



# Evalueringen av norsk utviklings samarbeid gjennom norske frivillige organisasjoner i Nord-Uganda (2003–2007)

## Evalueringsavdelingen i Norad

Evalueringsavdelingen har ansvaret for å planlegge, legge ut på anbud og kvalitetssikre uavhengige evalueringer av aktiviteter finansiert over det norske utviklingsbudsjettet. Evalueringene dokumenterer resultater i utviklingssamarbeidet, samler erfaringer for læring og er informasjonskilde for myndighetene og den norske offentlighet.

Dette informasjonsflaket presenterer de viktigste funn, konklusjoner og anbefalinger i en evalueringsrapport. Det sammenfatter også interesserte parters synspunkter på rapporten og Evalueringsavdelingens vurderinger og anbefalinger til Utenriksdepartementets ledelse. Hensikten er å gjøre evalueringresultatene lettere offentlig tilgjengelige.

## Evalueringen ble gjennomført av Image Consult Limited, Kampala.

## Hovedpunkter

Rapporten ser på bidragene til seks norske frivillige organisasjoner og resultater av deres innsats i Nord-Uganda, en region som er på vei ut av en situasjon preget av konflikt og humanitær krise.

Evalueringens hovedkonklusjon er at de norske organisasjonene har bidratt til å bedre fattiges velferd på kort og mellomlang sikt gjennom konkrete, målbare resultater. Det gjelder særlig humanitær bistand i perioden 2003–2005.

Resultatene er skapt gjennom en rekke ulike aktiviteter, fra økt skolegang, ikke minst for jenter, husly, avl av okser og geiter, bevisstgjøring om barns rettigheter, til livreddende helsetiltak og energibesparende ovner.

Gjennom partnerskap har lokale organisasjoner blitt styrket i sin gjennomføring, men de norske organisasjonene har ikke bidratt nok til å bygge langsiktig kompetanse. Det er eksempler på at forsinket utbetaling fra UD og Norad har påvirket gjennomføringen av aktiviteter negativt.

Organisasjonenes rapportering og resultatoppfølging varierer, og er særlig svak med hensyn til å redegjøre for om planlagte utviklingsmål er nådd eller ikke.

Evalueringsrapporten anbefaler en konsentrasjon av den norske innsatsen i Nord-Uganda om matvaresikkerhet og inntektskaping, utdanning og helsetjenester.

På grunn av manglende lokal kapasitet mener teamet at den beste løsningen har vært å kanalisere midler gjennom norske organisasjoner. I gjenoppbygging og mer langsiktig innsats, derimot, anser teamet at midlene i større grad må vurderes kanalisert til lokale organisasjoner og myndigheter. Dette for å sikre bærekraft og lokal forankring.

Videre mener teamet at Norge har en rolle å spille som pådriver for å øke andre givers og organisasjoners støtte til rehabilitering og utvikling i Nord-Uganda.

Rapporten tilrår også at de norske organisasjonene styrker sin innsats for langsiktig kapasitetsbygging, og at deres rapporteringsrutiner forbedres, spesielt når det gjelder resultatrapportering.

Evalueringsavdelingen mener at rapporten peker på flere sentrale dilemma i overgangen mellom nødhjelp og langsiktig bistand i den aktuelle situasjonen i Uganda. Videre har rapporten en rekke interessante og til dels konkrete anbefalinger som partene i Oslo og Uganda anbefales å vurdere.

## 1. Bakgrunn

Evalueringen er en oppfølging av Rattsutvalget som ble nedsatt av regjeringen i 2005 for å se på rollen til norske frivillige organisasjoner i utviklingssamarbeidet. Utvalget anbefalte blant annet at mer burde gjøres for å evaluere de norske frivillige organisasjonenes resultater i utviklingssamarbeidet.

De seks norske frivillige organisasjonene hvis innsats i Nord-Uganda ble evaluert er; Redd Barna, Norges Røde Kors, CARE Norge, Caritas Norge, Flyktninghjelpen og Leger uten grenser.

## 2. Rapportens funn og anbefalinger

### Hovedkonklusjon

Rapporten er i utgangspunktet positiv når det gjelder innsatsen til de seks norske frivillige organisasjonene i Nord-Uganda. Evalueringsteamet finner at organisasjonene har bidratt til å bedre målgruppenes velferd på kort og mellomlang sikt. Dette gjelder særlig den humanitære bistanden i perioden 2003–2005. Bærekraften og *multipliereffekten* av de resultater som er oppnådd vurderes derimot som usikker.

Evalueringssteamet mener at på grunn av manglende lokal kapasitet i en humanitær situasjon som krever umiddelbar respons og stor grad av koordinering, har den beste løsningen vært å kanalisere midler gjennom norske organisasjoner og ikke direkte til lokale samarbeidsorganisasjoner og myndigheter. I gjenoppbygging og mer langsiktig innsats foreslår teamet at midlene i større grad må vurderes kanalisert til lokale organisasjoner og myndigheter.

Dette for å sikre bærekraft og lokal forankring.

Rapporten peker på at sikkerhetssituasjonen i Nord-Uganda fremdeles er utrygg. Evalueringsteamet er bekymret for det de vurderer som fravær av ledelse fra sentrale myndigheters side og en tilsynelatende likegyldighet hos andre givere ovenfor gjenoppbyggingsprosessen i Nord-Uganda. Befolkninger som har vendt tilbake til sine opprinnelige bosteder kan oppleve at de er overlatt til seg selv. Dette, frykter teamet, kan ha negative konsekvenser for den videre utviklingen.

### Relevans

De norske frivillige organisasjonene har begynt omleggingen fra humanitær bistand til mer langsiktig utviklingsstøtte for å tilpasse seg den nye virkeligheten i Nord-Uganda. Evalueringsteamet fant at organisasjonene involverte sine lokale partnere i utarbeidelsen og gjennomføringen av aktiviteter og at tiltakene ofte synes å være relevante.

### Måloppnåelse og resultater

Evalueringssteamet identifiserte følgende konkrete resultater for fattige mennesker i Nord-Uganda som resultat av de norske organisasjonenes bistand:

- utdanning og husly for internt fordrevne,
- tilrettelegging for økt skolegang, også blant jenter, i lokalsamfunn i nord generelt og Karamoja spesielt,
- det er skapt inntekter gjennom avl av okser og geiter; forsyning av frø, hakke og spade, samt forbedring av planteteknikker,
- arbeid for å bevisstgjøre samfunn om barns rettigheter,

- styrking av eksisterende sykehus og livreddende helsetiltak,
- arbeid for å få slutt på diskriminering av eldre og aidsyke, og
- energibesparende ovner som reduserer arbeidsbyrde og -risiko for kvinner og barn.

### Lokal kapasitet

Evalueringssteamet kritiserer de norske frivillige organisasjonene for ikke å bidra til nok *langsiktig* kapasitetsutvikling av sine samarbeidspartnere. Evalueringsteamet fant at kapasiteten til lokale partnere har blitt styrket som et resultat av samarbeid med de frivillige organisasjonene, men at den styrkede kapasiteten er direkte knyttet til gjennomføring av aktiviteter og ikke er av langsiktig karakter. Dette gjelder både for lokale partnerorganisasjoner og myndigheter.

### Norge som giver

Evalueringssteamet stiller seg kritisk til en del prosesser i Norad og UD som fører til at utbetalingene til norske organisasjoner – og dermed til lokale samarbeidspartnere – forsinkes og påvirker gjennomføringen av aktivitetene negativt. For Norad gjelder dette til tross for eksisterende flerårige rammeavtaler, fordi søknader må sendes inn på årlig basis. Evalueringsteamet fant i noen tilfeller at utbetalinger og gjennomføring av aktiviteter var opp til tre måneder forsinket, noe som fikk negative konsekvenser for målgruppen.

### Rapportering og oppfølging

Evalueringssteamet fant at organisasjonenes rapportering og resultatoppfølging varierende i grad og kvalitet. Særlig var rapportering på planlagte utviklings-

mål (*outcomes*) svak. Tilsvarende var det ofte ikke et tydelig skille mellom mål, innsatsfaktorer (*input*) og produkt (*outputs*). Teamet fant også at det ofte var uklart om resultatrapporteringen var kumulativ eller ikke, noe som medfører fare for dobbelrapportering.

### **Anbefalinger**

Evalueringssteamet legger frem følgende anbefalinger basert på funn i evalueringen:

#### *UD og Norad*

Evalueringssteamet anbefaler at støtte til Nord-Uganda i overgangsperioden konsentreres omkring følgende typer tiltak:

- matvaresikkerhet og styrket økonomisk trygghet gjennom bærekraftig jordbruk, inntektsskapende tiltak og sparing,
- økt tilgang til utdanning gjennom bygging og rehabilitering av infrastruktur, og
- økt tilgang til helsetjenester gjennom bygging og rehabilitering av infrastruktur

Evalueringssteamet anbefaler også at Norge som giver må arbeide for at andre utviklingsaktører mobiliseres for å øke støtten til rehabilitering og utvikling av Nord-Uganda.

Rutiner for rapportering og resultatoppfølging bør forbedres og inkludere større fokus på utviklingsmål (*outcomes*) og tilhørende resultater. Likeledes bør det stilles krav til de norske frivillige organisasjonene om at de i sine rapporter i større grad vurderer oppnådde resultater opp mot planlagte resultater, og bærekraft.

#### *De frivillige organisasjonene som kanal i Nord-Uganda*

Evalueringssteamet anbefaler at de frivillige organisasjonene i større grad bidrar til langsiktig kapasitetsbygging av lokale samarbeidspartnere, være seg organisasjoner eller myndigheter.

Evalueringssteamet anbefaler at rapporteringsrutinene til de frivillige organisasjonene forbedres slik at de i større grad dokumenterer resultater.

#### *Organisasjonsspesifikke anbefalinger*

Evalueringen har organisasjonsspesifikke anbefalinger. Det foreslås blant annet at:

- Redd Barna får på plass en likestillingspolitikk, samt at organisasjonen trapper opp eksisterende støtte til utdanning,
- CARE får på plass en partnerskapspolitikk,
- Caritas Gulu øker antall ansatte på enkelte programmer,
- Flyktninghjelpen fortsetter å forbedre skoleinfrastruktur, inklusivt lærerboliger, samt forebygger frafall av jenter fra skolen, og at
- Den internasjonale Røde Korskomitéen utvider sitt samarbeid fra å delta på *klyngemøter* og støtte Uganda Røde Kors, til også å omfatte distriktenes kriseteam (District Disaster Management Committees)

### **3. Kommentarer til rapporten**

#### **Kommentarer fra seksjoner**

##### **i Utenriksdepartementet**

Seksjonen for humanitære spørsmål (**Hum-seksjonen**) berømmer rapporten for at den peker på manglende sammen-

heng mellom de frivillige organisasjonenes prosjektforslag og rapportering på innsatsfaktorer (*inputs*), aktiviteter, produkter (*outputs*) og utviklingsmål (*outcomes*). Bedre rapportering ville ha lettet seksjonens arbeid med å vurdere prosjekters måloppnåelse og resultater i felt.

Hum-seksjonen savner diskusjon om hvordan norsk humanitær bistand passer inn i et større bilde, om Norge støtter de riktige aktivitetene og partnerne, og hvem som har ansvaret for å koordinere.

Videre uttrykte Hum-seksjonen stor forståelse for klager fra organisasjonene på sen utbetaling av støtte. Dette forsinker arbeidet i felt. Årsaken er mangelfull saksbehandlingskapasitet i seksjonen, holdt opp mot stadig større humanitære budsjetter og krav til kvalitet i saksbehandlingen. Dette har senest blitt påpekt i Riksrevisjonen sin rapport om humanitær bistand (2008). Seksjonen er i gang med tiltak for å møte denne utfordringen, blant annet ved å inngå flerårige samarbeidsavtaler med de større organisasjonene på områder som geografisk eller tematisk har strategisk betydning.

**Utviklingspolitisk seksjon** og Hum-seksjonen uttrykte bekymring for UNDPs manglende ledelse i Nord-Uganda nå når OCHA har faset ut sin virksomhet. Utviklingspolitisk seksjon påpekte at det er viktig med innspill til UD<sup>1</sup> om konkrete

<sup>1</sup> Ved Avdelingen for FN, fred og humanitære spørsmål og Avdelingen for Regionale spørsmål og utvikling.

situasjoner der FN ikke fungerer optimalt og hva som ev. kan gjøres for at FN/UNDP bedre kan fylle sin rolle i en overgangssituasjon som i Uganda. Dette bør komme fra aktører i felt, være seg sivilsamfunnsorganisasjoner eller andre.

**Seksjon for Afrika II** anser evalueringens positive konklusjoner som betryggende. Det hadde imidlertid vært ønskelig med en mer makroorientert analyse av bistanden i til Nord-Uganda i lys av at situasjonen har forandret seg betydelig, og behovet for å vri bistanden fra nødhjelp til et mer langsiktig innrettet bistandsprogram. Det hadde således vært ønskelig med en vurdering av de enkelte aktuelle organisasjoners evne til å levere tjenester som utdanning og helse. Seksjonen hadde videre ønsket en vurdering av eventuelle exit-strategier for de organisasjonene som er mer ensidig rettet mot kortsiktig nødhjelp. Seksjonen sier at støtte til Nord-Uganda fortsatt vil gis høy prioritet. Støtte via gap-midler innen rammen av myndighetenes Peace, Recovery and Development Plan vil være sentral i denne sammenheng supplert med støtte til enkeltstående frivillige organisasjoner over Hum-seksjonens budsjett.

#### **Kommentarer fra Ambassaden**

**Ambassaden** refererte til uklarheter i rapporten om ulike finansieringskilder (f.eks. Norad vs. UD) for de frivillige organisasjonene. Allikevel mener ambassaden at teamets anbefaling til UD og Norad når det gjelder bedre koordinering og strømlinjeføring av finansieringskilder, betingelser og prosedyrer, er relevant.

Ambassaden savner noe mer informasjon i rapporten om hvordan organisasjonene har samarbeidet med hverandre, lokale myndigheter og FN gjennom eksisterende samarbeidsstrukturer slik som klyngetilnærmingen. Videre savnet ambassaden mer analyse av sammenhengen organisasjonene opererer i, og forholdet mellom ugandiske myndigheter og de frivillige organisasjonene. Ugandiske myndigheters politikkkutforming burde også ha vært diskutert mente ambassaden. Videre pekte ambassaden på behov for mer informasjon om hvordan organisasjonene håndterer de grunnleggende årsakene til konflikt og hvorvidt de har konfliktsensitive strategier for utfasing.

#### **Kommentarer fra Norad**

**Avdeling for fred, likestilling og demokrati (FLID)** ser på rapporten som et viktig bidrag til debatten om hvordan det internasjonale samfunnet og nasjonale myndigheter håndterer overgangssituasjoner. Nord-Uganda er et viktig eksempel på betydningen av å bygge på de lokale strukturer (f. eks. lokale myndigheter) som finnes og gjøre nasjonale myndigheter ansvarlig for hele befolkningens sikkerhet, også i krig og konflikt. Faren for å opprette parallelle strukturer som blir et hinder i gjenoppbyggingsfasen er stor. Her har både FN, bilaterale givere og organisasjonene et ansvar. Selv om det er andre krav til humanitær bistand enn det er til langsiktig bistand og gap-midler, er det viktig at også den humanitære innsatsen har et langsiktig perspektiv, særlig i langtrukne, komplekse kriser som i Nord-Uganda.

FLID registrerer at organisasjonene har utvist stor fleksibilitet og evne til å tilpasse innsatsen etter skiftende forhold, men savner mer informasjon om kontekst og analyse av organisasjonenes konfliktsensitivitet.

**Avdelingen for sivil samfunn (SIVSA)** i Norad peker på at evalueringen inneholder nyttig informasjon om resultater (på *outcome*-nivå) av innsatsen til norske organisasjoner, overgangen fra humanitær bistand til gjenoppbygging, og at rapporten derfor er et nyttig supplement til årlige gjennomganger av organisasjonene.

SIVSA savnet imidlertid informasjon om kostnadseffektivitet og forholdet mellom innsats, aktiviteter, direkte resultater og resultater på aggregert nivå (i forhold til utviklingsmål). I tillegg etterlyste SIVSA større fokus i rapporten på mulig lærings- og forbedringspotensiale for organisasjonene.

#### **Kommentarer fra organisasjonene**

Organisasjonene som deltok på seminaret i Kampala ga uttrykk for at de hadde ønsket et større fokus i evalueringen på myndighetenes rolle og hva som gjøres fra deres side for å tilrettelegge for frivillige organisasjoner. Det ble uttrykt sterk skepsis til det uttalte ønsket fra sentrale myndigheters hold om å overta frivillige organisasjoners aktiviteter, ikke minst i en sammenheng der lokale myndigheters kapasitet til å levere foreløpig er utilstrekkelig.

**Flyktningshjelpen** kommenterte anbefalingen om at norske organisasjoner i større grad bør øke fokus på rehabilite-

ring og utvikling i sine programmer. Da er det viktig å ta innover seg at Ugandas myndigheter ikke i tilstrekkelig grad har gitt rammer eller veiledning for organisasjonenes innsats fremover. Gjennomføringen av Planen for fred og rehabilitering og utvikling for Nord-Uganda er forsinket og finansiering for rehabiliteringsprogrammer er begrenset.

Flyktninghjelpen pekte videre på at gi vere avventer utviklingsplanen for Nord-Uganda og er mer opptatt av langsiktige utviklingsstrategier enn den nåværende overgangsfasen. Hva kan organisasjoner egentlig gjøre i en slik kontekst, advarer Flyktninghjelpen, når viktige aktører ikke gjør det mulig å knytte sammen nødhjelp, rehabilitering og langsiktig utviklingsbistand? Heller ikke FN har jobbet tilstrekkelig for å sikre at det er en overgang mellom nødhjelp og utviklings-samarbeid. En for rask uttrekning kan muligens slå tilbake på organisasjonene og de lokale myndighetene.

Flyktninghjelpen foreslo at Norge som giver tar på seg rollen som godt eksempel ovenfor resten av giversamfunnet ved at de gjennomfører en integrert tilnærming til overgangssituasjonen i Nord-Uganda.

De ugandiske myndighetene bør ta ansvar og lederskap for distriktsutviklingsplanene men samtidig bør de fokusere på samarbeid med de frivillige organisasjonene i påvente av at lokale myndigheter utvikler sin kapasitet og gradvis kan overta tjenesteleveransene.

Når det gjelder evalueringens anbefaling om å trappe opp finansiering for mat-

sikkerhet, økonomisk sikkerhet og utdanning, er dette de områdene som Flyktninghjelpen ønsker å satse på fremover.

Når det gjelder potensialet for læring mener Flyktninghjelpen selv at de noe tidligere skulle ha startet omleggingen av aktiviteter fra humanitær assistanse til rehabilitering, f. eks fra matdistribusjon til matsikkerhet, men at denne omleggingen er nå i ferd med å skje.

**Redd Barna** uttalte at de setter pris på anbefalinger til organisasjonene i rapporten. Organisasjonen ønsket at rapporten i større grad hadde hatt et klarere fokus på tiltak for å beskytte barn i konflikt og på lokale myndigheter som rettighetsbærer. Redd Barna i Uganda vil øke sitt fokus på samarbeid med lokale partnere i forbindelse med overgangen til et mer langsiktig utviklingsperspektiv.

**Leger uten grenser** stilte spørsmål ved om andre vil ha kapasitet eller mulighet til å erstatte de tilbudene Medicins Sans Frontieres har i Uganda, om MSF skulle ha trukket seg ut.

**CARE** uttrykte at deres partnere er skuffet over at giverne stiller med finansiering uten krav om tilsvarende finansiering fra myndighetenes side, med referanse til det de oppfatter som myndighetenes prioritering av kongedømmene i sør, fremfor områdene i Nord-Uganda.

**Caritas** uttrykte skuffelse over at tiltakene som har blitt evaluert kun er eksempler, og verken tematisk eller

geografisk representativt. Videre var organisasjonen skuffet over at teamet kun har sett på Caritas jordbruksaktiviteter, som de påpeker er relativt «enkle» å gjennomføre, og ikke tiltakene for å støtte opp om demokratisk utvikling i lokalsamfunn.

**Norges Røde Kors** påpekte at ICRC støtter utviklingen av Uganda Røde Kors innenfor utvalgte, relaterte programmer, men at det er primært det Internasjonale Forbundet av Røde Kors/Røde Halvmåneforeninger (IFRC) sin oppgave å støtte kapasitetsutvikling av Uganda Røde Kors - og dette gjøres i samarbeid med andre søsterforeninger. Norges Røde Kors samarbeidet med og støttet utviklingen av Uganda Røde Kors i over 20 år med Norad-midler og egne midler, og avsluttet dette i henhold til avtale i 2008.

#### **4. Evalueringsavdelingens vurdering**

Evalueringsavdelingen er enig i flere av de kritiske kommentarene til rapporten, men vil også trekke frem at dette er en rapport som går langt i å kartlegge resultater, og i å trekke frem problemstillinger som er særlig relevante for den overgangsfasen som støtten til Nord-Uganda nå befinner seg i.

Tiltakene som er evaluert er illustrative (case studier). De er ikke mange nok fra hver organisasjon til å være representative for organisasjonenes arbeid i Nord-Uganda i sin helhet, men det gir en pekepinn på hvordan organisasjonene arbeider og noen resultater av dette arbeidet.

Styrken i rapporten er at den går langt i å dokumentere konkrete resultater. Videre er rapporten tydelig på grunnlaget for funnene i form av hyppige referanser. Dette gjør det enkelt for leseren å vurdere grunnlaget for påstander og konklusjoner.

Evalueringen påpeker også at Norge som giver til norske frivillige organisasjoner i Nord-Uganda har et ansvar for å bidra til at nivået på støtte opprettholdes i en overgangsfase. Dermed løfter evalueringen frem en viktig utfordring på et viktig tidspunkt når det gjelder den norske støtten i området.

Evalueringssteamet har gjennom sin studie bekreftet at norske frivillige organisasjoner har spilt en viktig rolle i Nord-Uganda i en periode preget av konflikt og humanitær krise og gjenoppbygging.

Konsulentfirmaet som vant anbudet har aldri tidligere gjennomført et oppdrag av denne størrelsen, men vil være bedre i stand til dette i fremtiden, basert på oppdraget de har gjennomført for EVAL. Det er vanskelig å fastslå om EVAL ved å velge et konsulentfirma fra «sør» har tilført en «stemme fra sør». Erfaringen er uansett av en slik karakter at EVAL ønsker å gjenta praksisen i en fremtidig evaluering.

## 5. Evalueringsavdelingens anbefalinger

Evalueringsens funn og anbefalinger bør være interessante bidrag i vurderingen av den videre norske støtten til Nord-Uganda. Dette gjelder også kommentarer som har fremkommet på de to

seminarene der evalueringen har blitt presentert og diskutert.

I en slik sammenheng bør det geografiske og tematiske fokuset på den norske støtten vurderes nærmere, og rapportens anbefalinger om at den bør konsentreres om tre områder bør tas i betraktning.

Norge bør fortsatt kanalisere midler gjennom norske frivillige organisasjoner i gjenoppbyggingsfasen, men vurdere hvordan lokale organisasjoner og myndigheter kan engasjeres i sterkere grad fremover for å sikre lokal forankring og bærekraft.

Ambassaden bør vurdere hvorvidt Norge som partner kan gjøre mer for å mobilisere andre utviklingsaktører (FN, ugandiske myndigheter og andre givere) i en prosess for å øke støtten til rehabilitering og utvikling av Nord-Uganda, slik rapporten anbefaler.

Vi vil ellers trekke fram følgende spesifikke anbefalinger:

- UD og Norad bør standardisere sine krav til organisasjonenes prosjektbeskrivelser og rapporter, i form av større vekt på å rapportere mot *planlagte* mål, og at forholdet mellom inputs, aktiviteter, produkt og resultat (*outcomes*) i større grad beskrives og dokumenteres,
- UD og Norad bør også kreve at det fremgår av organisasjonenes rapporter hvorvidt resultatene er kumulert over lengre tid, eller ikke, for å unngå dobbelrapportering,
- Norad og UD bør vurdere utbetalingsrutiner i overgangsfaser for å forhindre

forsinkelser som har negative konsekvenser for støtten som gis,

- UD, Norad og organisasjonene bør vurdere økt fokus på styrking av langsiktig kapasitet for lokale myndigheter og lokale samarbeidsorganisasjoner i Nord-Uganda
- De frivillige organisasjonene oppfordres til hver for seg å vurdere å følge opp de mer organisasjonsspesifikke funn og anbefalinger i rapporten. Spesielt bør organisasjonene vurdere anbefalingen om å bedre sine rapporteringsrutiner, og i større grad rapportere mot *planlagte* mål, og dokumentere forholdet mellom innsatsfaktorer, aktiviteter, produkter og resultater.

Som vanlig minner vi om den videre prosedyren. I tråd med evalueringsinstruksen skal Utenriksråden beslutte, på grunnlag av notat fra den avdeling, ambassade eller direktorat som er ansvarlig for tiltaket som er evaluert, hvilke saker som skal følges opp, innen hvilke tidsrammer, og av hvem. Denne oppfølgingsplanen skal meddeles berørte parter innen seks uker med kopi til Evalueringsavdelingen og Norads direktør. Innen ett år skal den ansvarlige avdelingen rapportere til Utenriksråden om oppfølgingspunkter.



**Norad**

Direktoratet for utviklingssamarbeid  
Norwegian Agency for Development Cooperation

Postadresse:

Postboks 8034 Dep, NO-0030 OSLO

Besøksadresse:

Ruseløkkveien 26, Oslo, Norway

Tel: +47 22 24 20 30

Fax: +47 22 24 20 31

postmottak@norad.no

www.norad.no

ISBN: 978-82-7548-424-4

Foto: Vibecke Sørum

Opplag: 200