

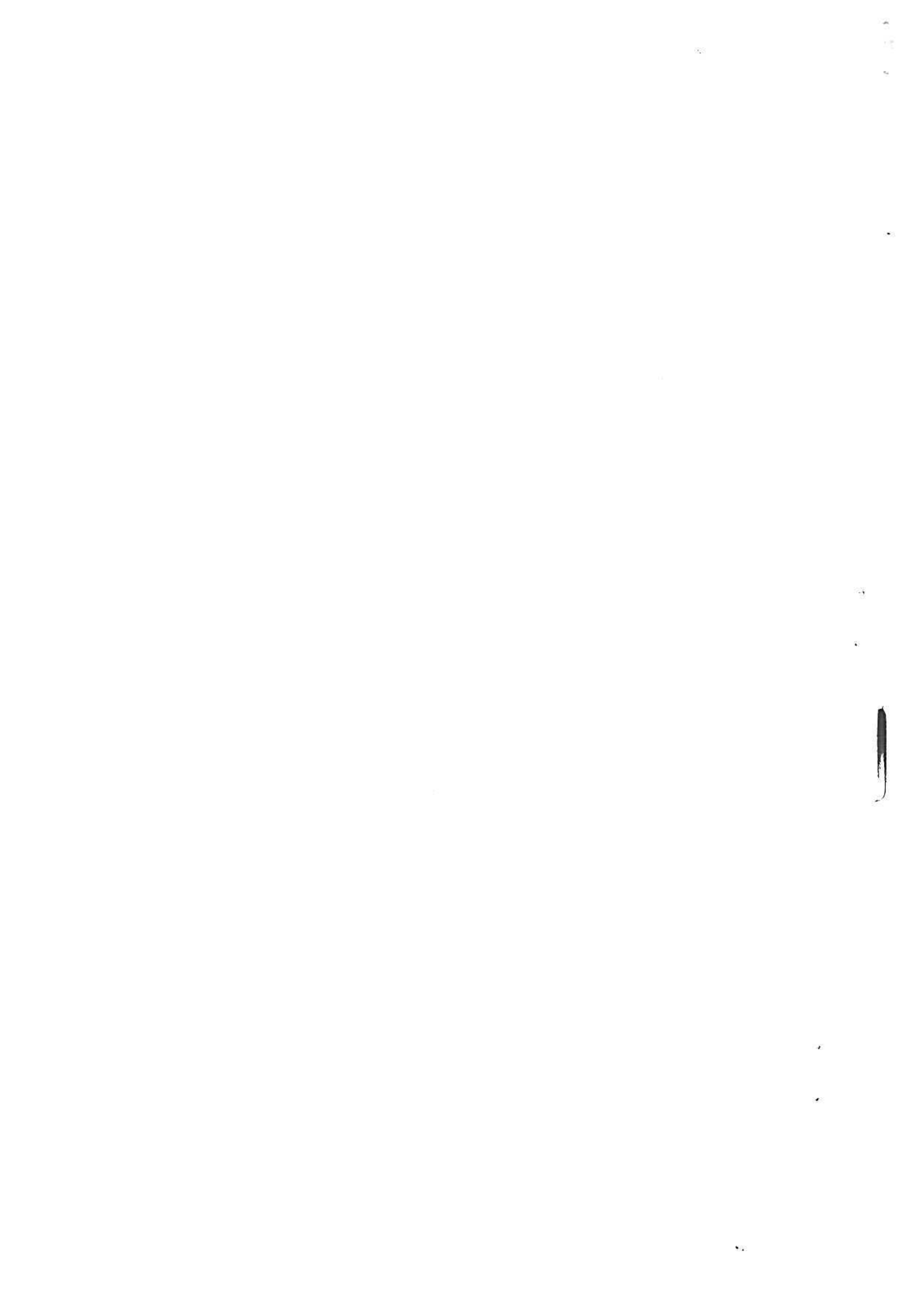
JA

3.87

ERFARINGER FRA 23 NORSKE
EVALUERINGSRAPPORTER

Rapport til
Departementet for Utviklingshjelp
Juni 1986

Jarle Hårstad og Anders H. Wirak



INNHOLDSFORTEGNELSE

1.	Innledning	4
2.	Bistandens virkning	6
2.1	Verdensbank-rapportens konklusjoner	6
2.1.1	Generelt	6
2.1.2	Reduksjon av fattigdom	7
2.2	Norske erfaringer	7
2.2.1	Generelt	7
2.2.2	Produksjon og sysselsetting	7
2.2.3	Infrastruktur og sosiale tjenester	9
2.2.4	Kunnskapsutvikling - opplæring	9
2.2.5	Reduksjon av fattigdom	10
2.2.6	Virkninger av bistand for kvinner	11
3.	Problemer med planlegging, målsetting og målgrupper for bistand	12
3.1	Planlegging og målsettinger for bistand	12
3.1.1	OECD-rapportens konklusjoner	12
3.1.2	Norske evalueringserfaringer	13
3.2	Målgrupper for bistand	15
3.2.1	OECD-rapportens konklusjoner	14
3.2.2	Norske evalueringserfaringer	15
4.	Problemer ved valg av teknologi	19
4.1	OECD-rapportens konklusjoner	19
4.2	Norske evalueringserfaringer	20
5.	Problemer med faglig bistand, prosjektrelatert opplæring og kunnskapsoverføring	23
5.1	Faglig bistand	23
5.1.1	OECD-rapportens konklusjoner	23
5.1.2	Norske evalueringserfaringer	24
5.2	Planlegging og organisering av prosjektrelatert opplæring	26

5.3	Kurs og stipendiatvirksomhet	26
5.3.1	Organisering av utdanningstiltak, Utvelgelse av kandidater	27
5.3.2	Nytte og relevans av utdanning	27
5.3.3	Undervisningsmetode	28
6.	Andre problemer under gjennomføring av tiltak	29
6.1	Avtaleverk, mandat og ansvarsfordeling	30
6.2	Oppfølging av ekspertanbefalinger	32
6.3	Økonomisk kontroll	32
6.4	NORADs styring	33
6.5	Andre organisasjonsproblemer	35
7.	Generelle erfaringer fra bistandsarbeid	36

Vedlegg 1 Evalueringsrapporter

Vedlegg 2 Referanseoversikt

ERFARINGER FRA 23 NORSKE
EVALUERINGSRAPPORTER

1. INNLEDNING.

Departementet for Utviklingshjelp/NORAD har i perioden 1981 til 1985 gjennomført 23 evalueringer av prosjekter og programmer som denne rapporten er basert på. Listen over evalueringsrapportene er gjengitt i Vedlegg I mens Vedlegg II inneholder referanser med sidehenvisninger.

De 23 rapportene utgjør et relativt lite materiale i betraktning av at de dekker ulike sektorer og mange forskjellige land. For å kunne trekke på et større materiale og komme fram til sikrere konklusjoner blir de norske erfaringene i denne rapporten sett i sammenheng med to internasjonale rapporter som igjen er bygd på et stort antall spesialstudier og evalueringsrapporter. De to rapportene er:

- OECD's rapport, 1984: "Report on the Expert Group of Aid Evaluations on Lessons of Experience Emerging from Aid Evaluations" ("OECD-rapporten"), og
- Verdensbankens rapport "Does Aid Work" (Cassen-studien, som vil bli publisert i løpet av 1986).

Denne rapporten består av to hoveddeler. Kapittel 2 inneholder erfaringer når det gjelder bistandens virkning. I de øvrige kapitler blir ulike problemer ved planlegging og gjennomføring av bistandsvirksomheten belyst. I denne siste delen har en med andre ord søkt å finne ut "hvor skoen trykker" og hvorfor. Dette betyr at mange andre sider ved bistandsarbeidet som ikke tas opp har vært mer

uproblematiske.

Problemstillingene i den siste delen er sortert i 4 emnegrupper som ble funnet å være særlig viktige i norske evalueringer:

- planlegging og definering av målsetting og målgrupper for bistand
- valg av teknologi
- faglig bistand og prosjektrelatert opplæring
- andre problemer, særlig i forbindelse med gjennomføring av bistandstiltakene.

2 BISTANDENS VIRKNING

2.1 VERDENSBANK-RAPPORTENS KONKLUSJONER

2.1.1 Generelt

Verdensbankrapporten konkluderer med at det meste av bistandtiltakene bidrar til å oppfylle de målsettinger som er oppstilt. Resultatene vurderes til å være like gode som når kompliserte oppgaver søkes løst av private eller offentlige instanser i industrialiserte land. Dette er en konklusjon som trekkes på grunnlag av vurderinger av et stort antall prosjekter i mange utviklingsland.

Imidlertid vurderes den samlede bistand til u-landene som for liten til at den har hatt en avgjørende innflytelse på den økonomiske aktiviteten.

Rapporten påviser således ikke noen klar makroøkonomisk korrelasjon mellom bistand og vekst i bruttonasjonalprodukt. Ikke desto mindre blir det påvist at bistand har spilt en helt avgjørende rolle i land som Bangladesh og Mali for å gjenoppbygge og utvikle fysisk og sosial infrastruktur i kritiske perioder i landenes utvikling.

Finansiell bistand og hjelp til landbruksforskning vurderes å ha gitt avgjørende bidrag til at India nå utvikler seg i retning av større selvforsyning av mat og andre varer. Også land i sør-øst Asia har opplevd store framskritt, bl.a. på grunnlag av bistand som ble gitt på betingelse av at landene selv gjennomførte interne reformer.

Av Verdensbankrapporten framgår at bistanden har gitt positive bidrag til utvikling i de fleste land, både gjennom økt sparerate, høyere produksjon og økt eksport. Dette har muliggjort en økning i importen blant annet av kapitalvarer, som fremmer produksjonen og gir muligheter for høyere velferd.

2.1.2 Reduksjon av fattigdom

Når det gjelder bekjempelse av fattigdommen sies det at bistanden spiller en begrenset rolle. Antall absolutt fattige øker, men med lavere takt enn befolkningsøkningen. Det er mottakerlandenes egen politikk som er avgjørende for reduksjon i fattigdommen. Men det anbefales også at bistanden får en høyere grad av fattigdomsorientering. Denne type bistandsprosjekter er funnet å ha høy økonomisk avkastning, samtidig som den gavner fattige grupper. Det hevdes i rapporten at økt fattigdomsorientering kan oppnås ved at en større del av bistanden kanaliseres gjennom private organisasjoner og ved at giverne inngår i politisk dialog med myndighetene.

2.2 NORSKE ERFARINGER

2.2.1 Generelt

Til tross for midlertidige tilbakeslag og store problemer underveis, viser de norske evalueringserfaringene at en generelt sett har oppnådd målsettingen for bistandstiltakene. Dette gjelder særlig produksjonsøkning, økonomisk vekst, økte sosiale tjenester inklusive opplæring.

2.2.2 Produksjon og sysselsetting

En god del av de norske prosjektene har som målsetting å bidra til økt produksjon og sysselsetting. Dette har også skjedd for alle de prosjektene som har hatt denne målsettingen, selv om ikke resultatene alltid er blitt som forventet og stundom til en høyere pris. I en del tilfelle

kan bistandstiltakenes målsettinger være truet av utenforliggende faktorer som politiske konflikter, uforutsett tørke o.l. Noen eksempler vil kunne illustrere virkningene.

Sao Hill sagbruksprosjekt i Tanzania har gitt et positivt bidrag til produksjon, eksport og sysselsetting. Verdiøkningen ved sagbruket lå høyt over gjennomsnittet for industrisektoren forøvrig. Evalueringen fastslår at sagbruket drives med tilnærmelsesvis samme effektivitet som sagbruk i Skandinavia.

Kirkens Nødhjelps Sudanprogram er et annet eksempel på et bistandstiltak som utviklet seg som planlagt både når det gjalt en kortsiktig målsetting om lindring av nød og langsiktige utviklingstiltak. På grunn av nye interne politiske motsetninger og borgerkrig er de endelige resultatene blitt mye mer usikre.

Ceynor-prosjektet på Sri Lanka ble vurdert som positivt både når det gjalt sysselsetting, produksjonsøkning, bedret ernæring, helsestandard, boligsituasjon og utdanning. Prosjektet er blitt en modell for liknende utviklingsprosjekter langs kysten. I de senere årene har den politiske/etniske konflikten hatt uheldige konsekvenser for den videre utviklingen.

DUHs distriktsutbyggingsprogram i Hambantota, Sri Lanka, har også gitt gode resultater og har fått anerkjennelse fra mottakerlandets myndigheter og andre givere. Det har vært uberørt av urolighetene.

Fiskeriprojektet i Turkana har for det meste bidratt til å skape sysselsettingsmuligheter for ca. 20.000 mennesker. I de senere årene har det imidlertid vært en stor nedgang i fangstene p.g.a. tørken som har ført til lavere vannstand. De resultatene som er oppnådd har også blitt dyrere enn nødvendig. Dette skyldes valg av for kostbar teknologi.

2.2.3 Infrastruktur og sosiale tjenester.

En annen målsetting for en viktig gruppe norske bistands-tiltak er bedring av fysisk og sosial infrastruktur. Dette inkluderer evaluerte prosjekter innen transport og vannforsyning. Slike tiltak vil ofte være av stor betydning for økning av produksjon og sysselsetting. Evalueringene viser at målsettingene for de norske tiltakene i stor grad er oppfylt.

Ved evalueringen av sjøfartsprogram i Indonesia blir det fremholdt at det er skapt flere og bedre muligheter for økonomisk utvikling og tryggere persontrafikk i dette øyriket. Bygdeveisprogrammet i Botswana blir vurdert som et vesentlig bidrag til "modernisering" av landsbygda, selv om kompletterende investeringer i områdene vurderes som avgjørende for økonomisk og sosial utvikling.

Vannprogrammene i Zimbabwe og Kenya er funnet å ha økt tilgjengeligheten av vann for store befolkningsgrupper på landsbygda og i mindre byer. Dette har redusert problemene og arbeidsbyrden ved vannhenting, skaffet konsumentene renere vann og etter alt og dømme bedret helsetilstanden.

2.2.4 Kunnskapsutvikling - opplæring.

En annen type bistandstiltak har hatt som hovedsiktemål å bidra til kunnskapsutvikling, opplæring og teknologioverføring. De aller fleste av disse tiltakene har til tross for enkelte svakheter nådd denne målsettingen i betraktelig grad. Dette gjelder stipendiatprogrammer ved Norges Landbrukshøyskole, Det norske Shippingakademi, opplæringsprogram for eksportører i Asia (ESCAP-SUCOP), en opplæringsstøtteordning i forbindelse med norsk kapitalvareeksport til utviklingsland, LO-opplæring av fagforeningsfolk, opplæring ved kvinnehus i Bangladesh og fiskeriforskningsskipet "Dr. Fridtjof Nansen". Den mest

vanlige svakhet ved denne type prosjekter er at opplæringen er for mye basert på norske eller europeiske forhold og for lite forankret i den lokale situasjonen. Det synes som de aller fleste prosjektene er blitt forbedret etterhvert på dette punktet.

2.2.5 Reduksjon av fattigdom

Direkte bekjempelse eller reduksjon av fattigdom er sannsynligvis den mest problematiske siden ved bistand. De norske erfaringene synes å bekrefte Verdensbankens konklusjon på dette punkt. Norske myndigheter har mindre muligheter enn Verdensbanken til gjennom politiske dialoger å påvirke den interne fordeling i mottakerlandet, ved for eksempel jordreform. Av de evaluerte prosjektene er det et flertall som ikke har direkte reduksjon av fattigdom som målsetting. Det forhindrer imidlertid ikke at prosjektene kan bidra til å redusere fattigdommen på lengre sikt ved produksjonsøkning, bedring av infrastruktur eller opplæring.

De fleste prosjektene til private norske organisasjoner er i stor grad fattigdomsorienterte og har ifølge evalueringsrapportene bidratt direkte til å redusere fattigdom. Dette gjelder Kirkens Nødhjelps Sudan-prosjekt, Cey-Nor, Redd Barnas prosjekter i Sri Lanka og Etiopia og misjonsprosjektene i Paraguay og Equador.

De fleste norske bistandstiltakene har gitt sysselsetting og avhjelper således fattigdommen. Fiskeriprojektet i Turkana har gitt inntekter til flere tusen fiskere. Bortimot et halvt tusen skogsarbeidere og sagbruksarbeidere har fått arbeid ved Sao Hill. Arbeidsintensiv veibygging i Botswana og Kenya har sysselsatt hundretalls personer. Dersom indirekte sysselsetting og ringvirkninger legges til, blir bistandens bidrag til reduksjon av fattigdommen betraktelig.

2.2.6 Virkninger av bistand for kvinner.

Evalueringsrapportene kan bare i beskjeden grad vise til bistand som har gitt en vesentlig beåring av kvinners levevilkår. Det er prosjekter innen utdanning/opplåring, helse og vannforsyning som i størst grad synes å ha bedret kvinnes situasjon.

Erfaringer fra evalueringene tyder på at direkte målgrupperetting i planleggingsfasen er viktig for å nå kvinner. Det er ikke tilstrekkelig å inkludere kvinner som målgruppe for tiltakene etter at de har startet opp. Dersom kvinner skal ha nytte av bistanden må prosjektaktivitetene tilpasses deres reelle behov. Forutsetningen for en slik tilpasning og utforming av prosjektenes ulike komponenter er imidlertid en grundig kjennskap til lokale forhold, sosiale prosesser og organisasjonsmønstre, arbeidsdeling og fordeling av ressurser mellom kjønn og ulike samfunnsgrupper.

3 PROBLEMER VED PLANLEGGING, MÅLSETTING OG MÅLGRUPPER.

3.1 PLANLEGGING OG MÅLSETTING FOR BISTAND.

3.1.1 OECD-rapportens konklusjoner.

OECD-rapporten konkluderer med at mange problemer som oppstår ved gjennomføring av bistandstiltak kunne vært forutsett og for en stor del unngått ved bedre forundersøkelser og planlegging. OECD-landenes evalueringsrapporter avslører store mangler ved forarbeid til bistandstiltak: Målsettinger og ønskete resultater er ofte ikke tilstrekkelig spesifisert; målsettinger og tidsrammer er ofte svært optimistiske, og det tas ikke nok hensyn til risiko og potensielle problemer.

OECD-rapporten advarer mot store, komplekse og sofistikerte prosjekter som ikke er tilstrekkelig tilpasset mottakerlandets situasjon og gjennomføringskapasitet. Det advares også mot kortvarige prosjekter.

OECD-rapporten anbefaler bruk av "logical framework" (en planleggingsmetode som med utgangspunkt i samfunnsmessige målsettinger avklarer omfang og tidspunkt for innsats av ulike ressurser.) Dette forutsetter at det brukes mer ressurser til planleggingsfasen. OECD-rapporten viser også at planlegging har vært for sterkt fokusert på tekniske sider ved bistanden, mens sosio-økonomiske, institusjonelle og politiske faktorer ikke er blitt tilstrekkelig analysert. Det anbefales at forundersøkelser baseres på ekspertise innen mange disipliner, særlig samfunnsvitenskapene.

Dårlig planlegging er ofte en hovedårsak til feilslåtte prosjekter, forsinkelser og utsettelse. Likevel understrekes det at i noen tiltak vil ikke rigid planlegging føre fram. I eksperimentelle prosjekter bør det åpnes for fleksibilitet, noe som forutsetter en mer aktiv styring.

En oppfølging av disse anbefalingene vil kreve betydelig forberedelse og opplæring av prosjektpersonell og lavere gjennomtrekk i bistandsorganisasjonenes stab.

3.1.2 Norske evalueringserfaringer.

20 av 23 norske evalueringsrapporter tar opp problemer i forbindelse med planlegging av bistand. De konklusjonene som er nevnt ovenfor er også svært aktuelle for norske bistandstiltak.

Planlegging og forberedelse generelt.

Mange av bistandstiltakene er ifølge evalueringsrapportene preget av svakheter på dette feltet.

Manglende planer for viktige deler av tiltak, manglende langtidsplanlegging, strategi og operasjonelle retningslinjer blir nevnt i 8 evalueringsrapporter. I 4 rapporter etterlyses forundersøkelser. I et prosjekt ble det aldri utformet noe prosjektdokument. Den viktigste årsak til svak planlegging blir oppgitt å være mangel på tid. Det kan stilles spørsmål ved om den bakenforliggende grunnen er mangel på forståelse for at det er viktig å avsette tid til planleggingen.

Målsettinger for bistand

Det går fram i 18 av 23 evalueringsrapporter at målsettinger for bistandstiltaket ikke er formulert eller er uklare. Av de 18, sies det i 6 rapporter at bistandstiltaket som helhet eller vesentlige deler av det manglet målsettinger fra starten.

I to evalueringer påvises det at målsettinger for tiltakene var blitt endret. For det ene prosjektets vedkommende var målsettingen blitt mer begrenset, uten at evalueringsutvalget fant at det gikk fram av prosjektdokumentene. I det andre prosjektet konkluderer evalueringsutvalget at målsettingen i prosjektet etterhvert hadde blitt mer kommersiell og teknologisk. Den opprinnelig mer ideelle målsetting om å bedre ernærings situasjonen var blitt endret til å øke lokalbefolkningens inntekt.

I seks rapporter hevdes det at målsettingene var for optimistiske. Målsettingene tok blant annet ikke tilstrekkelig hensyn til bistandsorganisasjonens egen kapasitet eller til de stedlige forhold og forutsetninger i det samfunn tiltaket skulle settes iverk. Et evalueringsutvalg skriver at de målsettinger som er formulert var så vidløftige at de i praksis var helt uoppnåelige.

I to rapporter hevdes det at målsettingene har for lavt presisjonsnivå, mens det i en rapport hevdes at målsettingene ikke lot til å være tilpasset det aktuelle tiltak. Endelig kommenteres det for et tiltak at prioritering av midler ikke synes tilpasset målsettingen.

Også på det generelle plan synes målsettingene for norsk bistand uklare. I en nylig gjennomført evaluering fant utvalget det vanskelig å avdekke et entydig sett av overordnede målsettinger for norsk bistand i almenhet. Utvalget fikk derfor naturlig nok problemer med å forsøke å avlede relevante målsettinger for det bistandstiltak det var satt til å evaluere.

På bakgrunn av de 23 rapportene kan det konkluderes at evalueringsutvalgene legger stor vekt på at det trengs en bedre presisering av målsettinger i bistandsarbeidet. Det antas å ha skjedd en bedring i løpet av de siste årene ved at NORAD og DUH har tillagt bistandsplanlegging større vekt. Det må understrekes at mange av de evaluerte prosjektene ble startet opp for 10-15 år siden da

planleggingsrutinene var svakere enn de er nå.

3.2 MÅLGRUPPER FOR BISTAND.

3.2.1 OECD-rapportens konklusjoner.

Evalueringer foretatt av OECD-landenes bistandsorganisasjoner har ofte påpekt at målgrupper ikke nås fordi deres spesielle behov og krav ikke er tilstrekkelig vurdert under prosjektplanleggingen. OECD-rapporten konkluderer med at målgrupper bør delta mer i prosjektenes ulike faser, inklusive planleggingen.

OECD-rapporten påpeker at for større og sammensatte prosjekter trenges lenger tid enn det som har vært avsatt til oppstarting og tilpasning til lokal administrasjon. Dette gjelder særlig hvis prosjektene er basert på deltakelse fra lokalbefolkningen. Under forundersøkelser må relasjoner mellom målgrupper og andre grupper undersøkes nærmere, inklusive betingelser for fordeling av eiendom, inntekt og innflytelse. Det er også viktig å avklare om det er forskjeller innen målgruppen. Altfor ofte blir det feilaktig antatt at målgruppen er homogen. Endelig kan det nevnes at OECD-rapporten anbefaler at bistandsorganisasjoner i større grad bør forsøke å fange opp og ta stilling til mottakergruppens egne initiativ.

3.2.2 Norske evalueringserfaringer.

Evalueringsrapportenes beskrivelse av kvinners situasjon i bistandsarbeidet er tatt opp i en egen rapport (J. Lexow og J. Hårstad 1986) og vil ikke bli omtalt her.

De norske evalueringserfaringene samsvarer i stor grad med OECD-rapportens konklusjoner. Dette kan dels skyldes det forhold at målgruppen ikke alltid blir identifisert, dels at mange prosjekter blir planlagt og gjennomført uten deltakelse fra målgruppenes side.

I fire av de 23 rapportene som undersøkelsen omfatter ble det konkludert at det manglet identifisering av målgrupper for bistanden. I enkelte tiltak har det vært vanskelig å orientere bistanden mot målgrupper fordi det manglet lokale institusjoner eller at de var for svake. Ved evalueringen av Kirkens Nødhjelps program i Sør-Sudan i 1981 ble det framholdt at det manglet institusjoner som kunne fremme folks deltakelse i planlegging, beslutning og gjennomføring. I evalueringsrapporten for Village Agricultural Programme (VAP) i Zambia fra 1982 går det fram at de lokale organisasjonene og kvinnegruppene ikke representerer målgruppen på en tilfredsstillende måte. Også for et av misjonsprosjektene i Latin-Amerika ble det hevdet at bistanden ikke var integrert i en utviklingsstrategi basert på deltakelse fra målgruppene.

I VAP i Zambia påviste evalueringsutvalget liten interesse blant lokalbefolkningen for å vedlikeholde bygninger, veier o.l., og det ble stilt spørsmål om mottakergruppene deltok i tilstrekkelig grad i prosjektbeslutninger. Også i evalueringen av fiskeriprojektet ved Turkanasjøen i Kenya ble det påpekt at medlemmene av kooperativet hadde for liten mulighet til å delta i beslutninger.

Noen bistandstiltak har vært utformet slik at deler av målgruppene i praksis blir ekskludert. Et eksempel på dette er påvist i Rural Development Programme under Zambian Development Bank hvor det var satt en minimumsgrense for størrelsen på lån og krav om at lånesøker selv måtte skaffe 20% av kapitalen. Dette har ført til at programmet ikke kunne nå fattige grupper på landsbygda.

Under evalueringen av fiskeriforskningsskipet Dr. Fridtjof Nansen ble det påpekt at det ikke ble tatt tilstrekkelig hensyn til målgrupper og brukere av den type informasjon og kunnskap som forskningsskipet frambrakte. Blant annet ble forskningsrapportene funnet å være svært tekniske og for en stor del uforståelige for statstjenestemenn med ansvar for fiskeriplanlegging i mottakerlandene.

I avskiperprogrammet under ESCAP har medlemslandene formelt sett like muligheter for å uttrykke sine synspunkter med hensyn til definering av problem og prosjektplanlegging. Evalueringsutvalget fant likevel grunn til å påpeke at programmet i for liten grad hadde bistått de fattigste land i regionen.

Utvalget som evaluerte Worldview International Foundation (WIF) påpekte at programmet hadde gitt for lite oppmerksomhet til de spesielle problemer introduksjon av video blant landsbygdbefolkningen fører med seg. WIF har sterkt engasjert seg i introduksjonen av fjernsyn i Nepal. Evalueringsutvalget sier i den forbindelse at det vil ta ti-år før fjernsyn i Nepal vil nå ut over elitene i hovedstadsområdet. Det stilles derfor spørsmål ved om video-produksjon er et hensiktsmessig medium når hovedformålet er å støtte fattige grupper på landsbygda.

I fiskeriprojektet Ceynor blir det påpekt at varer og tjenester som ble produsert var for kostbare for målgruppen; fattige fiskere. Ved evalueringen av Minor Urban Water Supply Schemes, Kenya ble det påpekt at det først og fremst var bedrestilte grupper som dro nytte av vannutbyggingsprogrammet. Dessuten var det klart at de små vannkonsumentene betalte mer for vannet enn større husholdninger, forretninger og institusjoner. Med hensyn til deltakelse i prosjektet påpekte evalueringsutvalget at de lokale organisasjonene hadde svært liten innflytelse på grunn av et sterkt sentralisert mottakerministerium. Heller ikke forbrukerne hadde noen innflytelse eller mulighet til deltakelse.

Også for vannprogrammet i Zimbabwe ble det påvist at lokalbefolkningen ikke oppfattet at de hadde noen innflytelse eller ansvar for utbygging, drift og vedlikehold. Bare i noen få distrikter var det nevneverdig lokal deltakelse.

For et av prosjektene i regi av misjonsorganisasjoner i Latin-Amerika fant evalueringsutvalget at målgruppene var blitt fratatt tømmer uten kompensasjon fra prosjektets side. Utvalget framholdt også at misjonærene ved de to prosjektene ikke hadde tilfredsstillende kjennskap til sosio-økonomiske og sosio-kulturelle aspekter og ikke la tilstrekkelig vekt på lokalbefolkningens deltakelse.

4. PROBLEMER VED VALG AV TEKNOLOGI

Valg av teknologi har stor betydning for effektivitet og effekt av bistandsarbeidet. Spørsmålet om valg av teknologi er langt mer omfattende enn valg mellom ulike maskintyper. I videste forstand er det spørsmål om hvordan produksjonsfaktorer organiseres og brukes for å ivareta bestemte funksjoner.

4.1 OECD-RAPPORTENS KONKLUSJONER

OECD-rapporten konkluderer at valg av teknologi er et tema som fortsatt er beheftet med store problemer. Ifølge rapporten skyldes dette:

- at givere og mottakere oppfatter "teknologi-valg" i svært snever forstand; ofte mangler det klare kriterier for valg av teknologi og det finnes lite kunnskap om alternative, spesielt enklere, teknologier.
- at man under prosjektplanleggingen overser hvilke konsekvenser ulik teknologi kan ha for den lokale økonomien, bruk av utenlandsk valuta og framtidige driftsutgifter, samt krav til reparasjon og vedlikehold. Videre overvurderes ofte den lokale teknologiske kunnskap og målgruppers evne og vilje til å ta i bruk moderne teknologi dersom dette innebærer økte kostnader og ansvar for gruppene selv.
- at det er kommersielle interesser, samt egeninteresse inne i bildet blant beslutningstakere både på giver og mottakersiden for bruk av ikke-tilpasset teknologi; dette er blant annet en følge av binding

av utviklingshjelpen.

Noen typiske konsekvenser av feil valg av teknologi er at mottakerne ikke kan eller vil bruke den, eller at kapasiteten bare delvis utnyttes. Dette kan skyldes manglende lokal evne til reparasjon og vedlikehold eller at teknologien er så importavhengig at landet ikke har valuta nok til å kunne gjøre bruk av den. I noen tilfelle har kapitalintensiv teknologi overflødiggjort arbeidskraft.

4.2 NORSKE EVALUERINGSERFARINGER

Problemstillinger som har klar referanse til valg av teknologi er omtalt i 18 av de 23 evalueringsrapportene som er skrevet i perioden 1982-1985.

For det første framgår det i mange rapporter at forskjellige tekniske hjelpemidler isolert sett ikke fungerer etter hensikten. Det vil for eksempel si maskiner som ikke virker på grunn av manglende reservedeler, vedlikehold, brensel eller opplæring.

I de 23 evalueringene tas dette opp spesielt i 6 rapporter. Ytterligere 2 rapporter viser til feilberegninger ved teknisk planlegging og arkitektarbeid, en peker på at årsakene til vanskeligheter med innkjøp av avansert teknologisk utstyr skyldes dårlig kommunikasjon og organisasjon.

For det andre reises det innvendinger i evalueringsrapportene som påviser at det er valgt feil teknologi. Et eksempel er innføring av avansert utstyr ved et ledd i en produksjonsprosess som skaper en uheldig avhengighet for lokalsamfunnet av dette produksjonsleddet. Hele produksjonen vil stoppe opp når dette leddet faller ut. Dette skjer når implisitte eller eksplisitte forutsetninger ikke holder stikk, for eksempel ved økte brenselspriser eller svikt i råvaretilførsel. Man har også de tilfeller hvor teknologivalg er foretatt uten tilstrekkelige

kunnskap om lokalsamfunnet. Det påpekes i noen tilfelle at prestisje fra mottakernes side har vært en årsak til valg av for avanserte maskiner.

Utvalget som evaluerte industriell tribologiprojektet i India fant at kostbart utstyr var innkjøpt uten tilstrekkelig vurdering av nytte i mottakerorganisasjon og uten overordnet plan. Utvalget stiller spørsmål om ikke vektlegging på overføring av "hardware" og "operating skills" i prosjektet var overdrevet.

Ved evalueringen av båtbyggingsprogrammet i India ble det påvist en satsing på båter som ikke var tilpasset lokale forutsetninger: Båtene var for kompliserte, store og kostbare for forventet bruk. Prosjektet hadde valgt en teknologi som var uegnet for fiske og oppbevaring av fisk. Det var blitt tatt beslutninger uten kompetent forståelse for tekniske og finansielle implikasjoner.

I fiskeriprojektet ved Turkanasjøen påviser evalueringsrapporten at fryserianlegget representerer et teknologivalg som er alt for kostbart og umulig å holde i drift. Langt enklere løsninger for bearbeiding av fisk, som tørking, røking og salting har vist seg mer hensiktsmessig.

Uheldig valg av teknologi ble påpekt i et jordbruksprosjekt under misjonsorganisasjonenes bistandstiltak i Latin-Amerika og det er påvist et klart misforhold mellom målgruppers behov og valg av teknologi i evalueringen av World View International som satset på video for å hjelpe fattige folkegrupper på landsbygda i et land som ikke hadde innført fjernsyn.

I vannutbyggingsprogrammet i Zimbabwe fant evalueringsutvalget manglende koordinering ved valg av teknologi. Norsk bistand var nyttet til kjøp av 10 borerigger. Evalueringsutvalget fant at dette kjøpet var uheldig fordi det medførte duplisering av andre institusjoners arbeid. Generelt mente utvalget at det var lagt for stor vekt på vannforsyning fra dype og kostbare borehull i stedet for bruk av vann fra

vannkilder som ville vært mye enklere og billigere å bygge ut og holde i drift.

En tredje kategori av innvendinger mot det teknologivalg som er foretatt viser til aktuelle eller forventede negative effekter. Evalueringsmaterialet har flere eksempler på teknologi som ikke er tilpasset prosjektenes målsetting og hvor konsekvensen har vært, eller kan bli, polarisering mellom ulike folkegrupper, blant annet ved at fattige grupper blir absolutt eller relativt sett enda fattigere. For vannprogrammet i Kenya fant evalueringsutvalget at det var bare de rikere husholdene som hadde råd til innlagt vann, mens fattige hushold måtte kjøpe vann fra de rikere husholdene til svært høy pris. Felles tappekraner på sentrale steder ville vært en mye bedre løsning for de fattige.

I Rural Development Fund, Zambia, mente evalueringsutvalget at nasjonale målsettinger om å utnytte lokal teknologi ikke var ivaretatt. De prosjektene som var blitt støttet førte til økt utenlandsk avhengighet m.h.t. import av maskiner, reservedeler og ekspertise. Det forventes at det vil være vanskelig å holde prosjektene igang p.g.a. landets vanskelige økonomiske situasjon.

5. PROBLEMER VED FAGLIG BISTAND, PROSJEKTRELATERT OPPLÆRING OG KUNNSKAPSOVERFØRING.

5.1 FAGLIG BISTAND

5.1.1 OECD-rapportens konklusjoner

OECD-rapporten tillegger faglig bistand stor betydning. Dette er et område hvor små forbedringer kan føre til betydelig heving av effektivitetsnivået innen bistandsarbeidet.

Ifølge OECD-rapporten er problemer observert på tre ulike nivå: 1) Ved forberedelse av tiltak og fastlegging av behovene for faglig bistand, 2) utvelgelsesprosessen, kvalitet og kvantitet av faglig bistand, og 3) under gjennomføring av tiltak.

Under forberedelse av tiltak er ikke faglig bistand i tilstrekkelig grad blitt sett i sammenheng med nasjonale og sektororienterte perspektiv i mottakerlandet, eller med andre giveres aktiviteter. Det er dårlig samsvar mellom finansiell og faglig bistand, det er påvist svakheter med hensyn til beregning av behov for personell og opplæring.

Evaluerings erfaringer peker også på behov for hensiktsmessig lønns- og personellpolitikk, realistiske mål samt kontinuerlig dialog mellom giver og mottaker.

Det påpekes at en gjennom faglig bistand er svært opptatt av kortsiktige fysiske produksjonsmålsettinger og mindre opptatt av en styrking av den lokale evne til utvikling på egne vilkår. Utvikling av menneskelige ressurser får ikke den nødvendige oppmerksomhet.

Eksperter med tilstrekkelig erfaring er mangelvare, og det er spesielt vanskelig å rekruttere til enkelte områder (for eksempel i Sahel-regionen.)

Selv om personnell i regelen er teknisk kompetent, mangler de ofte egenskaper og kunnskaper når det gjelder pedagogikk og ledelse. I almenhet ser det ut til at prosjekter ledes bedre av personer med godt utviklet sunn fornuft samt kunnskap om lokale samfunnsmessige forhold enn toppeksperter innen snevre fagområder. Bistandspersonell som ensidig er opptatt av tekniske forhold har større vanskeligheter med kommunikasjon, dels på grunn av manglende evne til å lytte, drive selvkritikk og lære av andre. De er videre ofte mindre fleksible og tilpasningsdyktige.

5.1.2 Norske evalueringserfaringer.

18 av de 23 norske evalueringene tar opp et eller flere av de ovennevnte problemene. Det er imidlertid vanskelig ut fra det norske materialet å bekrefte påstander om eksterne eksperters tilpasningsdyktighet. Det er forhold evalueringsutvalgene har vært forsiktige med å ta opp.

Blant kommentarer om norske eksperters virksomhet sies det for et prosjekt at enkelte eksperter uten u-landserfaring hadde forsøkt og gjennomføre sine ideer for raskt, og i et kursprogram at noen av lærere ikke hadde relevant u-landserfaring. Det kan også nevnes at en ekstern ekspert under et av LO-programmets prosjekter hadde etablert seg med hjemmekontor istedet for å være ved mottakerorganisasjonen. Evalueringsutvalget mente det hadde ført til redusert effektivitet.

Problemer med hensyn til rekruttering, overgangsordninger og utskifting har imidlertid vært lettere å kommentere, og det tas opp i mange av de 23 norske evalueringene.

Problemer med rekruttering av eksperter er kommentert i 5 forskjellige tiltak, 2 i Asia, 2 i Afrika og et internasjonalt. Forsinkelser i rekruttering har i flere tilfelle skapt store problemer for framdrift av tiltak. Rekrutteringsprosessen har tatt unødig lang tid, også i tilfelle hvor det har vært kjent på forhånd at utskiftning av eksperter var forestående.

Varighet av eksperters kontraktstid og manglende overlapping mellom eksperter er kommentert i 3 evalueringer. Hyppig utskifting av utenlandske lærere ble tatt opp som et problem ved Worldview International Foundation. Både ved fiskeriprojektet i Turkana og sagbruksprojektet Sao Hill fant man at ekspertene arbeidet for kort tid på stedet og at det var tatt for lite hensyn til overlappingsstid mellom dem. Ved fiskeriprojektet i Turkana konkluderte evalueringsutvalget at ekspertene i noen tilfelle hadde hatt for kort funksjonstid ved projektet til å få tilstrekkelig forståelse for lokale forhold. Også her fant man behov for en overlappingsperiode ved utskifting av eksperter. I det samme projektet har korttidskonsulenter hatt for kort tid for gjennomføring av sine oppdrag, noe som hadde ført til tvilsomme anbefalinger.

En viktig forutsetning for effektiv bistand og ikke minst vellykket overføring av kunnskap til mottakerlandet er opplæring av lokalt personell, counterpartordninger o.s.v. Det synes fremdeles å være store mangler her idet 12 rapporter inneholder tildels hard kritikk mot manglende opplæring. Dette gjelder for 5 av NORADs bilaterale prosjekter, 2 bilaterale programmer, 4 prosjekter via private organisasjoner, samt i opplæringsstøtteordningen som forvaltes av kontoret for industri og næringsliv. Det er særlig opplæring av ledere og administratører som etterlyses.

5.2 PLANLEGGING OG ORGANISERING AV PROSJEKTRELATERT OPPLÆRING

Blant årsaker til manglende opplæring i bistandstiltak pekes det i 5 evalueringsrapporter på svak planlegging og organisasjon. Det er satset for lite på undersøkelser av opplæringsbehov og det har vært for optimistisk planlegging med hensyn til lokal overtakelse. Organisering av opplæringsprogrammer ble ikke funnet effektivt nok ved kvinnesentrene i Bangladesh. I sjøtransportprogrammet i Indonesia som stort sett gis en positiv vurdering, fant evalueringsteamet at det var behov for mer systematisk oppfølging av tidligere kursdeltakere og bedre tilpasning av kurs til indonesiske forhold. Ved evalueringen av fiskeriforskningsskipet "Dr. Fritjof Nansen" ble det framhevet at det hadde vært vanskelig å få med lokale forskere fra mottakerlandene. Det ble oppgitt at korte tidsfrister for forskningsoppdragene var årsaken til dette, noe som utvilsomt kunne vært unngått dersom opplæringen hadde vært bedre planlagt.

Opplæring av lokalt personell i bistandstiltak har imidlertid ved flere anledninger ført til at personellet har forlatt prosjektet til fordel for annet arbeid. Hyppig utskiftning av lokalt personell har vært et hinder for den nødvendige kontinuitet i utviklingen blant annet ved Sao Hill-sagbruket i Tanzania.

5.3 KURS OG STIPENDIATVIRKSOMHET

Blant de opplæringstiltak som er evaluert i perioden 1982 til 1985 er det to rene kursprogram: kurset ved det norske Shippingakademiet og husdyrkurset ved Norges Landbruks-høyskole. Andre prosjekter og programmer som har opplæring og kursvirksomhet som sentrale komponenter er blant annet ESCAP's avskiperprogram, LO-støtten, opplæringsstøtteordningen for næringslivet og kvinnesentre i Bangladesh.

5.3.1 Organisering av utdanningstiltak - utvelgelse av kandidater.

Ved evalueringen av LO-støtten konkluderes det med at en rekke av prosjektene hadde problemer med organisering og planlegging. Det ble for eksempel påpekt at det LO-støttete kursprogramet i Jamaica ble satt opp på en tilfeldig måte og ikke som svar på bestemte kursbehov. Kursprogrammet for kvinnelige fagforeningsmedlemmer i Zimbabwe burde etter evalueringsutvalgets oppfatning vært bedre forberedt. Det blir også påpekt som en svakhet at de fleste foredragsholdere i kurs for kvinner var menn.

Ifølge evalueringsrapportene har valg av deltakere til kurs og opplæring vært beheftet med svakheter. Evalueringsutvalget for LO-støtten hevder at valg av kursdeltakere enkelte ganger var tilfeldig. For husdyrkurset ble det konkludert at studentenes mangelfulle bakgrunnserfaring og kunnskap gjorde det vanskelig å opprettholde kursnivået. Prinsipper for valg av kandidater til studiet ble funnet noe uklart. I opplæringsstøtteordningen fant utvalget at deltakere i opplæringen ofte manglet arbeidserfaring og at mer forarbeid i utvelgelse av deltakere hadde vært ønskelig.

5.3.2 Nytte og relevans av utdanning

Det generelle inntrykk evalueringsrapportene gir er at kurs og opplæringstiltak er nyttige og fyller viktige funksjoner. Imidlertid rettes det i flere evalueringer spørsmål om de kurs og opplæringsprogram som gis er relevante for målsettingene og om de er nyttige for målgruppene.

Evalueringsutvalget for LO-støtten tviler på om et kvinnekurs i Malaysia har ført til økt kvinnelig deltakelse i fagorganisasjon. Hovedårsaken til dette synes å være at opplæringen ikke ble fulgte opp på en skikkelig måte. Evalueringsutvalget mener også at kurs for u-landsrepresentanter ved LO-skolen i Norge var for dyrt i forhold til den forventede nytten. Det stilles spørsmål ved om ikke midlene kunne bli bedre utnyttet gjennom opplæring i u-landene. Ved evaluering av husdyrkurset på NLH ble det konkludert at kurset ikke har bidratt særlig til å nå målsettingen om å bedre personellutviklingssituasjonen ved Husdyravdelingen ved Universitetet i Dar es Salaam, siden bare en liten brøkdel av de utdannede kandidatene har fått arbeid der. Det store antall ubesatte stillinger skyldes universitetets svake økonomi.

I et yrkesopplæringsprogram under Redd Barnas prosjekter skilles det mellom kurs for gutter og jenter. Evalueringsutvalget mener at jentene fikk opplæring innen områder som ikke ga så gode jobber som guttene.

I tre evalueringer er det blitt reist kritikk mot en for eurosentrisk tilnærming innen opplæringen. Ved shippingkurset ble en av lærebøkene som var forfattet spesielt for kurset vurdert og bedømt til å ha begrenset nytte for studenter fra utviklingsland. Flere deltakere ved ESCAPs avskiperkurs følte at enkelte fag ikke var relevant for daglige aktiviteter i utviklingsland, men for mye konsentrert om europeiske problemer.

5.3.3 Undervisningsmetode

Evalueringsutvalgene har også påpekt svakheter ved metoder nyttet under kurs og opplæring. Mangelfulle kursmetoder ble påvist ved shippingkurset, mens for dårlig kursmateriell ble vurdert å være et hovedproblem for LO-kurs. Ved et spesielt kurs under LO-støtten ble undervisningen karakterisert som tørr og for ensidig basert på forelesninger. Noen kurs i Norge for fagforeningsfolk fra Zimbabwe ble vurdert

som for spesialiserte. Bedre lareteknikker ble også etterlyst. Det ble påpekt at deltakerne fikk for lite kontakt med arbeidsplasser i Norge og deltakernes egne erfaringer ble ikke benyttet i tilstrekkelig grad. Også ved shippingkurset ble det etterlyst bedre kontakt med det norske fagmiljø og arbeidsplasser.

Med hensyn til kursmateriell ble det funnet mangler ved kvinnesentrene i Bangladesh. Utstyret burde vært enklere og bedre tilpasset deltakernes økonomi. Ved husdurkurset ble det anbefalt å øke støttebeløpet slik at studentene kunne få tildelt flere lærebøker. I ESCAPs avskiperprosjekt ble det påpekt at lokale personellressurser burde vært benyttet i undervisningen i større grad. Det gjalt særlig tidligere kursdeltakere.

5. ANDRE PROBLEMER UNDER GJENNOMFØRING AV TILTAK.

Av andre problemer som er tatt opp i de norske evalueringene er det en type som dreier seg om administrasjons- og organisasjonsspørsmål. Dette inkluderer avtaler med mottakerlandene, ansvars- og rollefordeling, økonomisk kontroll, rapporteringsrutiner samt systemer for innhenting av erfaring.

5.1 AVTALEVERK, MANDAT OG ANSVARSFORDELING

Avtaler og mandat danner det formelle rammeverk omkring bistandstiltak. I OECD-rapporten blir det advart mot for rigide avtaler som kan virke hemmende på initiativ og nye tiltak dersom forholdene endres underveis. På den annen side er for løst formulerte avtaler en potensiell årsak til handlingslammelse og uklarhet m.h.t. ansvar og rettigheter. Å finne det rette innhold og format på avtaler og mandat fordrer god innsikt i lokale forhold.

De norske evalueringserfaringene gir ikke et eneste eksempel på at avtaler og mandater er for spesifikke og detaljerte. Derimot viser 12 av de 20 evalueringer som har tatt opp denne problemstillingen til svakheter og uklarheter i avtaler og rollefordeling.

I prosjektet om industriell tribologi, India, ble det etterlyst større NORAD-engasjement i organisering av prosjektet og i kontraktinngåelsen mellom India og den norske institusjonen som var ansvarlig overfor NORAD. Den utøvende instans i prosjektet hadde en dobbelt rolle idet den også ivaretok kontrollfunksjoner. Dette er forøvrig et fenomen som går igjen i flere bistandstiltak. I båtbyggingsprogrammet i India ble det også påpekt at en konsulent var tillagt både utøvende og kontrollerende funksjoner. Det var således uklarheter med hensyn til ansvarsdeling.

Uklar rolleforståelse ble påpekt i Village Agricultural Project, (VAP), Zambia. Representantene for ministeriene innen VAP-området var ikke klar over den rollen de var gitt i programmet. Lederrollen for VAP-prosjektet var også uklart definert. Manglende definisjon av ansvarsfordeling ble tatt opp som årsak til at forskningsresultater fra fiskeriforskningsskipet fikk en mangelfull oppfølging.

Ved evaluering av shippingkurset ble det slått fast at det manglet en skriftlig langsiktig avtale med avklaring av forpliktelser og ansvar mellom NORAD og Shippingakademiet. Dessuten ble det etterlyst en avtale vedrørende produksjon og salg av lærebøker som NORAD hadde delfinansiert og som Shippingakademiet solgte med fortjeneste på det åpne marked. Ved Sao Hill-prosjektet var det i en tidlig fase svakheter i avklaring av rolledeling mellom de berørte parter.

I mangel av en stedlig representasjon i Indonesia måtte den norske ambassaden tre inn ved gjennomføring av sjøtransportprogrammet i dette landet. Evalueringsutvalget etterlyste klarere retningslinjer for ambassadens medvirkning. Ved evalueringen av husdyrkurset, NLH, framkom det at kurset som startet i 1980 hadde blitt drevet i fire år uten formell avtale mellom NORAD, NLH og Universitetet i Dar es Salaam. Evalueringsutvalget for ESCAPs avskiperprosjekt påpekte at prosjektlederens rolle var uklar, og utvalget framholdt også at prosjektavtalen i for stor grad fritok norske myndigheter for oppfølging av prosjektet. I stønadsordningen til norske organisasjoner om u-landsinformasjon mente utvalget at retningslinjene ga alt for vidt rom for skjønn. Klarere retningslinjer for organisasjonenes plikter og NORADs saksbehandling syntes ønskelig. Blant annet var kriterier for tildeling av støtte til organisasjonene ikke særlig presist utformet. NORAD-LO-programmet inkluderte også prosjekter der avtalene ikke ble funnet tilstrekkelig presise.

I den bilaterale avtale mellom Norge og Zimbabwe fant evalueringsutvalget mangler m.h.t. rapporteringssystemer. Ved kvinnesentrene i Bangladesh var de ansatte ofte ikke klar over sitt ansvar, noe som kan skyldes svakt formulerte avtaler og mandat.

6.2 OPPFØLGING AV EKSPERTANBEFALINGER.

I fem evalueringer påpekes det at enkelte ekspertanbefalinger ikke er fulgt opp, uten at det er gitt noen tilfredsstillende grunn til dette. Dette gjelder for CEYNOR, Sri Lanka, jordkartlegging, Zambia, båtbyggingsprogrammet i India, VAP, Zambia, og Sao Hill, Tanzania.

6.3 ØKONOMISK KONTROLL

Et av de største problemområder slik det framgår av evalueringsrapportene er budsjettering, regnskapsføring, kontroll og rapportering. I 10 rapporter blir dette tatt opp.

Ved Kirkens Nødhjelps Sudanprogram i 1981 fant evalueringsutvalget "utilstrekkelig regnskapsføring og dårlig økonomisk kontroll". Den samme karakteristikk ble gitt mottakerinstitusjonen ved programmet for industriell tribologi i India i 1982.

Ved kurset ved det norske Shippingakademi fant man at det var enighet om budsjett før kursstart for bare 2 av 11 kurs. NORAD ble også kritisert for uklarheter i kostnadsberegning for administrasjon av kurset.

Ved evalueringen av sagbruket på Sao Hill i 1983 ble det påpekt at NORADs regnskapssystem ikke ga oversikt over totale kostnader. Bokføringen ved sagbruket ble ikke funnet tilfredsstillende fram til 1982. I tillegg ble det funnet svakheter med budsjett og regnskapsføring i fem andre

prosjekter: Worldview International Foundation, husdyr-
kurset, LO-programmet, fiskeriprojektet i Turkana og
kvinnekurs i Bangladesh. På den annen side fant man at
vannprogrammet i Zimbabwe hadde for rigide budsjett-
systemer.

6.4 NORADs STYRING

Det reises mange spørsmål ved NORAD/DUHs (og i enkelte
tilfelle Utenriksdepartementets) saksbehandling, administra-
sjon og styring. Dette tas opp i 13 av evalueringene. I
tillegg kommer anmerkninger vedrørende budsjettarbeid og
økonomisk kontroll.

Ved båtbyggingsprogrammet i India kritiseres det at det ikke
ble etablert en rådgivende gruppe for å assistere NORAD
m.h.t. ledelse, design, og rapportering. I dette programmet
fant man at NORAD i for stor grad aksepterte passivt de
indiske forslag. Det ble framholdt at NORADs administrasjon
ikke på egen hånd kunne forventes å utøve teknisk kontroll i
et så teknisk komplisert prosjekt. Ekstern assistanse ble
imidlertid heller ikke trukket inn i tilstrekkelig grad. I
VAP kritiseres NORAD for manglende personellmessig
kontinuitet.

Også for fiskeriforskningsskipets vedkommende fant
evalueringsutvalget at NORAD skulle hatt en mer aktiv rolle
og ikke bare fungert som "pay-master". Det ble beklaget at
NORADs kontorer i Nairobi og Maputo ikke hadde kapasitet til
å engasjere seg i den lokale medvirkning i forsknings-
aktivitetene. Ved misjonsprosjektene i Latin-Amerika sies
det at NORAD ikke var effektiv og profesjonell nok i
prosjektvurderingen. Som resultat ble et dårlig
prosjektforslag for en privat organisasjon akseptert. Svak
oppfølging fra NORADs side ble også påpekt ved shipping-
kurset.

Når det gjelder sjøtransport i Indonesia ble det påpekt at NORADs personell fikk for liten anledning til å influere på beslutninger ved oppstarting av programmet. Under LO-avtalens prosjekt i Botswana stiller evalueringsutvalget spørsmål om hvorfor ikke NORADs representant ble benyttet og ikke fikk informasjon om prosjektet.

Ved Sao Hill-prosjektet hevder evalueringsutvalget at NORAD for ukritisk godtok Tanzanias forslag om gjennomførende organ. I det samme prosjektet kritiseres for hyppig skifte av NORAD-personell og at NORAD var for optimistisk i oppstartingsfasen når det gjalt muligheter for å overlate ansvar til mottaker. Ved ESCAPs avskiperprosjekt mente evalueringsutvalget at norske myndigheter ikke spilte en aktiv nok rolle i oppfølgingen. Underlagsmaterialet fra ESCAP ble vurdert som utilstrekkelig for å treffe beslutninger, noe norske myndigheter burde ha reist innvendinger mot.

Ved evalueringen av norske organisasjoners u-landsinformasjon ble uklare kriterier for tildeling av støtte, svak saksbehandling og uoversiktighet i arkivsystemer påpekt. Også her ble den samlede rapportering fra organisasjonene for dårlig beslutningsunderlag for NORAD. Det påpekes at NORADs saksbehandlere ikke var blitt gitt tilstrekkelig tid til arbeidet. Et annet problem var at NORADs tjenesteytende og kontrollerende oppgaver ikke var skilt.

Ved opplæringsstøtteordningen for næringslivet er saksbehandlingen vurdert som ikke helt konsekvent med hensyn til avslag av søknader.

6.5 ANDRE ORGANISASJONSPROBLEMER

Det er ikke overraskende at hovedvekten av kritikken faller på institusjoner og organisasjoner som tar imot eller kanalisierer bistanden. De fleste evalueringene tar opp dette problemområdet.

Det er særlig svakheter ved organisasjon og ledelse, koordinering, kontinuitet, oppfølging og kontroll som påpekes. Flere evalueringer tar opp både interne og eksterne kommunikasjonsproblemer i bistandstiltakene. I ~~sa~~ flere

tilfelle ~~programmer~~ der prosjektleder eller hovedkontor var i Norge ~~og representasjonen var svakt på skoler~~ ble det funnet svikt i oppfølgingen. I ~~det ene~~ programmet ble det kritikk for at det ikke fantes "counterparts-ordninger" i mottakerorganisasjon. I det andre programmet var prosjektsentrene i Asia avhengige av hyppige konsultasjoner med prosjektledelsen i Norge, noe som fungerte dårlig.

Tilknytning til mottakerlandets myndigheter er et svært sentralt spørsmål for prosjekters utvikling. I to tilfelle bedømmes de å ha en for nært organisasjonsmessig tilknytning til myndighetene. Dette har virket uheldig inn på prosjektenes integritet og profil. Imidlertid er det langt flere tilfelle av bistandstiltak hvor manglende tilknytning og samarbeid til lokale myndigheter var et problem. Dette var blant annet tilfelle for LO-prosjekt i Botswana, Kirkens Nødhjelp i Sudan, VAP, Zambia, et av misjonsorganisasjonenes prosjekter i Latin-Amerika og kvinnehus i Bangladesh.

I tilfelle der mottakerorganisasjonene fungerer dårlig har det vært fristende for bistandsorganisasjonene å etablere egne institusjoner for gjennomføring av tiltak. OECDs anbefalinger går klart mot dette; integrasjon og utbedring av eksisterende lokale institusjoner vurderes som mest fordelaktig på lang sikt.

7. GENERELLE ERFARINGER FRA BISTANDSARBEID

Det har i denne rapporten ikke vært mulig å gi et mer utførlig bilde av de ulike bistandstiltakene. Mange av de problemene som tas opp i evalueringsrapportene har utspring i forhold i mottakerlandet som er typiske kjennetegn på utviklingsland generelt: Offentlig fattigdom, svakt utviklet politisk ledelse og offentlig administrasjon, lavt utdanningsnivå o.s.v. En må derfor være forberedt på at utviklingshjelpen må gjennomføres under vanskelige forhold, og at den i mange tilfelle ikke ville være nødvendig dersom mottakerapparatet fungerte tilfredsstillende.

OECDs og Verdensbankens rapporter lister opp en del andre faktorer som representerer svakheter i bistandsarbeid. Ikke alle faktorene er like relevant for norsk bistand.

GJENTAKELSE AV FEIL

Både rapporten fra OECD og Verdensbanken påpeker at bistandsorganisasjonene bare i begrenset grad har vært istand til å lære av egne feil. Det påpekes at de samme feilene gjentas i bistandsarbeidet. Uten at dette er påvist spesielt i de norske evalueringene, vil det være realistisk å anta at den norske bistandsadministrasjonen ikke er særlig forskjellig fra andre organisasjoner i dette henseende. Dette understreker betydningen av omfattende, inngående og kritisk evaluering og særlig tilbakeføring av kunnskap til beslutningstakere i norsk bistand. Spesielt viktig synes opplæring av personell som formulerer nye prosjekter.

BUDSJETTPRESS

Med "budsjettpress" mener OECD-rapporten press på giverorganisasjonene blant annet for å benytte midler innen en gitt tidsramme, for eksempel et budsjettår. Dette presset senker kvaliteten av bistandsarbeidet blant annet fordi det reduserer tid til planlegging og forhandlinger med mottakerorganisasjonene.

Dette problemet er ikke tatt opp i særlig grad i de norske evalueringene, bortsett fra i evalueringen av Redd Barnas bistandsaktiviteter i Etiopia og Sri Lanka. Det er imidlertid grunn til å tro at "budsjettpress" er en faktor som også er med på å prege DUH blant annet på den måten at kostbare prosjekter, gjerne med tunge innkjøpskomponenter som er enkle å administrere, kan foretrekkes framfor mindre og mer langsiktige tiltak.

RIGIDE REGELVERK I GIVERORGANISASJONENE

Giverorganisasjoner har mange prosedyrer for planlegging, rapportering, regnskapsføring, kontraktsinngåelse, innkjøpsrutiner m.m. som ifølge rapportene fra OECD og Verdensbanken kan føre til problemer for gjennomføring av bistandstiltak. Dette aspektet er bare tatt opp i to av de norske evalueringene. I de norske evalueringsrapportene påpekes det imidlertid oftere at regel- og avtaleverket er for svakt og uklart enn at det er for rigid og tungt. Det er imidlertid grunn til å anta at evalueringsutvalgene i mindre grad har vurdert hvorvidt de ulike givernes forskjellige prosedyrer skaper en lite oversiktlig situasjon for mottakeren.

ORGANISASJONSMESSIGE FORHOLD

En rekke organisasjonsmessige og strukturelle forhold i giverorganisasjon og giverland er med på å påvirke gjennomføring og resultat av bistandstiltak. Det kan for eksempel være interessekonflikt mellom bistandsorganisasjon, og andre statlige organ men også problemer som følge av utilstrekkelig antall ansatte eller mangel på kvalifikasjoner. Det inkluderer også problemer med ledelse, organisasjon og rutiner, sentralisering av makt m.m. Som det tidligere er sett, er slike problemer ofte omtalt i de norske evalueringsrapportene. Dette gjelder særlig forholdet med utilstrekkelige personellressurser i bistandsorganisasjonen. Imidlertid er ikke DUHs bemanning i forhold til ansvar og det store antall bistandstiltak evaluert.

ANDRE BISTANDSMOTIVER.

Med dette mener OECD-rapporten andre motiver enn å avhjelpe nød og fattigdom. Dette kan gjelde blant annet politiske motiver eller forkjærlighet for enkelte geografiske områder som ikke behøver bistanden mest, eller det forhold at bistanden kan bestå av andre varer og tjenester enn det som var ønsket. Ofte blir ikke mottakers kapasitet til å absorbere bistand undersøkt. Andre bistandsmotiver er ikke tatt opp som et problem i de norske evalueringsrapportene. Det skyldes muligens at man har antatt at andre bistandsmotiver ikke var aktuelle for norsk bistand, men også at problemstillingen ikke er særlig egnet for analyse på prosjektnivå.

USTABIL "UTVIKLINGSPOLICY"

Ustabil "utviklingspolicy" fra bistandsorganisasjonenes side gjelder blant annet moteriktig bistand, ønske om en viktig ideologisk holdning og positiv omtale i presse og nasjonal-forsamling. Ustabil "utviklingspolicy" kan føre til ekstraordinær, men kortvarig press om å støtte spesielle typer bistand. Dette får ofte som konsekvens at det ikke tas tilstrekkelig hensyn til den langsiktighet og sikkerhet som er viktig for bistandsarbeidet og for å skape tillit mellom partene.

Heller ikke dette har vært vurdert som en sentral årsak til problemer i de norske evalueringsrapportene. Men "ustabil utviklingspolicy" kan likevel være en faktor som er med på å prege deler av norsk bistand, for eksempel når det gjelder endringer i synet på spørsmålet om kanalisering av midler gjennom giver eller mottakers administrative apparat, rask økning i støtten til kvinne- og miljøtiltak og lignende.

EVALUERINGSRAPPORTER

- 1.81 THE CEYNOR DEVELOPMENT PROJECT, SRI LANKA
- 2.81 NORWEGIAN CHURCH AID, SUDAN PROGRAMME
- 3.81 SOIL SURVEY, ZAMBIA
- 4.81 INDUSTRIAL TRIBOLOGY, INDIA
- 1.82 BOAT BUILDING PROGRAMME, INDIA
- 2.82 WATER SUPPLY, KENYA
- 3.82 VILLAGE AGRICULTURAL PROGRAMME, ZAMBIA
- 4.82 FISHERIES RESEARCH VESSEL "DR. FRIDTJOF NANSEN"
- 1.83 EVALUATION OF TWO NORAD-SUPPORTED DEVELOPMENT PROJECTS IN LATIN AMERICA UNDER THE RESPONSIBILITY OF NORWEGIAN MISSION ORGANIZATIONS
- 2.83 MANPOWER TRAINING, THE PROFESSIONAL SHIPPING COURSE
- 3.83 SAO HILL SAWMILL, TANZANIA
- 4.83 RURAL DEVELOPMENT FUND, ZAMBIA
- 1.84 WORLDVIEW INTERNATIONAL FOUNDATION
- 2.84 INTER-ISLAND TRANSPORT, INDONESIA
- 3.84 INTERNATIONAL COURSE IN ANIMAL HUSBANDRY
- 4.84 ESCAP SHIP USER'S CO-OPERATION PROJECT
- 5.84 U-LANDSINFORMASJON TIL ORGANISASJONSNORGE
- 1.85 ORGANIZATIONS AND COUNTRIES SUPPORTED THROUGH THE AGREEMENT BETWEEN NORAD AND LO NORWAY
- 2.85 RURAL WATER SUPPLY RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT PROGRAMME, ZIMBABWE
- 3.85 OPPLÆRINGSSTØTTEORDNINGEN
- 4.85 REDD BARNA DEVELOPMENT ACTIVITIES
- 5.85 LAKE TURKANA FISHERIES DEVELOPMENT PROJECT, KENYA
- 6.85 THIRTY EIGHT DEVELOPMENT CENTRES FOR WOMEN, BANGLADESH

REFERANSEOVERSIKTREFERANSER TIL SENTRALE PROBLEMSTILLINGER FRA 23 NORSKE EVALUERINGSRAPPORTER

Benyttet som grunnlagsmateriale for rapporten

DISPOSISJON AV PROBLEMSTILLINGER:

1. Problemer i tilknytning til planlegging og forundersøkelser. (s. 1)
2. Valg av teknologi (s. 4)
3. Faglig bistand og prosjektrelatert opplæring. (s. 6)
4. Andre problemer under prosjektgjennomføring. (s. 9)
5. Mottakers deltakelse og motivasjon.
 - myndigheter (s. 14)
 - målgrupper (s. 15)

1. PROBLEMER I TILKNYTNING TIL PLANLEGGING OG FORUNDERSØKELSER.

1.81 THE CEYNOR DEVELOPMENT PROJECT, SRI LANKA

- Programmet startet opp uten systematisk planlegging (19)
- Manglende oppfølging av råd ved evalueringer og prosjektgjennom-ganger. (123)
- z - Målsetting i prosjektet blitt mer og mer kommersiell og teknologisk. (2) (95) Fra bedring av ernærings-situasjonen til inntekt som målsetting. (61-62)

2.81 NORWEGIAN CHURCH AID - SUDAN PROGRAMME

- Arbeidsplaner for veibygging for ambisiøse (43)
- Manglende base-line data (helseprosjekt) (55)
- Manglende målsettinger på helsesiden (55)

3.81 SOIL SURVEY, ZAMBIA

4.81 INDUSTRIAL TRIBOLOGY, INDIA

- Tidsbruk og kostnader undervurdert i planlegging (10)
- Manglende planer for felles forskningsprosjekter (30,49)
- Svakhet i planlegging; vurdering av konsulentorganisasjons kapasitet (SINTEF) (46)
- For optimistiske målsettinger (45)
- Manglende eksplisitt, strategisk planlegging i prosjektet (73)
- Manglende prioriteringer av midler for å nå målsettinger (73)

1.82 BOAT BUILDING PROGRAMME, INDIA

- Prosjektet har manglet skrevne målsettinger og prioriteringer (21,23, 50-54)
- Målsettinger endret (og begrenset) uten at det er dokumentert (26)

- NORAD (passivt) aksepterende til indiske forslag (26-27)
- Forpliktelser og rettigheter for de mange parter involvert i programmet ikke klargjort (28)(*)
- Båtbyggingsforslag uten klare målsettinger, lite vurdering av behovet for båttypene, analyse av brukerorganisasjoners evne til å nytte båtene, infrastruktur og personell. (29)
- Overambisiøse planer av GOI (29)
- Prosjektdokument aldri skrevet (34,51)
- Mange forsinkelser i prosjektet skyldtes blant annet mangel av en fylldig prosjektplan. (34)

2.82 WATER SUPPLY, KENYA

- 5 av 37 utbyggingsentra skulle ikke vært valgt da de ikke passer inn under de opprinnelige målsettinger (21)
- "Sewerage-center" for prosjektet valgt tilfeldig, enkelte uten rennende vann (22, 24 ?)

3.82 VILLAGE AGRICULTURAL PROGRAMME, ZAMBIA

- Koordinator har for lite tid til planlegging og oppfølging (4,43,64)
- Uklarhet om lederrolle i programmet (9-10)
- Helhetlig organisasjonsmodell ikke laget (69)

4.82 FISHERIES RESEARCH VESSEL "DR. FRIDTJOF NANSEN" (FAO/UNDP/NORAD)

- Mangler ved avtalen NORAD-FAO m.h.t. fordeling av ansvar (24-28)
- Nye målsettinger bør formuleres som er bedre tilpasset båtens virksomhet (101-3)

1.83 EVALUATION OF TWO NORAD-SUPPORTED DEVELOPMENT PROJECTS IN LATIN AMERICA UNDER THE RESPONSIBILITY OF NORWEGIAN MISSION ORGANIZATIONS

- *Svakhet*
Feil under planlegging ikke rettet opp i tide (Eben Ezer) (132)

2.83 MANPOWER TRAINING - THE PROFESSIONAL SHIPPING COURSE

- Arbeidskraftsituasjonen i u-land generelt eller i deltakerland ikke analysert for å finne behovet for utdanning på ulike nivå innen shipping (81)

3.83 SAO HILL SAWMILL, TANZANIA

- Detaljerte målsettinger for sagbruket ikke formulert fra starten (2)
- Planene overoptimistiske (40)
- Manglende langtidsplanlegging (41)

4.83 RURAL DEVELOPMENT FUND, ZAMBIA

1.84 WORLDVIEW INTERNATIONAL FOUNDATION

- Generelt for omfattende målsettinger i forhold til kapasitet, valg av teknologi o.s.v. Budsjetteringsprosessen for svak - medfører problemer for planlegging av aktiviteter

2.84 INTER-ISLAND TRANSPORT INDONESIA

- For liten tid til planlegging, planlegging for optimistisk (98)

3.84 INTERNATIONAL COURSE IN ANIMAL HUSBANDRY

- Nåværende kurs uten klare målgrupper og målsettinger (26)
- På grunn av at det ikke er klart definerte målsettinger i en gjensidig avtale er prinsippene for valg av studenter noe uklare
- Kombinasjon av 2 typer kurs ser ut til å ha blitt gjort uten analyse av mål og midler (19)

4.84 ESCAP SHIP USERS CO-OPERATION PROJECT

- Evalueringsutvalget mener avtalen fritar norske myndigheter i for stor grad fra oppfølging av prosjektet (61,62)

5.84 U-LANDSINFORMASJON TIL ORGANISASJONSNORGE

- Det anbefales mer presis utforming av målsetting og retningslinjer i avtalene og i organisasjonens eget arbeid. (72)
- Nåværende retningslinjer gir rom for vidt skjønn, ikke mulig å se hvordan skjønnnet har vært benyttet (38)
- Kriterier for valg av organisasjoner ikke særlig presist utformet (25)

1.85 ORGANIZATIONS AND COUNTRIES SUPPORTED THROUGH THE AGREEMENT BETWEEN NORAD AND LO, NORWAY

- Første kontrakt mellom LO og NORAD nevte ingenting om hensikten med støtten (12)
- Evalueringsutvalget foreslår mer presise mandat og mer helhetlig prosjektforberedelse (24)
- Bedre prosjektplanlegging, koordinering og oppfølging fra LO/ICFTU's side ville antakelig løst problemer (44)
- Manglende forarbeid ved "Viking-prosjektet" (57,59)
- Målsettinger for prosjekt i India uopnåelige (83), strategi ikke utarbeidet (85)
- LO-skoleprosjekt i Zimbabwe dårlig planlagt og koordinert (138-139), evalueringsutvalg konkluderte med at prosjektet ikke bør støttes da det ikke er egnet til å løse viktige problemer innen fagbevegelsen (139)

2.85 RURAL WATER SUPPLY RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT PROGRAM ZIMBABWE

- Programmet mangler klare målsettinger
- Kunnskapsgrunnlaget for planlegging av vannprogrammet er for dårlig (29)
- Problemer ved planlegging og koordinering (57-62)

3.85 OPPLÆRINGSSTØTTEORDNINGEN

- Evalueringsgruppen fant det vanskelig å identifisere et entydig sett av overordnede målsettinger (for norsk bistand generelt)
- Retningslinjer for ordningen sikrer ikke i tilstrekkelig grad at opplæringen samsvarer med mottakeres behov for drift, vedlikehold, kvalitetskontroll og tilgang på lokale ressurser (2)
- Det er avvik mellom Utenrikskomiteens målsetting for evalueringen og målsettinger som kan avleses av retningslinjer for støtteordningen (12)

4.85 REDD BARNA DEVELOPMENT ACTIVITIES

- Evalueringsutvalget finner at Redd Barna mangler operasjonelle retningslinjer for sitt landbaserte arbeid (15,16,22)

5.85 LAKE TURKANA FISHERIES DEVELOPMENT PROJECT

- Evalueringsutvalget foreslår en mer eksplisitt målsetting (8,16). Bør ha mer presise definisjoner av mål og målgrupper (16)
- Mangler ved planer og undersøkelser før prosjektet ble igangsatt (18-19)

6.85 DEVELOPMENT CENTRES FOR WOMEN IN BANGLADESH

2. VALG AV TEKNOLOGI

1.81 THE CEYNOR DEVELOPMENT PROJECT, SRI LANKA

- 2 - Teknologi for dyr for målgrupper (2)
- 2 - (Teknologivalg (127))
- 2 - Varer og tjenester produsert i prosjektet for kostbart for fattige fiskere (127?)
- 2 - Båter breakdown (47-48)

2.81 NORWEGIAN CHURCH AID - SUDAN PROGRAMME

- 2 - Reparasjon av utstyr ikke tilfredsstillende (40-41)
- 2 - Verksted (veibygging) et problem (43)
- 2 - Lastebiler for drift av vannboringsutstyr ute av drift mesteparten av tiden (40)

3.81 SOIL SURVEY, ZAMBIA

4.81 INDUSTRIAL TRIBOLOGY, INDIA

- Problemer m.h.t. innkjøp av avansert teknisk utstyr blant annet på grunn av vanskeligheter med kommunikasjon og for mange parter involvert (11-13)
- Svært kostbart utstyr innkjøpt uten tilstrekkelig vurdering av nytte i mottakerorganisasjon. Innkjøp uten overordnet plan. (48)
- 2 - (Hovedvekt i prosjektet har vært overføring av "hardware" og "operating skills". Dette kan ha blitt overdrevet. (74)?)

1.82 BOAT BUILDING PROGRAMME, INDIA

- Evalueringsutvalget stiller spørsmål om mottakers motiv og kriterier for valg av båttype og utstyr (antyder prestisje som motiv) (30)
- Beslutninger tatt uten kompetent forståelse av tekniske og finansielle implikasjoner (31)
- Båtene for kompliserte, store og kostbare for forventet bruk i India. Båter ikke egnet for formålet (42,43-45,52)
- Uegnet teknologi for fiske og oppbevaring av fisk (45-46)

2.82 WATER SUPPLY, KENYA

- ✓ - Manglende reservedeler, verktøy, kjemikaler, brensel o.s.v. årsak til uregulær vannforsyning. (56)
- Feil ved bygging og tegninger, lekkasjer (xviii)

Distrikt og sosiale

- Vannforsyningsstruktur diskriminerer fattige hushold (xviii)

3.82 VILLAGE AGRICULTURAL PROGRAMME, ZAMBIA

- Veiledere i prosjektet mer orientert om teknisk rådgiving enn problemorientering og dialog (24)

4.82 FISHERIES RESEARCH VESSEL "DR. FRIDTJOF NANSEN" (FAO/UNDP/NORAD)

- Forskningsrapporters form og spredning ikke egnet for enkelte brukergrupper, bør gjøres mer anvendelig og forståelig (5)

1.83 EVALUATION OF TWO NORAD-SUPPORTED DEVELOPMENT PROJECTS IN LATIN AMERICA UNDER THE RESPONSIBILITY OF NORWEGIAN MISSION ORGANIZATIONS

- Feil teknologi i jordbruksprosjekt (127,132)
- Sagbruksteknologi uten fag-kunnskap (128)

2.83 MANPOWER TRAINING - THE PROFESSIONAL SHIPPING COURSE

- Ensidig presentasjon av forelesere m.h.t. shippingpolicy og organisasjon (63-64)
- Mangelfulle kursmetoder, (65-67) (tekstbøker (68-71), klasserom (79), bibliotek (80))

3.83 SAO HILL SAWMILL, TANZANIA

- Store problemer med teknologi for transport av tømmer (73,B.3)
for store maskiner

4.83 RURAL DEVELOPMENT FUND, ZAMBIA

- Finansierte prosjekter har ført til avhengighet m.h.t. import av maskiner, reservedeler og ekspertise, prosjektene vil få store operasjonelle problemer. (34-35)
- Nasjonale målsettinger om å utnytte lokal teknologi ikke ivaretatt i prosjektene (35)
- Valg av teknologi og produksjonssystem har hatt negativ innflytelse på arbeidsforhold (39)

1.84 WORLDVIEW INTERNATIONAL FOUNDATION

- Evalueringsutvalget tviler på video som masse-kommunikasjonsform for å nå målgruppene for programmet (18)

2.84 INTER-ISLAND TRANSPORT INDONESIA

3.84 INTERNATIONAL COURSE IN ANIMAL HUSBANDRY

4.84 ESCAP SHIP USERS CO-OPERATION PROJECT

- Kursdeltakere mente opplæringen var for orientert om ²Europeiske problemstillinger (28-29)

5.84 U-LANDSINFORMASJON TIL ORGANISASJONSNORGE

1.85 ORGANIZATIONS AND COUNTRIES SUPPORTED THROUGH THE AGREEMENT

BETWEEN NORAD AND LO, NORWAY

- Audiovisuelt utstyr i utdanningsprogram på Jamaica ubrukt p.g.a. manglende opplæring, (106)
- Evalueringsutvalget fant en uheldig eurosentrisk tilnærming ved seminarer/studieturer. Undervisning kritisert som tørr og for ensidig basert på forelesninger (158)

2.85 RURAL WATER SUPPLY RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT PROGRAM ZIMBABWE

- Generell mangel på koordinering ved lokalisering og valg av teknologi for vannprogrammene (7)
- Norsk bistand nyttet for kjøp av 10 borerigger; evalueringsutvalget fant ingen begrunnelse for dette kjøpet siden det er en duplisering av andre organisasjoners arbeid og fordi kapasiteten for borerigger er tilstrekkelig i landet (7,56-57)
- Vann-plasser under programmet er ofte smittekilder for sykdom på grunn av urenlige forhold (38)
- Mangel på reservedeler og dekk til bilparken (46)
- Generelt for stor vekt på vannforsyning fra borehull på bekostning av integrert vann-ressurs utvikling (67-68)

3.85 OPPLÆRINGSSTØTTEORDNINGEN

4.85 REDD BARNA DEVELOPMENT ACTIVITIES

5.85 LAKE TURKANA FISHERIES DEVELOPMENT PROJECT

- Evalueringsutvalget påpeker feil teknologivalg med hensyn til isproduksjon, frossenfisk og kaldt-lagring (8,20)

6.85 DEVELOPMENT CENTRES FOR WOMEN IN BANGLADESH

- Bygninger for små for opplæringstiltak (44)
- Mangler materiell for opplæring (44) Utstyr benyttet for opplæring skulle vært enklere, bedre tilpasset hva deltakerne har råd til å anskaffe (45)

3. FAGLIG BISTAND OG PROSJEKTRELATERT OPPLÆRING.

1.81 THE CEYNOR DEVELOPMENT PROJECT, SRI LANKA

- For liten satsning på opplæring (7) (33) (50-51)
- Organisasjons-, og ledelsesproblemer (52-53)

2.81 NORWEGIAN CHURCH AID - SUDAN PROGRAMME

- Nødvendig å undersøke opplæringsformer/behov (29)
- Behov for mer opplæring/utdanning innen prosjektet (73)
- Ingen opplæring eller counterpart-komponent i helseprosjekt (53)

3.81 SOIL SURVEY, ZAMBIA

4.81 INDUSTRIAL TRIBOLOGY, INDIA

- Vansker med rekruttering (13)
- Prosjektet har ikke gjort store forsøk med å utvikle kompetanse og

ekspertise (28).

- Norsk institusjon (~~SINTEF~~) ikke fullført avtaler om å sørge for opplæring, rådgiving og assistanse i forskningsprosjekt (29,48)
- Kompetanseoppbygging gitt alt for liten oppmerksomhet (48)

1.82 BOAT BUILDING PROGRAMME, INDIA

2.82 WATER SUPPLY, KENYA

3.82 VILLAGE AGRICULTURAL PROGRAMME, ZAMBIA

- Problem med rekruttering av norske koordinatører (44,61)
- Behov for administrativ opplæring av prosjektarbeidere, politiske representanter og bønder (79)

4.82 FISHERIES RESEARCH VESSEL "DR. FRIDTJOF NANSEN" (FAO/UNDP/NORAD)

- P.g.a. korte tidsfrister for forskningsoppdrag var det vanskelig å organisere lokale partnere/forskere

1.83 EVALUATION OF TWO NORAD-SUPPORTED DEVELOPMENT PROJECTS IN LATIN AMERICA UNDER THE RESPONSIBILITY OF NORWEGIAN MISSION ORGANIZATIONS

- Helsepersonell hadde for dårlig utdanning (46,57)
- Opprinnelige målsettinger for elevhjem ikke nådd (66-67, 71)
- Sykehus (Eben Ezer) med lav utnyttelsesgrad p.g.a. mangel på personell (131)
- Prosjekt (Eben Ezer) urealistisk m.h.t. teknisk personell (131)

2.83 MANPOWER TRAINING - THE PROFESSIONAL SHIPPING COURSE

- Lærebok i kurset ble funnet å ha begrenset relevans for studenter fra 3. verden (71)

3.83 SAO HILL SAWMILL, TANZANIA

- Len periode for lite langsiktig arbeid med opplæring av tanzanianere for å ta fullt ansvar for driften
- For optimistisk planlegging m.h.t. tanzaniansk overtakelse av prosjektet (40, B-7)
- Utskifting av tanzaniansk personell har vært for hyppig, skapt problemer for drift og forsinket full overtakelse (17)
- Behov for mer opplæring av ledere (16) (B-4)
- Kort tid for eksperter, dårlig overlapping mellom ekspertperioder har skapt problemer (16)
- Flere eksperter uten u-landserfaring har forsøkt å gjennomføre sine egne ideer for raskt.(B-4)
- Rekrutteringstiden for eksperter i NORAD har tatt for lang tid (38,41)
- Hyppig skifte av NORAD-personell (særlig ved DsM-kontoret) kritiseres. NORAD DsM for passiv under oppstartingsfasen (41)

4.83 RURAL DEVELOPMENT FUND, ZAMBIA

1.84 WORLDVIEW INTERNATIONAL FOUNDATION

- Skifte av utenlandske lærere skapte problemer for opplæring (48)

2.84 INTER-ISLAND TRANSPORT INDONESIA

- Forsinkelser i rekruttering av eksperter til programmet (79)
- Problemer med planlegging og gjennomføring av deler av opplæringsprogrammet (88)

3.84 INTERNATIONAL COURSE IN ANIMAL HUSBANDRY

- Kurset har hatt liten inflytelse for personellutvikling ved den opprinnelige mål-organisasjon: Universitetet i Dar es Salaam, ved at bare 2 kursdeltakere har fått arbeid der (14)
- Noen av lærerne ved NLH har begrenset erfaring med dyreproduksjon under tropeforhold (17)
- Studentenes manglende erfaring og kunnskap var begrensende faktor for å opprettholde kursnivå (18)
- For ~~lite~~ økonomiske midler til kjøp av lærebøker (29)

4.84 ESCAP SHIP USERS CO-OPERATION PROJECT (SUCOP)

- SUCOP ^{brukt} skulle i større grad brukt lokale personellressurser (7)
- Flere kursdeltakere følte at kurset ikke var relevant for daglige aktiviteter i utviklingsland. For mye konsentrert om europeiske problemer (28-29)
- Større bruk av lokale lærerkrefter ville avhjulpet språkproblem (29)
- Kostnader i forbindelse med utenlandske foredragsholdere for høye (81)

5.84 U-LANDSINFORMASJON TIL ORGANISASJONS NORGE

1.85 ORGANIZATIONS AND COUNTRIES SUPPORTED THROUGH THE AGREEMENT BETWEEN NORAD AND LO, NORWAY

- Frafall av lærere ved LO-kurs i Thailand (38,41)
- Evalueringsutvalg tviler på om kvinnekurs i Thailand har ført til økt kvinnelig deltakelse i fagorganisasjon (41)
- Programdirektør (ekstern ekspert) med kontor hjemme og ikke ved mottakerorganisasjon, førte til redusert effektivitet (Indonesia) (83)
- Utdanningsprosjekt på Jamaica forsinket 1/2 år p.g.a. vansker med rekruttering av koordinator (Indonesia) (96)
- Kursprogram (Jamaica) satt opp på en tilfeldig måte og ikke som svar på kursbehov (100)
- Zimbabwe: dårlig forberedt kurs for kvinnelige fagforeningsmedlemmer (142), fleste foredragsholdere i kvinnekurs var menn (143), tilfeldig valg av kursdeltakere (145)
- Kurs for fagforeningsfolk fra Zimbabwe; (for mye informasjon) enkelte forelesninger for spesialiserte (151), ikke bruk av andre læreteknikker enn forelesninger (151), for liten kontakt med arbeidsplasser i Norge, kritisert for enveis-kommunikasjon, (152,155) deltakernes erfaringer kom ikke fram (152)
- Mangel på læremateriell et hovedproblem for LO-finansierte kurs (170)
- Evalueringsutvalg tviler på nytten av kurs for ulandsrepresentanter ved LO-skolen i Norge, stiller spørsmål om ikke midlene kunne bli bedre utnyttet i u-landene. (183)

2.85 RURAL WATER SUPPLY RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT PROGRAM ZIMBABWE

- Mottakerorganisasjon har ikke tilstrekkelige profesjonelle kvalifikasjoner og erfaring (8)
- Opplæring av lokalt personell for drift av pumper m.m. finnes ikke (46)

- Uforsiktig kjøring og mangel på vedlikehold ser ut til å være årsak til hurtig ødeleggelse av biler i programmet (46)

3.85 OPPLÆRINGSSTØTTEORDNINGEN

- Et fellestrekk ved deltakere i opplæringen var at de ofte manglet arbeidserfaring (28)
- I endel tilfelle har deltakerne hatt noe ujevn kompetanse og erfaring - mer forarbeid i utvelgelse av deltakere hadde vært ønskelig (28)
- Opplæringen som er gitt i undersøkte prosjekter er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for reell teknologioverføring (45)

4.85 REDD BARNA DEVELOPMENT ACTIVITIES

- Opplæring av personalet har ikke fått tilstrekkelig oppmerksomhet (28)
- Yrkesopplæringsprogrammer (Sri Lanka) skiller mellom gutter og jenter - mer tvilsomme markedsetterspørsmål etter de fag jentene lærer. (30,33)

5.85 LAKE TURKANA FISHERIES DEVELOPMENT PROJECT

- For liten satsing på ^{opplæring} trening og utdanning i prosjektet, blant annet ikke benyttet NORAD-midler (12,67)
- Utskiftning av eksterne eksperter til lokalt personell ikke (godt) gjennomført (63) Eksperter kritisert for ikke å ha lært opp kenyanske counterparts (64)
- I noen tilfelle hadde eksterne eksperter for kort tid ved prosjektet til å forstå lokale forhold (64) Behov for overlappingstid ved utskifting av eksperter (64)
- Konsulenter for kort tid for gjennomføring av oppdrag: har ført til tvilsomme anbefalinger (64). Sosio-økonomiske konsulenter med for ^{har gitt} generelle anbefalinger til å kunne innvirke på prosjektgjennomføring (64)

6.85 DEVELOPMENT CENTRES FOR WOMEN IN BANGLADESH

- Programmet uten sentrale rådgivere over et langt tidsrom (40)
- Ledere for sentrene mangler relevant utdanning (43)
- Organisering av opplæringsprogrammer ikke effektive nok (44)
- Programmet trenger oppfølgingstiltak etter å ha gitt opplæring til kvinner (44)

4. ANDRE PROBLEMER UNDER PROSJEKT/PROGRAM-GJENNOMFØRING

1.81 THE CEYNOR DEVELOPMENT PROJECT, SRI LANKA ^(sjekk!!!)

2.81 NORWEGIAN CHURCH AID, SUDAN

- Utilstrekkelig regnskapsføring og manglende statistikk-innsamling. Dårlig økonomisk kontroll (55-57)

3.81 SOIL SURVEY, ZAMBIA

- Tidligere evalueringsrapporters anbefalinger i liten grad fulgt (38-41)

4.81 INDUSTRIAL TRIBOLOGY, INDIA

- Innkjøp, rekruttering, opplæring skjedd veldig tilfeldig (28)
- Rådgivende komite ikke fungert tilfredsstillende (28,67)
- SINTEF dobbeltrolle: som både kontrollerende og gjennomførende organ (46,75)
- Problemer med organisasjon og ledelse i ITMMEC (52), ustabilitet, manglende struktur (66)
- Regnskapsføring og kostnadsbevissthet lite utviklet i ITMMEC (75)
- Store tids- og kostnadsoverskridelser (75)
- Behov for revisor-kompetanse i NORAD (75)
- Behov for større NORAD-engasjement i organisering, kontraktering o.s.v. (75)

1.82 BOAT BUILDING PROGRAMME, INDIA

- Avtaler og TOR ikke tilstrekkelig klare m.h.t. ansvarsdeling.
- Både utøvende og kontrollerende funksjoner tillagt konsulent. (23,28)
- Forundersøkelse engasjert av NORAD ikke nyttiggjort i tilstrekkelig grad senere i prosjektet (25)
- Rådgivende gruppe skulle vært etablert for å assistere NORAD m.h.t. ledelse, design, rapportering o.s.v. (27)
- NORADs administrative system upassende som prosjektledelse. Ekstern assistanse ikke tilstrekkelig trukket inn (27).

2.82 WATER SUPPLY, KENYA

3.82 VILLAGE AGRICULTURAL PROGRAMME, ZAMBIA

- VAPs veiledningstjenestefolk med manglende og feilaktig rapportering (17)
- Misforståelse og uforsvarlighet med utdeling av gjødsel (18)
- Problemer med sporadiske og reduserte utbetalinger fra ministeriene (19,23) (Gradvis bedring fra 1981).
- Områdeprogrammet - vansker med markedsføring/distribusjon (28-29,31)
- VAPs sentrale administrasjon for liten og ineffektiv (29)
- Evalueringsutvalg spør om tidligere analyser er benyttet (29)
- Representanter for ministerier innen VAP-området ikke klar over hvilken rolle de var ment å ha i programmet.
- Manglende personellmessig kontinuitet i NORAD (134)
- Uklarhet om lederroller i programmet (9-10)

4.82 FISHERIES RESEARCH VESSEL "DR. FRIDTJOF NANSEN" (FAO/UNDP/NORAD)

- Oppfølging av forskningsresultater mangelfull bl.a. p.g.a. utilstrekkelig definisjon av ansvarfordeling (6)
- Finansielle problemer medførte at FAO i flere perioder ikke kunne bidra til drift av båten (21,24-28)
- Manglende kontinuitet i mottakerlands (fiskeri-) institusjoner (Somalia) (59)
- FAO burde ha mer å si med planlegging og gjennomføring av felles-finansierte undersøkelser (79)
- Evalueringsutvalget mener NORAD skulle tatt en mer aktiv rolle og ikke bare fungert som "paymaster" (79-80)
- NORAD-kontorer i Nairobi og Maputo ikke kapasitet til å engasjere seg i forskningsaktivitet og lokale opplegg (81)

1.83 EVALUATION OF TWO NORAD-SUPPORTED DEVELOPMENT PROJECTS IN

LATIN AMERICA UNDER THE RESPONSIBILITY OF NORWEGIAN MISSION ORGANIZATIONS

- Administrative svakheter, manglende oppfølging og kontroll av sagbruk (130, 132)
- Dårlig kontinuitet blant misjonærer som hadde lederroller i Eben Ezer-prosjektet (132)
- NORAD ikke effektivt og profesjonelt nok, burde ikke ha akseptert prosjektplan (Eben Ezer) (133)

2.83 MANPOWER TRAINING - THE PROFESSIONAL SHIPPING COURSE

- Dårlig koordinering av forelesere på kurset, førte til gjentakelser og overlapping (Vol I-64,65)
- Mangel: skriftlig langsiktig avtale mellom NORAD og Shippingakademiet som definerer forpliktelser og ansvar. (Vol. III-2)
- For bare 2 av 11 kurs var det enighet om budsjetter før kurset startet. (Vol III-2) Budsjettarbeid, planlegging og oppfølging ikke tilfredsstillende fra NORADs side (Vol.III-15)
- Uklarhet om kostnadsberegning for kursadministrasjon (Vol.III 13-14).
- Manglende oppfølging av regel om ikke ta med familie til Norge under kursperioden, skapte misnøye (Vol I-38)
- Manglende avtale vedr. produksjon og salg av lærebøker som NORAD finansierer og som Shippingakademiet selger på åpne marked (Vol III-11)

3.83 SAO HILL SAWMILL, TANZANIA

- I perioder for liten satsing på administrativ kapasitet ved sagbruket (2)
- Evalueringsutvalget fant det vanskelig å få oversikt over kostnader til prosjektet (3)
- NORAD ikke vært istand til å følge prosjektkostnader (41, E-1) ??
- Mangelfull oppfølging av tidligere evalueringsrapport (4)
- Bokføring for sagbruket ikke tilfredsstillende fram til 1982 (6)
- Problemer med markeds-distribusjon i første fase. (15)
- Manglende tidlige avtaler om rollefordeling mellom FORINDECO/NORAD/-TWICO/Sao Hill (39,41)
- NORADs valg av TWICO som gjennomførende organ uheldig og førte til problemer (40)
- Til 1979 svært tungvint og tidkrevende prosesser for finansiering gjennom TWICO (40)

4.83 RURAL DEVELOPMENT FUND, ZAMBIA

- NORAD-forespørsel om et konkret prosjekt ikke besvart av banken (29)

1.84 WORLDVIEW INTERNATIONAL FOUNDATION

- Evalueringsutvalget mener at WIF er for nært organisasjonsmessig knyttet til regjeringer i mottakerland (26-29,58)
- Kommunikasjon mellom mediasenter i BAN og hovedkontor i Oslo ikke tilfredsstillende (54)
- Hovedkontoret for dominerende selv ved saker som kunne avgjøres lokalt (64)
- Svakheter ved budsjetter, regnskapssystemer, oppfølging av møtevedtak (68-75)

2.84 INTER-ISLAND TRANSPORT INDONESIA

- NORAD-personell for liten anledning til å influere beslutninger ved oppstartning av programmet (28,98)
- Evalueringsutvalget etterlyser retningslinjer for norsk ambassade i Jakarta m.h.t. til programmet. (96)

3.84 INTERNATIONAL COURSE IN ANIMAL HUSBANDRY

- ✓ - Siden 1980 ser kurset ut til å ha blitt utviklet uten formell avtale mellom partene (NORAD, NLH og Universitetet DsM) (11)
- Manglende veilederkapasitet ved Univ. DsM.
- Bare 1 av 8 kandidater fra ~~andreland enn Tanzania i Østafrika~~ har fullført utdannelsen ved Universitetet i DsM (12).
- Enkelte forsinkelser m.h.t. NORADs budsjettarbeid (23)

4.84 ESCAP SHIP USERS CO-OPERATION PROJECT (SUCOP)

- NORAD for passivt i oppfølgende rolle (6,61-62,84)
- SUCOPs sekretariat burde vært sterkere (7) Lite SUCOP-sekretariat har vært årsak til ~~mindre~~ spredning av effekten (23)
- Prosjektet for avhengig av prosjektledelse og sekretariat (24,64)
- Forvirring om prosjektleders rolle (64,68)
- Underlagsmaterialet for norske myndigheter for svakt (62-63,67)
- SUCOP i stor grad koordinert fra Norge - uheldig bl.a. fordi det ikke var kompetent "counterpart" i Bangkok (63)

5.84 U-LANDSINFORMASJON TIL ORGANISASJONSNORGE

- Evalueringsutvalget påpeker uklar saksbehandling i NORAD. Fant ikke bakgrunnsdokumenter (32)
- Retningslinjer for ordningen gir rom for vidt skjønn og det er ikke mulig å se av saksdokumenter hvordan man har brukt skjønn innen retningslinjenes rammer (38)
- Klarere retningslinjer for organisasjonenes plikter og NORADs saksbehandling synes ønskelig (43)
- Den samlede rapportering fra organisasjonene danner dårlig beslutningsgrunnlag for NORAD (41) Avtalene inneholder ikke retningslinjer m.h.t. innhold av planer, rapporter, budsjett og regnskapsoversikter (27)
- NORADs saksbehandlere ikke tilstrekkelig tid til arbeidet (41)
- NORADs kontroll- og servicefunksjoner overfor organisasjonene bør skilles (46)

1.85 ORGANIZATIONS AND COUNTRIES SUPPORTED THROUGH THE AGREEMENT BETWEEN NORAD AND LO, NORWAY

- Prosjekt i Thailand: ^{manglende} lite vurdering, oppfølging og formulering av strategi (41)
- Besøk fra ILO og ICFTU har vært for korte og ukoordinert for å kunne bistå prosjektet i kritiske faser (Thailand) (41)
- Restriksjoner og begrensende organisatoriske rammer preger alle 3 evaluerte prosjekt i Indonesia (72)
- Mottakerorganisasjon (FBSI-Indonesia) har i for liten grad konsultert givere om endringer i prosjekt (72)
- Multilateral fagorganisasjon har problemer med koordinering av prosjekt i Indonesia (77)
- Forskningsprosjekt i Indonesia med begrenset nytte (77)
- Innhold i kursprogram på Jamaica satt opp tilfeldig og ikke som følge av kursbehov (100)
- Utdanningsprogram (Jamaica) burde hatt bedre oppfølging fra fagorganisasjoners side (102), og utdanningsdelen mangler koordinering med forskningsprogram (103)

- LO prosjektmidler i Zimbabwe ikke benyttet p.g.a. at annen bistandsorganisasjon dekket kostnadene (129,133)
- Manglende koordinering mellom givere og mellom mottakerorganisasjoner (138)
- Mangler ved regnskapssystem i Botswanaprojekt (171)
- Største vanskelighet med prosjekt i Botswana er manglende samarbeid med myndigheter (173)
- Evalueringsutvalget kritiserer at NORADs representasjon i Botswana ikke er benyttet, eller hatt fått informasjon om prosjektet (174)
- Multilateral kanal for bistand (ICFTU) bør forsterkes og omorganiseres for å bedre funksjoner som prosjektforbereder, oppfølger og evaluator (203)

2.85 RURAL WATER SUPPLY RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT PROGRAM ZIMBABWE

- Manglende koordinering i nasjonal og regional vannadministrasjon (7,57-62,87)
- Manglende koordinering mellom lokale myndigheter (7)
- Bilateral avtale mellom Norge og Zimbabwe mangelfull m.h.t. rapporteringssystem.
- Svak administrasjon og generell redusert kapasitet i mottakerorganisasjon; mangler mekanismer for planlegging, utøvelse, kontroll og ledelse (7,78-82) For rigide budsjettssystemer (7) Ledelsen ikke tilstrekkelig informert om aktiviteter på distriktsnivå (8)
- Bare 50% av NORADs midler nyttet etter forutsetningene

3.85 OPPLÆRINGSSTØTTEORDNINGEN

- Saksbehandling har ikke vært helt konsekvent m.h.t. avslag av søknader (24)
- Et kritisk punkt har vært ledelse og administrasjon. Opplæring har støtt på problemer p.g.a. at personer med beslutningsmyndighet ikke var direkte involvert i selv opplæringen
- Manglende ressurser og tidspress har i enkelte tilfeller forhindret en forsvarlig vurdering av sentrale aspekter ved søknader til ordningen (33)

4.85 REDD BARNA DEVELOPMENT ACTIVITIES

5.85 LAKE TURKANA FISHERIES DEVELOPMENT PROJECT

- Ledelsesproblemer, organisasjonen for topp-tung, for høye lønninger blant ledelsen i kooperativet (8)
- Behov for bedre kontroll med kostnader (8)
- Sløsing og til tider uærlig bruk av midler har ført til mindre utbytte for kooperativets medlemmer (16)
- Oppnevnt "kommisjon" for kooperativet representerer ikke kooperativets medlemmers interesser (9)
- Konsulenter har fått for kort tid til oppdrag, har ført til kostbare feilslag (11)
- NORAD og kooperativet klandres for ikke å ha insistert på en mer realistisk tilnærming til innkjøp og kostnader ved kooperativet (20)
- Lønninger til ledelsen i kooperativet for høy (24)
- NORADs kontrollsystem og budsjett rutiner kritiseres (53)

6.85 DEVELOPMENT CENTRES FOR WOMEN IN BANGLADESH

- Sentrene trenger å forbedre finansielle og administrative rutiner. Sentrene har ikke systematiske økonomiske oversikter (34)
- Problemer med finansiering og flyt av funds (39,41,43)

- Sen utbetaling av lønn til ansatte (43)
- Ting produsert ved sentrene solgt til kostpris (for lavt) (35)
- Ansatte mangler relevant erfaring (41)
- Ansatte ofte ikke klar over sitt ansvar innen programmet (47)
- For få ansatte er et problem (43)
- Irregulær oppfølging på ulike nivå i programmet (43)
- Manglende vedlikehold av bygninger (43)
- Markedsføringsproblem (44)

5. MOTTAKERS DELTAKELSE OG MOTIVASJON

A) MYNDIGHETER

1.81 THE CEYNOR DEVELOPMENT PROJECT, SRI LANKA

- Prosjekt for oppbundet til myndigheter/politiske grupper. (100)

2.81 NORWEGIAN CHURCH AID - SUDAN PROGRAMME

- Lokal myndigheter forsøkt engasjert i vei-vedlikehold uten å lykkes. Givere må ha vedlikeholdsansvar i årene som kommer for å hindre at veiene raskt blir ødelagt. (48,49)

3.81 SOIL SURVEY, ZAMBIA

4.81 INDUSTRIAL TRIBOLOGY, INDIA

1.82 BOAT BUILDING PROGRAMME, INDIA

- GOI søknad ikke tilstrekkelig (29-30)
- Ikke etablert muligheter for båteiere til å følge opp båtbyggingen (31)
- Kommunikasjonsproblem mellom konsulent og verft i India (38)

2.82 WATER SUPPLY, KENYA

- Mottakerorganisasjoner svært liten innflytelse p.g.a. sterkt sentralisert mottakerministerium (128)

3.82 VILLAGE AGRICULTURAL PROGRAMME, ZAMBIA

- Misbruk av prosjektets utstyr (biler) av mottakerorganisasjon og av veiledere innen landbruk (13,17)
- Problemer med jordbruksveiledere (21)
- Veiledere klaget over vansker med å arbeide både for VAP og jordbruksministeriet på samme tid. (34)
- Veiledere har ingen spesifikk arbeidsbeskrivelse fra VAP (44)
- Distriktsmyndigheter ignorante (79)

4.82 FISHERIES RESEARCH VESSEL "DR. FRIDTJOF NANSEN" (FAO/UNDP/NORAD)

- For kort varsel før forskningsoppdrag har medført vanskeligheter for enkelte land m.h.t. lokal deltakelse og inkorporering av nasjonale tiltak. Sterkere deltakelse av landenes myndigheter og forskere i planprosessen ønskelig (3,77)
- Opplæring av lokale forskere problematisk (31)

1.83 EVALUATION OF TWO NORAD-SUPPORTED DEVELOPMENT PROJECTS IN LATIN AMERICA UNDER THE RESPONSIBILITY OF NORWEGIAN MISSION

ORGANIZATIONS

- Helseprosjekt anbefalt koordinert med regionale myndigheter (57)

2.83 MANPOWER TRAINING - THE PROFESSIONAL SHIPPING COURSE

3.83 SAO HILL SAWMILL, TANZANIA

4.83 RURAL DEVELOPMENT FUND, ZAMBIA

- Fondet ikke fått tilstrekkelig oppmerksomhet i begynnelsen siden det bare representerer 2 % av bankens totale utlån (8)

1.84 WORLDVIEW INTERNATIONAL FOUNDATION

- Evalueringsutvalget kritiserer WIF for å ha etablert for oppbundet samarbeid med mottakerlandenes myndigheter.

2.84 INTER-ISLAND TRANSPORT INDONESIA

3.84 INTERNATIONAL COURSE IN ANIMAL HUSBANDRY

4.84 ESCAP SHIP USERS CO-OPERATION PROJECT (SUCOP)

- SUCOP har ikke tatt en aktiv rolle m.h.t. å oppfordre medlemslandene til å definere sine problemer og behov (64)
- Spesielt har dette gått ut over de fattigste land (65)

5.84 U-LANDSINFORMASJON TIL ORGANISASJONSNORGE

1.85 ORGANIZATIONS AND COUNTRIES SUPPORTED THROUGH THE AGREEMENT BETWEEN NORAD AND LO, NORWAY

- Myndigheter problem for gjennomføring av kvinneprosjekt i Indonesia
- Prosjektgjennomføring med lite støtte fra myndigheter, Botswana (167,173)

2.85 RURAL WATER SUPPLY RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT PROGRAM ZIMBABWE

- Graden av samarbeid mellom programmet og andre ministerier/organisasjoner varierer sterkt, finner for det meste sted på uformelt grunnlag (35)
- Det ser ut til å være mye bortkastet tid og konflikter p.g.a. manglende koordinering mellom ulike ministerier (57-62)

3.85 OPPLÆRINGSSTØTTEORDNINGEN

5.85 LAKE TURKANA FISHERIES DEVELOPMENT PROJECT

6.85 DEVELOPMENT CENTRES FOR WOMEN IN BANGLADESH

- Samarbeidsproblem mellom sentrene og lokale administratorer (43)

B) MÅLGRUPPER

1.81 THE CEYNOR DEVELOPMENT PROJECT, SRI LANKA

- Forvirring om målgrupper (19)

2.81 NORWEGIAN CHURCH AID - SUDAN PROGRAMME

- Behov for institusjonsoppbygging rundt folks deltakelse i planlegging, beslutninger og gjennomføring (iv)
- Ikke definert målgrupper i helseprosjekt (55)
- For stor sosial avstand mellom eksperter og lokalbefolkningen (74)
- Prosjektet gjort lite for å stimulere bondefamilier til å nyttiggjøre forbedrede jordbruksmetoder. M.h.t. mottakeres muligheter for å påvirke prosjektet, er det satset på lokal deltakelse og ansvar blant annet ved bygging av skoler. Men behov for oppbygging av lokale institusjoner som kan kanalisere deltakelse og ansvar. (74-75)

3.81 SOIL SURVEY, ZAMBIA

4.81 INDUSTRIAL TRIBOLOGY, INDIA

- Største skuffelse ved prosjektet er mangel på fellesprosjekter mellom SINTEF og indisk mottakerinstitusjon. (49)

1.82 BOAT BUILDING PROGRAMME, INDIA

- Mottakere/brukere av båtene uten infrastruktur, vedlikehold og med liten personellkapasitet for drift av dem. (47-48)

2.82 WATER SUPPLY, KENYA

- Lokalsamfunn og forbrukers deltakelse begrenset (xxi)
- I utvalgt område for prosjektet, motstand fra lokalbefolkningen, (om å gi land). (24)
- Brukere av vann ingen inflytelse på vannprogrammet (135)

3.82 VILLAGE AGRICULTURAL PROGRAMME, ZAMBIA

- Ingen interesse blant lokalfolk for vedlikehold av VAP-byggearbeid (20)
- Svært få primærgrupper (Co-op's) fungerer tilfredsstillende (32)
- Kvinnegruppe fungerer dårlig (59-60)
- Kvinner deltar ikke i VAP-møter (63) eller ellers i beslutninger (79)
- Tvil om mottakergruppers deltakelse i prosjektbeslutninger (80)

4.82 FISHERIES RESEARCH VESSEL "DR. FRIDTJOF NANSEN" (FAO/UNDP/NORAD)

- For kompliserte forskningsrapporter vanskelig å forstå for målgrupper (myndigheter o.s.v.) (36,89)
- Manglende fiskeri-, forsknings- og utviklingsinstitusjoner i Somalia, d.v.s. begrenset deltakelse og utdanning (59) ??

1.83 EVALUATION OF TWO NORAD-SUPPORTED DEVELOPMENT PROJECTS IN LATIN AMERICA UNDER THE RESPONSIBILITY OF NORWEGIAN MISSION ORGANIZATIONS

- Utviklingsprosjekt under Santalmisjonen ikke integrert i større utviklingsstrategier basert på bondemobilisering, men har individualistisk karakter (37) Manglende integrering i folkeorganisasjoner og bondesamfunn (Santalmisjonen) (37-38,58)
- Helsetiltak burde integreres bedre med tradisjonell medisin (46-53)
- Skuffelse blant målgrupper p.g.a. at de er fratatt tømmer uten

- kompensasjon (139-31)
- Prosjekt (Eben Ezer) urealistisk m.h.t. målgruppers deltakelse (131)

2.83 MANPOWER TRAINING - THE PROFESSIONAL SHIPPING COURSE

- Utvalgskriterier for kurs kan diskvalifisere kvinner (35)
- Misforståelse blant enkelte kursdeltakere om kursets generelle nivå og innhold (37)
- Kursdeltakere med liten mulighet for å påvirke innhold og form i opplæringen (62)
- Kursets egen evaluering av liten verdi (75)
- Kursdeltakere sosialt isolert gruppe under opphold i Norge (78)
- For få deltakere fra enkelte land på kurset til å kunne ha noen inflytelse på shippingadministrasjonene (81)

3.83 SAO HILL SAWMILL, TANZANIA

- Bare 14 av 300 ansatte ved sagbruket er kvinner (59)
- Sao Hill et mannsdominert samfunn (E-12) Kvinner ikke med i planlegging og gjennomføring av prosjekt i avgjørende organer.

4.83 RURAL DEVELOPMENT FUND, ZAMBIA

- Potensielle låntakere kjenner ikke til fondet (19)
- Hindringer for å nå tiltak på landsbygda med lån er bl.a. krav om 20% egenkapital og minstegrense på K 25.000
- Prosjektene når svært få mennesker på landsbygda med arbeidsmuligheter.
- Kvinner ikke spesielt tilgodesett ved prosjektene (39)
- Prosjektene har ikke tatt spesielle hensyn til sosial, økonomisk eller teknologisk situasjon (39)
- Evalueringsutvalget finner at fondet har hatt liten relevans for folk på landsbygda (43-44).

1.84 WORLDVIEW INTERNATIONAL FOUNDATION

- WIF har ikke gitt tilstrekkelig oppmerksomhet til de spesielle problemene med å introdusere video blant folk på landsbygda (31)
- WIF's målsetting om å nå de fattigste på landsbygda i Nepal vil ikke kunne nåes på flere ti-år p.g.a. eksisterende ordninger og teknologivalg (59)

2.84 INTER-ISLAND TRANSPORT INDONESIA

3.84 INTERNATIONAL COURSE IN ANIMAL HUSBANDRY

4.84 ESCAP SHIP USERS CO-OPERATION PROJECT

- På grunn av utilstrekkelig bemannet sekretariat har relativt lite vært gjort for å hjelpe mottakerlandene til å analysere sine problemer (50)
- De minst utviklede land har hatt relativt lite SUCOP-aktiviteter (51)

5.84 U-LANDSINFORMASJON TIL ORGANISASJONSNORGE

1.85 ORGANIZATIONS AND COUNTRIES SUPPORTED THROUGH THE AGREEMENT BETWEEN NORAD AND LO, NORWAY

- Målgrupper (kvinner) i et prosjekt i Indonesia motarbeidet av

Indonesia (72)

- Deltakere på studiereiser kritiserte at de ikke kom til med sine meninger, studier preget av enveiskommunikasjon og forelesninger (155)
- Vansker med å nå målgrupper for LO-kurs i Botswana (172), problemer med å rekruttere kursdeltakere blant målgruppene (175)

2.85 RURAL WATER SUPPLY RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT PROGRAM ZIMBABWE

- Lokalbefolkningen oppfatter ikke vann-programmet som deres eiendom. Ingen følelse av ansvar for drift og vedlikehold. Sier de mangler kunnskap for å ta ansvar, men er villige til å bidra og delta (20)
- Lokal deltakelse er begrenset til noen få distrikter (38)

3.85 OPPLÆRINGSSTØTTEORDNINGEN

4.85 REDD BARNA DEVELOPMENT ACTIVITIES

- Redd Barna har uttrykt målsetting om å nå barna, men mangler strategier for å nå dem. For stor vekt på "familien" som kanal for hjelp (9,15,27)
- Programmer og aktiviteter på Sri Lanka har en klar manns-basis. Aktiviteter reflekterer ikke den viktige rolle kvinner har som produsenter (30)
- I Sri Lanka; ingen bevisst strategi for sosial endring for å bedre kvinners tilgang til ressurser, informasjon og organisasjon (37)

5.85 LAKE TURKANA FISHERIES DEVELOPMENT PROJECT

- Medlemmene i kooperativet har liten mulighet for å delta i beslutninger (8,17)
- Alle medlemmer i kooperativet må betale for tjenester som ikke alle får glede av, setter lojalitet til kooperativet i fare (16,17)
- Tendenser til forfordeling av goder til bedrestilte medlemmer (23,24)
- Evalueringsutvalg ikke overbevist om at bestemmelser om fordeling av båter og fiskenett er basert på klare og rettferdige kriterier (23)

6.85 DEVELOPMENT CENTRES FOR WOMEN IN BANGLADESH

