bistandsorganisationer. Evalueringssekretariatet vil i den situation spille en vigtig rolle som den enhed, der har ansvar for evaluering af overordnede spørgsmål af betydning for tilrettelæggelsen af dansk udviklingsbistand. Danidas ledelse vil fortsat som grundlag for strategiske beslutninger have behov for evalueringer, der på tværs af lande og sektorer opsamler viden om den mest virkningsfulde måde at yde bistand på. Og det vil også i fremtiden være vigtigt, at evalueringer supplerer den øvrige tilgængelige information med vurderinger af fundamentale spørgsmål vedrørende relevans og bæredygtighed.

⁷ "Redegørelsen for Regeringens Gennemgang af Danmark Udviklings- og Miljøsam arbejde med Udviklingslandene", januar 2002.

Internationale aspekter

Danida deltager aktivt i internationalt samarbejde om evaluering. Det internationale arbejde foregår først og fremmest gennem DAC's Arbejdsgruppe for Evaluering, hvor Danmark har været formand i 1989-92 og 1997-2002. Evalueringssekretariatet har medvirket til at udforme DACs evalueringsprincipper i 1991 og retningslinierne for evaluering af humanitær bistand i 1998.⁸

Evalueringssekretariatet er gået forrest i bestræbelserne på at fremme evalueringer i fællesskab mellem flere bistandsorganisationer. Et vigtigt eksempel på dette er evalueringen af katastrofebistanden til Rwanda, (1996/16), hvor 19 bistandslande og 17 internationale offentlige og private organisationer deltog. Et andet eksempel er fællesevalueringen af vejsektoren i Ghana (2000/6), hvor otte bistandsorganisationer samt den ghanesiske regering deltog.

Sekretariatet har på forskellige måder bidraget til udvikling af nye evalueringsmetoder. Evalueringen af fattigdomsbekæmpelse i dansk udviklingsbistand (1996/14) regnes stadig for et af de bedste eksempler på anvendelsen af innovative evalueringsmetoder, og det igangværende arbejde med at udvikle nye metoder til vurdering af støtte til kapacitetsopbygning er banebrydende.

Endelig sker der en tæt koordinering mellem bistandsorganisationerne om evalueringen af multilaterale organisationer. I løbet af årene har større og mindre grupper af bistandsorganisationer udført sådanne fællesevalueringer⁹. Der udpeges normalt en organisation til at være ledende i gennemførelsen af sådanne fællesevalueringer, og Danidas Evalueringssekretariat har mange gange påtaget sig denne rolle (WHO, UNICEF, UNDP PACT og IFAD).

⁸ DAC WP EV: "Guidance for Evaluation Managers in the Evaluation of Humanitarian Assistance in Response to Complex Emergencies. OECD, 1998

⁹ WHO (1990/2), UNICEF (1993/1), EU Program Food Aid (1996/13), UNRISD (1997/1) UNDP PACT (1991/1), UNCDF (1995/5), EU (1996/6), og igangværende om IPPF og UNFPA, IFAD og WFP.

KAPITEL 5: KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Efter en systematisk gennemgang af det materiale, der er udarbejdet i forbindelse med denne udredning, opsummerer vi her de væsentligste konklusioner. Konklusionerne – og de deraf følgende anbefalinger – er præsenteret i samme rækkefølge, som emnerne er behandlet i rapporten.

Det skal understreges, at konklusioner og anbefalinger udelukkende står for de tre forfatters regning. Synspunkterne er ikke blevet redigeret eller kontrolleret af hverken enkeltpersoner eller enheder i Udenrigsministeriet. Forfatterne tager derfor det fulde ansvar for indholdet og fortolkningerne i det nedenstående.

Generelle konklusioner

Danidas nuværende evalueringssystem er grundlæggende solidt vurderet i forhold til internationalt anerkendte evalueringsstandarder. I mange henseender er Danidas evalueringspraksis klart bedre end gennemsnitsstandarder blandt donorerne, og på nogle felter er der endda tale om en meget høj standard, der kan tjene som eksempel på god praksis. Evalueringssystemet leverer væsentlig information til Danidas ledelse om relevans og virkning og den praktiske gennemførelse af politikker, programmer og projekter. Den viden, der formidles fra Evalueringssekretariatet til ledelsen, består både af opsamlede erfaringer og af konkret dokumentation for tilrettelæggelsen, gennemførelsen og resultaterne af dansk bistand. Begge former for viden er nødvendige for effektiv styring af bistanden.

Det er vores vurdering, at Evalueringssekretariatets nuværende varetagelse af opgaverne er hensigtsmæssig. Men vi mener, at der kan gennemføres en række tiltag, der yderligere vil styrke Sekretariatets arbejde og evalueringens uafhængighed. Forslagene fremsættes ikke, fordi vi ser åbenlyse mangler i Evalueringssekretariatet, men fordi de vil styrke Danidas generelle bestræbelser på at fokusere på kvalitet og resultater. Evaluering kan spille en central rolle i disse bestræbelser. I takt med at kravene om dokumentation af bistandens resultater øges, bliver evaluering et nøgleinstrument til at skelne mellem succes og fiasko. Hvis en organisation som Danida ikke er i stand til at skelne det dårlige fra det vellykkede, vil man uundgåeligt støtte fejltagelser og spille skatteydernes penge.

Vi har ikke fundet overbevisende grunde til at fjerne evalueringfunktionen fra Udenrigsministeriet. Vores materiale viser, at Evalueringssekretariatet bidrager til såvel Danidas erfaringsopsamling som til den nødvendige dokumentation af aktiviteterne – for en omkostning, der er sammenlignelig med andre bilaterale donorerers udgifter til evaluering. Dette taler for, at evalueringfunktionen bør styrkes inden for den eksisterende organisatoriske ramme. Vi tror, at en ekstern evalueringssenhed ville svække evalueringernes bidrag til Danidas erfaringsopsamling ligesom koblingen til ledelse og beslutningsprocesser ville svækkes. Der er en ikke ubetydelig risiko for, at en ekstern evalueringssenhed ville få en isoleret og marginaliseret placering.

Evalueringspolitik og retningslinier

Konklusion: Gennemgangen af evalueringspolitikken og Evalueringssekretariatets retningslinier viser, at de er tilstrækkeligt omfattende og detaljerede og svarer godt til enhedens rolle og an-

svar. Efter at de har været i brug i fem år, er der imidlertid behov for en revision af politik og retningslinier. Evalueringspolitikken, der kan ses på Danidas hjemmeside, er fra august 1997. Politikken er omsat og beskrevet til praktisk brug i publikationen ”Evaluation Guidelines” (Retningslinier for evaluering) fra 1999.

Anbefalinger: Evalueringssekretariatet bør revidere ”Retningslinierne” for at sikre, at den nyere udvikling indenfor udviklingsevaluering tages i betragtning. Der er sket ændringer på en række områder: Overgang til resultatbaseret ledelse med vægt på definition, måling og løbende overvågning af bistandens resultater, udvikling af evalueringsstrategier der inddrager samarbejdspartnerne, og en tendens til at evalueringerne bliver mere omfattende (de dækker f.eks. globale og tematiske forhold, lande, sektorer og politikområder). Alle disse forandringer er gode grunde til at genoverveje de eksisterende retningslinier.

Vi finder yderligere, at ”Retningslinierne” bør lægge stærkere vægt på behovet for fleksibilitet i tilrettelæggelse af evalueringsformen og i valg af metoder. Ledelsens øgede fokus på resultater forudsætter brug af mange typer af indikatorer, en bred vifte af dataindsamlings- og analysemetoder og nye rapporteringsstrategier.

Endelig mener vi, at evalueringspolitikken bør omfatte en klarere understregning af behovet for, at Evalueringssekretariatet løbende gennemgår Danidas proces- og resultatstyring.

Uafhængighed

Konklusion: Vi mener, at Evalueringssekretariatets uafhængighed er tilstrækkeligt sikret inden for Ministeriet. Vi har ikke set beviser på, at der med den nuværende placering er sket forvridninger af centrale afgørelser som valg af evalueringsemner, ansættelse af konsulenter, evalueringsform og -metoder, eller udformningen af konklusioner og anbefalinger. Vi har derimod erfaret, at der er talrige eksempler på, at Evalueringssekretariatet har spillet en vigtig rolle for at sikre evalueringers uafhængighed mod pres, der kunne have medført, at man var gået på kompromis med resultaterne.

Vi ser flere faktorer som vigtige for at fastholde denne uafhængighed: Det forhold at Evalueringssekretariatet refererer direkte til Sydchefen, anvendelsen af internationalt anerkendte evalueringsprocedurer, den aktive involvering af Danidas styrelse i diskussion og godkendelse af evalueringsprogrammet, samt den udstrakte brug af både danske og udenlandske konsulenter, som sikrer bredden i de perspektiver og meninger, der repræsenteres i evalueringerne. Vi lægger i denne sammenhæng også stor vægt på Sekretariatets professionalisme og ekspertise.

Anbefalinger: Vi er af den opfattelse, at Evalueringssekretariatets uafhængighed kan styrkes for yderligere at sikre dets troværdighed og for at leve op til den fortsatte udvikling i udviklingsbistandens dagsorden.

For det første er der behov for, at Evalueringssekretariatet sammensætter peer review grupper. Grupperne kan enten være sammensat i forbindelse med en enkelt evaluering, eller de kan gennemgå en række evalueringer. Vores anbefaling er ikke, at der skal nedsættes en permanent peer

review gruppe for al evaluering, men vi mener, at kommentarer fra evalueringseksperter på udvalgte områder kan være nyttige.

For det andet er det vores opfattelse, at der er behov for at få udformet et formaliseret regelsæt - en adfærdskodeks - for Evalueringssekretariatet. Regelsættet kunne være udgangspunkt for et regelsæt for evalueringsekonsulenters rolle og være en del af enhver kontrakt med Evalueringssekretariatet.

For det tredje er der behov for, at Ministeriets organigram giver et klart signal om, at evalueringfunktionen er uafhængig og refererer direkte til Sydchefen, ligesom der er behov for en præcisering af Evalueringssekretariatets rolle i og ansvar for evalueringprocessen i forhold til andre kontorer.

Endelig går vi stærkt ind for, at Evalueringssekretariatet får en anden betegnelse, der bedre tilkendegiver dets uafhængighed.

Anvendelse af evalueringer:

Konklusion: Det er en hovedopgave for en evalueringseenhed at sikre, at resultaterne af dens arbejde bliver anvendt af evalueringens målgruppe. Denne anvendelse kan være mangesidig, men først og fremmest gælder det om, at evalueringresultaterne indgår i den løbende drøftelse af politikker, programmer og projekter – og belyser alternativer. Der er solid dokumentation for den forskelligartede brug, som Danida har gjort af information produceret af Evalueringssekretariatet. Der er både tale om direkte påvirkning – i form af ændring eller ligefrem afbrydelse af programmer – og erfaringsopsamling, der har ført til ændringer af politikker og programudformning. Evalueringssekretariatet skal også roses for sine bestræbelser på at udbrede resultaterne, f.eks. gennem afholdelse af pressemøder ved udgivelsen af hver enkelt evalueringsrapport.

Anbefalinger: Sekretariatet holder øje med, at rapporternes anbefalinger rent faktisk bruges. Men der foretages ikke en egentlig systematisk gennemgang af, om anbefalingerne i praksis har den ønskede virkning på projekter, programmer eller politikker. Vi mener, at denne efterfølgende gennemgang er nødvendig for at finde ud af, om Evalueringssekretariatets anbefalinger virker. Dette er afgørende at vide for såvel Sekretariatet som Danida. Vi foreslår derfor en evaluering af gennemførelsen af rapporternes anbefalinger.

For det andet er der brug for en endnu mere systematisk formidling af evalueringresultaterne til danske organisationer og offentligheden. Det kan bl.a. ske ved hjælp af regelmæssige møder og konferencer om væsentlige evalueringresultater og -emner.

For det tredje er der et behov for, at Sekretariatet tilpasser sit arbejde til de større krav om ”her-og-nu” information (i modsætning til den som oftest bagudrettede vidensopsamling). Tendensen til øget vægt på resultatorientering i Danida gør det nødvendigt for Evalueringssekretariatet at foretage visse tilpasninger.

Sluttelig bør det undersøges, hvordan det går med at overføre evalueringskunnen og -information til partnerne i samarbejdslandene. Denne udveksling af viden er af voksende betydning i takt med at partnerne arbejder på at styrke deres egen resultatovervågning og evalueringskapacitet som en del af deres strategier for fattigdomsbekæmpelse.