



Utvärderingsriktlinjer för LO-TCO Biståndsnämnd

Antagna av styrelsen 2006-06-21

Inledning

LO-TCO Biståndsnämnd är ett samarbetsorgan mellan LO och TCO för internationellt fackligt utvecklingssamarbete. Verksamheten bedrivs genom LO och TCO och deras förbund, ofta i samarbete med FFI eller de globala facken. Verksamheten ska, enligt stadgarna, stödja utvecklingen av oberoende, demokratiska och jämställda fackliga organisationer i vår omvärld. I uppgiften ingår dessutom att bedriva informationsverksamhet om detta och näraliggande internationella frågor.

De olika aktörerna har, utifrån sina roller i verksamheten, ett eget intresse av, och därigenom ansvar för, att ständigt förbättra och utveckla det arbete som bedrivs, men även att visa att verksamheten ger önskade resultat och effekter. Utvärderingar kan och bör användas i detta syfte.

Utvärderingar är aldrig isolerade företeelser från ett projekts/programs övriga delar – alla delar av projektcykeln hänger ihop. Det kan därför vara vanskligt att diskutera utvärderingar separat, om man inte ständigt håller i minnet att utvärderingar har beröringspunkter i alla andra delar av projektcykeln. Till exempel är det redan i planeringen av ett projekt/program som förberedelserna för en bra utvärdering i framtiden bör ske. Man bör alltså ta reda på hur förhållandena ser ut då projektet/programmet inleds, eftersom det är omöjligt att göra en bra utvärdering om man inte har vetskap om detta.

Riktlinjernas struktur

Dessa utvärderingsriktlinjer innehåller skrivningar av policy- och inriktningskaraktär, som anger riktlinjernas status, fastslår målen med utvärderingsarbetet samt klargör ansvars- och rollfördelning.

Vid ett senare skede ska utvärderingsriktlinjerna kompletteras med ett metodstöd vid genomförandet av utvärderingar. Därför innehåller dessa riktlinjer inga sådana delar.

Avgränsning

I dessa riktlinjer fokuseras endast utvärderingar. Allmänt uppföljningsarbete har lämnats utanför dokumentet. Anledningen till detta är att LO-TCO Biståndsnämnd har utarbetade rutiner för uppföljning och rapportering.

Riktlinjer

Aktörerna

LO-TCO Biståndsnämnd är den organisation som ansvarar för avtalet med Sida, vilket ger fackföreningsrörelsen tillgång till statliga medel för utvecklingssamarbete. LO-TCO Biståndsnämnd genomför inga utvecklingsprojekt/-program. LO-TCO Biståndsnämnd har det övergripande ansvaret för kvalitén i verksamheten, men fungerar även som en serviceorganisation gentemot samarbetsparterna. I samarbetsavtalet med Sida fastslås att LO-TCO Biståndsnämnd systematiskt ska utvärdera verksamheten. Avtalet säger även att Sida har rätt att när som helst utvärdera de projekt/program myndigheten önskar. Sidans rätt att göra detta finns fastslaget i avtalen mellan LO-TCO Biståndsnämnd och de avtalstecknande organisationerna. I dessa avtal ges även LO-TCO Biståndsnämnd samma rätt till utvärdering av projekten/programmen.

För ökad tydlighet klargörs i några fall av dessa riktlinjer – speciellt i avsnittet om roller och ansvar – när det är LO-TCO Biståndsnämnds styrelse respektive dess kansli som ansvarar för olika delar av arbetet. I de fall där det bara står "LO-TCO Biståndsnämnd" innebär det att styrelsen har det formella ansvaret.

Ansvarig organisation i de projekt/program som finansieras via LO-TCO Biståndsnämnd är alltid LO, TCO eller ett/ flera av deras förbund. Ofta sker verksamheten tillsammans med FFI eller ett globalt fack. FFI eller ett globalt fack kan dock inte ensamt vara ansvarig organisation. (Hädanefter benämns FFI och de globala facken som "*de globala facken*")

Samarbetsorganisation är den organisation eller de organisationer i Afrika, Asien, Latinamerika eller Central- och Östeuropa projektet/programmet sker i samarbete med.

Riktlinjernas status för olika organisationer

Dessa utvärderingsriktlinjer ska vara styrande för det utvärderingsarbete som LO-TCO Biståndsnämnd initierar och bedriver, dels på ett övergripande sätt, och dels i de enskilda utvärderingarna.

Riktlinjerna – och framförallt det kommande metodstödet – ska även fungera som ett stöd för övriga aktörer i deras utvärderingar av det fackliga utvecklingssamarbetet. Riktlinjerna är dock inte styrande för dessa.

Mål med utvärderingsverksamheten

Målet med LO-TCO Biståndsnämnds utvärderingsarbete är *skapa förutsättningar för lärande* utifrån verksamheten som genomförs eller genomförts. Lärandet ska användas av de olika aktörerna i deras strävan att ständigt förbättra och utveckla verksamheten. Utvärderingar är ett viktigt verktyg i denna strävan.

En förutsättning för att skapa lärande är att utvärderingsarbetet även *genererar kunskap om resultat och effekter* av den verksamhet som genomförs eller genomförts. Detta kan också vara ett mål i sig.

Ibland nämns i utvärderingssammanhang olika former av kontroll som mål för det arbetet. Det kan röra kontroll av att finansiella medel har gått till avsedda aktiviteter, eller kontroll av att olika aktörer genomfört ålagda åtaganden. I LO-TCO Biståndsnämnds utvärderingsriktlinjer har kontrollinriktningen lagts åt sidan, dels för att den löpande kontrollen av projektverksamhet och finansiella medel sker i uppföljningsarbetet, och dels för att fokus på kontroll kan fungera hämmande för de olika aktörernas lärande.

Ovanstående innebär dock inte att LO-TCO Biståndsnämnd saknar möjlighet att agera vid till exempel misstanke om ekonomiska oegentligheter i ett projekt/program. Vid sådan misstanke ska en revision initierad av LO-TCO Biståndsnämnd genomföras, inte en utvärdering. Det är viktigt att utvärderingar aldrig ses som ett kontrollverktyg.

Vilka aktörer genomför olika typer av utvärderingar?

I den verksamhet som finansieras via LO-TCO Biståndsnämnd skiljs mellan två olika typer av utvärderingar, beroende på vilken organisation som initierar utvärderingen. Den första typen är de som initieras inom projektet/programmet av den ansvariga organisationen och/eller det globala facket och samarbetsorganisationen. Sådana utvärderingar kan antingen ske som en del av projektet/programmet, d.v.s. att de finns i projektplanen, men de kan också ansökas om, och genomföras, separat, d.v.s. efter att projektet avslutats. Eftersom alla projekt/program, enligt avtalen med LO-TCO Biståndsnämnd, ska slutrapporteras, måste utvärderingar ske i alla projekt/program. Annars blir arbetet med att skriva den narrativa slutrapporten både omöjligt och irrelevant.

I utvärderingar som initieras inom projektet/programmet ansvarar den ansvariga organisationen, det globala facket och/eller samarbetsorganisationen för hur utvärderingen ska genomföras. LO-TCO Biståndsnämnds kansli kan genom dialog uppmuntra sådana utvärderingar, och även bidra med metodologiskt stöd. LO-TCO Biståndsnämnd vill dessutom följa utvärderingsarbetet och ta del av resultaten. Dessa utvärderingar avgränsas vanligtvis till att studera det aktuella projektet/programmet och dess resultat och effekter. Inget begränsar dock dessa aktörer att genomföra utvärderingar med bredare fokus, på till exempel ett tema eller ett land.

Den andra typen av utvärderingar initieras av LO-TCO Biståndsnämnds kansli och fattas beslut om i LO-TCO Biståndsnämnds styrelse. Dessa utvärderingar ska genomföras i nära samarbete med ansvariga organisationer, globala fack och samarbetsorganisationer.

De utvärderingar som LO-TCO Biståndsnämnd initierar ska ha en bred ansats. Således bör LO-TCO Biståndsnämnd undvika enskilda projektutvärderingar. Anledningen till detta är dels att det lämpar sig utifrån LO-TCO Biståndsnämnds position att ha ett bredare fokus på utvärderingar, och dels att lärandet för aktörerna i ett enskilt projekt/program kan påverkas negativt om en utvärdering genomförs av en aktör – i detta fall LO-TCO Biståndsnämnd – utanför projektet. LO-TCO Biståndsnämnd ska i huvudsak fokusera på tema-, land- eller regionutvärderingar. LO-TCO Biståndsnämnd ska även försöka få till stånd gemensamma utvärderingar med sina motsvarigheter i andra länder; med de s.k. TUSSOs (Trade Union Solidarity Support Organisations).

Kriterier vid val av de utvärderingar som LO-TCO Biståndsnämnd initierar

Inriktningen i varje enskild utvärdering ska kunna motiveras utifrån skrivningarna i dessa riktlinjer. Utvärderingar ska väljas för att på ett systematiskt sätt täcka den totala projektverksamheten.

Roller och ansvar i de utvärderingar som LO-TCO Biståndsnämnd initierar

Som nämndes ovan, ska de utvärderingar som LO-TCO Biståndsnämnd initierar genomföras i nära samarbete med ansvariga organisationer, globala fack och samarbetsorganisationer. Nedan följer beskrivningen av en utvärderings olika faser. Dessa beskrivningar ska tydliggöra de ansvariga organisationernas, de globala fackens och samarbetsorganisationernas involvering i en utvärdering, men även klargöra LO-TCO Biståndsnämnds roll och ansvar som initiativtagare av en utvärdering.

Det slutgiltiga *beslutet* om varje utvärdering tas av LO-TCO Biståndsnämnds styrelse. Innan ett sådant beslut har LO-TCO Biståndsnämnds kansli lämnat ett *förslag* för beslut. För att lämna ett förslag måste kansliet göra ett *bakgrundsarbete*. Detta arbete ansvarar kansliet för, men ska inte göra det ensamt. LO-TCO Biståndsnämnd har flera stadgefastsfästagna organ, vilka kan fungera som dialogpartner gentemot kansliet i urvalet. Verksamhetsrådet är ett sådant organ, men även LO-TCO Biståndsnämnds styrelse.

Kansliet ska även söka fånga upp intressanta utvärderingsidéer på mer informella sätt, d.v.s. den kontinuerliga dialogen med ansvariga organisationer, globala fack och samarbetsorganisationer. Alla aktörer är betjänta av att de utvärderingar som LO-TCO Biståndsnämnd initierar blir relevanta och intressanta för flertalet aktörer.

När en utvärdering är beslutad ska de ansvariga organisationerna *informeras* om utvärderingsinitiativet och bakgrunden till detsamma av LO-TCO Biståndsnämnds kansli. De ansvariga organisationerna är formellt ansvariga för vidare spridning av informationen till de globala facken och samarbetsorganisationerna. Av praktiska skäl kan dock information i förekommande fall kommuniceras till ansvariga organisationer och globala fack samtidigt. Den initiala informationen är särskilt viktig i de fall då de olika aktörerna inte deltagit i förberedande diskussioner kring utvärderingen.

Därefter följer den fas då *uppdrafsbeskrivningen* för en utvärdering ska formuleras. Detta är ett viktigt arbete eftersom utvärderingens exakta fokus och avgränsningar, men även hur utvärderingen ska genomföras, till stor del bestäms i ett sådant dokument. Redan i uppdrafsbeskrivningen ska delar som rör efterarbetet utifrån utvärderingen finnas. LO-TCO Biståndsnämnds kansli ansvarar för detta arbete, men det ska ske i nära dialog med aktuella ansvariga organisationer, och i förekommande fall med globala fack. Dessa aktörer ansvarar i sin tur för kommunikationen med aktuella samarbetsorganisationer. Alla aktörer bör ha fått en verklig möjlighet att uttrycka sin mening om uppdrafsbeskrivningen innan den slutgiltigt fastställs.

När uppdrafsbeskrivning formulerats följer själva *genomförandet* av utvärderingen. LO-TCO Biståndsnämnds kansli ansvarar för att arbetet genomförs, men för att en utvärdering ska bli relevant och korrekt, behövs aktiv involvering från alla aktörer i denna fas, vilket inte endast behöver innebära involvering som informanter för utvärderingen, utan även som genomförare.

I de fall då en utvärderingskonsult anlitas, ska LO-TCO Biståndsnämnds kansli ansvara för *upphandlingen* av denne. Men *valet av konsult* ska ske i nära dialog med ansvariga organisationer och i förekommande fall globala fack, vilka ansvarar för kommunikationen kring detta med aktuella samarbetsorganisationer.

En utvärdering utmynnar vanligtvis i någon form av *rapport*. I de utvärderingar som LO-TCO Biståndsnämnd initierar, är det LO-TCO Biståndsnämnd som äger rapporten. Det exakta innehållet, d.v.s. formuleringar, tolkningar, slutsatser och rekommendationer, i en utvärderingsrapport ansvarar dock rapportförfattaren för. Ingen rapport ska göras offentlig innan alla aktuella aktörer fått en verklig

möjlighet att läsa och lämna kommentarer på ett utkast av rapporten. Om rapportförfattaren i den slutgiltiga versionen av rapporten väljer att inte inlemma en kommentar som inkommit, bör kommentaren – om den aktör som lämnat den så vill – biläggas rapporten.

Varje utvärdering ska utmynna i någon form av *efterarbete* med anledning av slutsatserna och lärdomarna från utvärderingen. Ansvaret för att använda utvärderingen i sitt eget fortsatta arbete åligger varje enskild aktör utifrån sin roll i utvecklingssamarbetet, men LO-TCO Biståndsnämnd ska uppmuntra användandet av utvärderingen. Redan inledningsvis – i formuleringen av uppdragsbeskrivning – ska efterarbetet diskuteras och planeras. Efterarbetet kan genomföras på ett formellt sätt, med fastslagen åtgärdsplan, eller mera informellt. Formaliserat efterarbete kräver ofta resurser, varför det är viktigt att sådana planerats in redan från början. LO-TCO Biståndsnämnds kansli ska dock alltid ansvara för ett formaliserat efterarbete. Detta innebär att kansliet ska presentera en *plan för efterarbetet* utifrån utvärderingsresultaten. Denna plan fattar styrelsen slutgiltigt beslut om, och styrelsen ska också följa kansliets fortsatta arbete. Innan kansliet presenterar uppföljningsplanen bör den ha diskuterats med de ansvariga organisationer, och i förekommande fall globala fack, som varit inblandade i utvärderingen. Dessa ansvarar i sin tur för diskussioner kring detta med respektive samarbetsorganisation. Alla inblandade aktörer ska ha haft en verklig möjlighet att kommentera den uppföljningsplan kansliet avser lägga fram för styrelsen.

Även de utvärderingar som initieras av de ansvariga organisationerna, de globala facken och/eller samarbetsorganisationerna går igenom ovanstående utvärderingsfaser. I dessa riktlinjer behöver dock inte faserna i dessa utvärderingar diskuteras närmare, eftersom varje organisation ansvarar för sina utvärderingar. Som nämnts ovan ska dock LO-TCO Biståndsnämnd finnas till hands för metodologiskt stöd., om det skulle efterfrågas av de ansvariga organisationerna, eller i förekommande fall av de globala facken. I någon mån blir också LO-TCO Biståndsnämnd inblandade, eftersom varje utvärdering – oavsett om den sker integrerat i ett projekt eller ansöks om separat – handläggs av kansliet. I linje med detta resonemang, tar LO-TCO Biståndsnämnds styrelse slutgiltigt beslut om varje utvärdering.

Kompetensprofil på utvärderingskonsulter

I de fall då en/flera utvärderingskonsulter ska anlitas för att genomföra en utvärdering som LO-TCO Biståndsnämnd initierat, ska dessa utses med stöd av följande kriterier:

Kunskaper om utvärderingsarbete och utvärderingsmetodik
Kunskap om fackligt arbete och/eller internationellt fackligt utvecklingssamarbete
Kunskaper om det aktuella landet och dess kultur samt adekvata språkkunskaper

Dessa kriterier kan dock vara svåra att uppfylla för en och samma person. Därför bör LO-TCO Biståndsnämnd ha för vana att anlita åtminstone två konsulter, vilka tillsammans kan uppfylla kriterierna. I de fall två utvärderingskonsulter kontrakteras bör en vara man och en kvinna.

LO-TCO Biståndsnämnd ska dessutom i större utsträckning söka utnyttja konsulter som rekryteras i de länder, eller i regionen, där utvärderingarna genomförs. En förutsättning för detta är att uppdragsbeskrivningar och annat relevant material finns översatta till andra språk än svenska.