

# **Ekstern evaluering av prosjektet**

## **Jakobs Hus Og Stiftelsen Pacto Belén**

**Evaluatører**  
**José Ricardo Bateman S., Psic.**  
**Mónica Castaño U., Psic.**

**Bogotá, april 2007**

## Innholdsfortegnelse

<b>Resymé</b>	<b>3</b>	
<b>Oppdragsbeskrivelse for denne evalueringen</b>	<b>4</b>	
<b>Metode</b>	<b>4</b>	
Fremgangsmåte	4	
Gjennomgang av tilsendt litteratur		
Befaring		
Intervjuer med ledere og administrativt personell.		
Intervjuer med foreldre av barn i prosjektet.		
Intervjuer med lærere og ansatte ved skolene.		
Intervjuer med barna i prosjektet.		
Emner for evaluering	5	
Oppfyllelse av Norads mål.		
Behandling, administrativ og teknisk avdeling.		
Diagnose		
Planlegging		
Gjennomføring		
Oppfølging		
Evaluering		
Økonomiske aspekt.		
Tematiske fokus	7	
Prosjektets logiske orden		
Effektivitet og kvalitet		
Gjennomførin og effektivitet		
Bærekraft		
<b>Resultatrapport</b>	<b>7</b>	
Oppfyllelse av mål		7
Behandlingsopplegget		10
Økonomiske aspekt		16
<b>Anbefalinger og råd</b>	<b>17</b>	

## Resymé

Denne eksterne evalueringen har blitt gjennomført etter forespørsel fra Stiftelsen Pacto Belén (forkortes fra nå av som FPB, etter det colombianske navnet) som en del av deres utviklingsplan for 2003–2007. Den er foretatt mot slutten av denne perioden for på den måten å vurdere om prosjektet har oppfylt og utviklet seg etter femårsplanen i prosjektdokumentet.

Metoden for evalueringen har vært å gjennomgå skriftlig materiale, observasjon og intervjuer med representanter fra de ulike viktige interessegruppene. Dette ble gjennomført i tidsrommet 15-25 mars 2007.

Emnene som evalueringen ønsker å søke svar på er de problemstillingene som kontraktsinnehaveren ga oss i oppdragsbeskrivelsen. Disse handler om måloppfyllelse etter den femårige planen og prosessene i behandlingsopplegget av barna og den økonomiske utførelsen.

Det ble gjennomført en detaljanalyse av de planlagte målsettingene og deres oppfyllelse der man identifiserte både årsaken til at enkelte mål ikke har blitt oppfylt og hvorfor man i utgangpunktet ikke hadde satt seg andre mål eller søkt å finne annen måloppnåelse.

Når det gjelder behandlingsopplegget for barna så fant vi styrker og svakheter i områdene med de menneskelige ressursene, diagnostisering, planlegging, gjennomføring, oppfølging og evaluering. På samme måte når det gjelder økonomisk bærekraft, fant vi styrker og svakheter på måloppnåelse og bærekraft. Evalueringen hadde ikke fokus på å evaluere regnskapsprosessene, men bruken av pengene.

Til slutt gir vi dere våre anbefalinger, råd og forslag for hvordan styrke det sterke og minske de svakhetene vi har sett.

Uansett så kan man merke at FPB og deres prosjekt Jakobs Hus, har som institusjon identifisert et skrikende behov i vårt samfunn. De har et engasjert team som etter beste evne og med en særdeles god holdning søker å lære for å imøtekomme og hjelpe mennesker med dette behovet. Det er vår generelle anbefaling at forlengelse av kontrakt og økonomisk bistand blir positivt besvart samtidig med at prosjektet fortsetter å utvikle sin strategi som vil gi større bærekraft på sikt.

Oppdragsbeskrivelse for evalueringen av

### **Prosjektet Jacobs Hus**

i Stiftelsen Pacto Belén (FPB)

Denne evalueringen ble gjennomført etter en søknad fra Det Norske Misjonsforbund (DNM) og APC (DNM's avdeling i Colombia) i samarbeid med FPB som en del av deres prosjektplan for 2003-2007. Dette er en sluttevaluering for prosjektet Jacobs Hus.

Evalueringen startet den 15. mars d.å. med møter med de eksterne evaluatørene og representanter fra arbeidsteamet i FPB. Arbeidet ble avsluttet gjennom denne rapporten.

Vi forstår at målsetningene med denne evalueringen er:

- Bekreft at prosjektet har blitt gjennomført slik det står skrevet i søknadsdokumentet for 2003-2007 og samtidig se på de ulike avvik i planene og årsakene til det.
- Gi råd til den framtidige driften, inkludert en fornyet søknad til NORAD om forlenget økonomisk støtte, dette er beskrevet i multi plan 2007-2011, som blir sendt til BN/NORAD.

Evalueringen inneholder en analyse av hvordan første-etappen og andre-etappen fungerer på sine respektive steder. Da tar man høyde for å se på målgruppe, omgivelser, mål, strategi og framtidig bærekraft for prosjektet i FPB.

Denne evalueringen vil bli presentert for styret i FPB samt de som arbeider i prosjektet. Dessuten vil styret i APC få denne rapporten slik at de rette avgjørelser kan tas i forhold til søknad om utvidet støtte for en ny periode. Denne søknaden må til sist bli godkjent av DNM's styre i Norge.

### **Metoden som har blitt brukt under evalueringen.**

For å finne svar på oppdragsbeskrivelsen, utviklet evalueringen seg med ulike strategier for å samle og verifisere informasjon slik vi gjorde da vi gjennomgikk de skriftlige dokumentene til FPB. Vi brukte også personlige intervjuer med et representative antall fra alle interessegruppene som er med på å utvikle og gjennomføre dette prosjektet.

### **Prosedyre**

### **Gjennomgang av skriftlig materiale.**

I denne fasen gikk vi gjennom de viktige dokumentene som omhandler prosjektets historie og dette ble verifisert ved samtale med grunnleggerne. Vi gjennomgikk de juridiske dokumentene, prosjektdokumentet for Jakobs Hus, de årlige prosessene, manual for prosesser og funksjoner internt arbeidsreglement, planer, retningslinjer for intervensjon og flere av de ulike tekniske og fundamentale aspektene ved disse.

### **Befaring**

Vi besøkte administrasjonssenteret og første-etappen som begge befinner seg i bydelen Fontibon i Bogotá. I tillegg var på befaring på gården som ligger i kommunen La Vega, en times kjøring utenfor hovedstaden. Der besøkte vi også de lokale skolene barna går på.

### **Intervjuer med ledende og administrativt personell.**

Vi gjennomførte flere intervjuer med ulike målsetninger med blandt annet pastor og direktør for prosjektet Walter Beltrán, Yanixa Hernández, Jon Arne Hoppestad, Øyvind Berberg, Hilde Berberg, Bitte Tingvatn, Susana Vargas, Paola Andrea León og Sandra Milena Orozco.

### **Intervjuer med foreldre til barn i prosjektet.**

Det ble gjennomført ulike intervjuer med foreldre og foresatte til flere av barna som for tiden er brukere i prosjektet og representanter for dem som har vært brukere av prosjektet.

### **Intervju med lærere og administrasjon på de lokale skolene.**

Det ble gjennomført intervjuer med administrasjonen for den lokale barneskolen RHIDA i La Vega og lærere fra ungdomsskolen Alto de Minas som ligger i sentrum av landsbyen. Det er disse to skolene som barba i prosjektet går på.

### **Intervjuer med barn i prosjektet.**

Det ble også gjennomført samtaler og intervjuer med barna i prosjektet. De er fordelt på samtaler med barn som har gjort ferdig sin prosess i prosjektet, barn som har vært i der i kort tid og barn som har vært lenge i prosjektet.

## **Emner for evalueringen.**

### **Måloppnåelse.**

Her analyseres oppfyllelsen av de målene som har blitt skrevet ned i søknad til NORAD for 2003-2007. Disse målsetningene vurderes årlig på bakgrunn av planen stiftelsen selv har laget.

**Behandlingen av barna.**

Analyse av hvordan konkrete handlinger blir planlagt.

**Diagnose.**

Denne forsøker å utarbeide en slags oversikt for å kunne beskrive den reelle nåsituasjon. Utifra diagnosen kan vi kartlegge hva som må endres, hva som kan fortsette slik det er og hva som bør forbedres. Ut fra disse resultatene tar man avgjørelser og utarbeider prosjektdokument.

**Planlegging.**

Analyse av det metodiske virkemiddelet for å organisere og koordinere de nødvendige handlingene. Dette bør skje på en rasjonell og sammenhengende måte slik at de planlagte målene kan oppnås. Hvordan tar man avgjørelser underveis og hvilke tiltak må man iverksette for å oppnå målene. Med hvem arbeider man, hvordan arbeides det, hva trenger man og hvilket tidsaspekt opereres det med for å iverksette det. (Florez, 2005)

**Gjennomføring**

Analyse av hvordan man konkret iverksetter handlingsplanen som ble skissert i planleggingsfasen. Praktisk utvikling av de aktivitetene man har foreslått for måloppnåelse gjennom relevante virkemidler og mekanismer. Her kreves det korrekt styring og koordinering slik at disse ønskede resultatene kan bli virkelige.

**Oppfølging**

Dette er en kontrollmekanisme som steg for steg følger opp utviklingen i prosessen. Dette er et redskap for å etablere de optimale resultatene av de planlagte aktivitetene. Den skal påpeke interne mangler og eksterne betingelser som påvirker den daglige driften og for så å endre på det som er mulig.

**Evaluering**

Analyse som gir oss mulighet til å vurdere og gjennomtenke det sosiale programmet og samtidig gi den nødvendige informasjon for å etablere sammenheng mellom de reelle resultatene og de planlagte målsetningene.

### **De økonomiske aspektene.**

Dette refererer til en analyse av sammenheng mellom budsjetterte utgifter, investeringer og den økonomiske aktiviteten. Denne evalueringen er ikke en evaluering av regnskapsføringen og rutiner.

## **Tematiske fokus.**

### **Prosjektets logiske orden.**

Analyse av den logiske orden og at denne er gjennomgående i prosjektet. Da tar man hensyn til målene, komponentene, aktivitetene og de antatte fakta som ligger til grunn for disse.

### **Effektivitet og kvalitet.**

På hvilken måte har prosjektet nådd sine mål, fått en overbygning og oppnådd forventet effekt.

### **Gjennomføring og effektivitet.**

Analyse av de insitusjonelle hovedaspektene som prosjektet opererer gjennom. Samtidig er dette en analyse av hovedprosessene i koordineringsinstansene og de ulike instrumentene som brukes for å utvikle aktiviteter og oppnå deres mål.

### **Bærekraft.**

Betingelser som ligger til grunn for at prosjektet fortsatt kan være operativt.

## **Rapport for resultater**

### **Oppfyllelse av målsettinger nedfelt i søknaden til NORAD.**

Dette er resultatene av de planlagte målene sammenlignet med årsrapportene for måloppnåelse.

<b>2003</b>	10 planlagte mål 8 av disse ble oppfylt og 2 hadde delvis måloppnåelse.
<b>2004</b>	10 planlagte mål 4 av disse ble oppfylt, 2 er påbegynt y 4 ble ikke oppfylt.
<b>2005</b>	10 planlagte mål 5 av disse ble oppfylt, 4 ble modifisert og delvis oppfylt og 1 mål ble ikke oppfylt.
<b>2006</b>	10 planlagte mål (11 mål var i utgangspunktet planlagt men et av disse ble eliminert på grunn av ugyldighet). For 3 av målene har det bare blitt

igangsatt forberedende aktiviteter og 3 av målene har måttet bli omformet, 3 mål ble ikke oppfylt og 1 mål ble oppfylt i sin totalitet.

Vanskeligheten med å oppfylle noen av målene kommer av svakheter i diagnose og opprinnelige planer. Noen av målene er unødvendige, noen umulige å gjennomføre og andre igjen planlagt på et for tidlig tidspunkt for prosjektet.

Et umulig mål å gjennomføre er adopsjonsprogrammet planlagt for 2006. Dette er umulig for FPB fordi Colombiansk lovgivning forbyr private organisasjoner å utføre slike operasjoner (adoptere bort barn) hvis de ikke har en spesiell autorisasjon til dette.

Et annet eksempel er målet med å ha et nasjonalt fadderprogram med individuelle faddere. Her konkludere vi med at det er en feil eller svakhet i planleggingen som bidro til mangel på måloppnåelse. Dette fadderprogrammet er tenkt å gjennomføres med nettverk i menigheten FPB er knyttet til og deres søstermenigheter. Flesteparten av disse tilhører lav middelklasse eller fattige og de vil derfor ikke ha økonomisk mulighet til å være med i oppfyllelsen av et slikt mål.

Et unødvendig mål er for eksempel når man tar høyde for å ha samarbeid med det lokale kommunekontoret med tanke på barnas skolegang for barna som er i første etappe. Her har man tydelig hverken vurdert tidsaspekt eller sett på karakteristikken av målgruppa. Dette er ikke nødvendig mål fordi 1) offentlig skole skal etter colombiansk lov være gratis. 2) barna oppholder seg i denne etappen en veldig kort tidsperiode og dette gjør det umulig å bli innlemmet i en ny skoleklasse. 3) innskrivning til skole skjer ikke via det lokale kommunekontoret men direkte fra FPB og til den enkelte utdanningsinstitusjon.

Premature mål er mål som kontraktsinngåelse med barnevernet som er planlagt allerede for 2004. For å kunne oppnå dette målet må man være juridisk konstituert og ha de nødvendige driftslisenser. Stiftelsen ble egen juridisk person 4.august 2003 men manglet allikevel den nødvendige lisensen. Denne er det barnevernet som utsteder og må ligge til grunn for seinere å kunne få inngå kontrakt med dem. Det er meget høye funksjonskrav som ligger til grunn for å få en slik lisens og det er derfor alt for tidlig å beregne at stiftelsen skal klare å bli egen juridisk person, få funksjonslisens og inngå kontrakt med barnevernet, (som gjøres etter en nasjonal utlysningsrunde) så tidlig som i 2004.

I årene 2003 og 2004 så konsentrerte FPB alt arbeid og innsats om å bygge en plattform og en fysisk struktur som var nødvendig for å utvikle prosjektet som en helhet. Vi vil understreke at både første-etappe huset og gården er meget tilfredsstillende bygget og møblert og dette har igjen lagt grunnlaget for strukturen og sammenhengen i prosjektet som barna møter.



Et av målene som var gjeldende for alle årene var målet om opplæring og undervisning av arbeidsteamet. Når det gjelder dette målet hadde det vært ideelt om man hadde strukturert en plan med definerte mål og tilhørende strategier og at disse hadde vært delt inn i de ulike avdelingene som tilsammen danner hele prosjektet.

I løpet av 2003 så startet de opp med et opplæringskurs på 48 timer som inneholdt en innføring for mennesker som var interessert i prosjektet. Men det var ikke en spesialundervisning for arbeid med prosjektets målgruppe. Og den formen for opplæring som ble gitt i starten for alle interesserte mennesker skulle vise seg å ikke ha stor nok effekt etterhvert som prosjektet har utviklet seg.

I løpet av de neste årene så ble nye mennesker innlemmet i prosjektet, både eksterne menneskelige ressurser og økonomiske midler ble en viktig del av prosjektet. Dette anser vi som positivt. Et eksempel på dette er opplæringskurset om fosterhjemsordning, gjennomført av eksperter på dette området fra England og at FPB har deltatt i Bogotá kommunens organisasjons-evaluering-prosjekt.

I tillegg så er det framtreende at selv om forsøkene på å analysere kasus har vært i en begynnerfase og ikke alltid optimale eller systematiske nok, så har de vært et veldig viktig redskap til opplæring.

Når det gjelder mål om individuelle givere og gaver fra bedrifter som man har i målsettingene for 2004-2007, så kan vi bekrefte at selv om det ikke var laget en systematisk plan, som er uvurderlig for et slikt mål, så har det blitt gjennomført forberedende aktiviteter for å oppnå dette målet. Vi tror på Stiftelsens begrunnelse om først å måtte etablere seg som en seriøs aktør på markedet for så å ha mulighet til å få slike gaver. I 2006 mottas de første store enkeltgavene.

Når det gjelder målet med å opprette en fadderordning med DNM i Norge for 2004-2007 så er det godkjente grunner til at dette målet ikke ble oppfylt i det første planlagte året. Dette er et av de målene stiftelsen FPB ikke råder over men dette handler om interne årsaker i DNM. Dette er et mål som var planlagt for å skaffe andre inntekter og det hadde vært svært viktig å begynne tidligere med aktiviteter for å identifisere og mulig konkretisere internasjonalt samarbeid med andre organisasjoner.

Når det gjelder målene som handler om ansettelser av personell for 2003-2005 så har vi lagt merke til at i løpet av det første året så ble dette målet meget nøye oppfylt mens de påfølgende år ikke hadde like høy måloppnåelse. Det er et økonomisk argument som rettferdiggjør dette men det er bekymringsverdig at slike faktorer skal være avgjørende og at noe

så viktig nedprioriteres av økonomiske årsaker. Å oppnå dette målet vil være å kvalitetssikre måloppfyllelse og dermed oppfylle av prosjektets hovedmål.

Selv om de målene som ikke har blitt oppfylt har ulike forklaringer og i hovedtrekk er årsakene av ekstern karakter og ikke på bakgrunn av svikt i FPB så innser stiftelsen at det er en svakhet at disse ikke har blitt definert på nytt overfor NORAD. Da kunne man også strukturere ulike planer som ville hjelpe til i måloppfyllelsen.

Vi anbefaler å bli mer presise, tydelige og at det formuleres målbare og eksklusive mål slik at det kan bli enklere å planlegge og følge opp disse. I tillegg er det viktig å presisere aktiviteter for å kunne oppfylle målene.

### **Behandlingsopplegget**

#### **Diagnosen.**

Som vi tidligere har nevnt med, så ønsker vi at diagnosen skal gjenspeile realiteten. Dette vil hjelpe oss å se hva som må endres, hva som kan fortsette som før og hva som bør fornyes. På bakgrunn av diagnosen, etableres grunnlaget for hvilke avgjørelser som små tas og man planlegger prosjekter. (Flores 2005)

Gjennom dette har vi identifisert noen styrker i handlinger eller produkter som:

- god kunnskap om og kjennskap til bydelen Fontibon, der første etappe er plassert.
- de kjenner godt til problemstillingen som de jobber med.
- de har samlet sammen generell informasjon om området og problematikken for målgruppen.
- de vurderer staten som en ressurs for å garantere bærekraft i prosjektet.

Samtidig har vi identifisert de følgende svakheter:

- de har tatt utgangspunkt i informasjon fra den siste folketellingen som ikke spesifikt etterspurte informasjon som omhandler målgruppen og rusmisbruk.
- de har basert seg på ideen om at rusavhengige barn mellom syv og tolv år i stor grad ikke regner med sin opprinnelige familie.
- de tok ikke i bruk spesialiserte teknikker for å presiserer behovet for å gripe inn i den identifiserte målgruppen.
- bærekraften i prosjektet er basert på kontraktsinngåelse med barnevernet (ICBF) og det har ikke vært laget en backup-plan for handling om dette ikke skulle gå i orden.

### **Planleggingen.**

Å, planlegge er et metodisk verktøy for å organisere og koordinere handlingene som må settes i verk. Dette må gjennomføres rasjonelt og alltid henge nøye sammen med måloppnåelse. Planleggingen er retningsgivende når avgjørelser skal tas og må gjøres underveis. Formålet er å oppnå det man ønsker. Den er en hjelp i å bestemme hvem vi skal arbeide med, hvordan dette skal gjøres, hva som er nødvendig og tidsaspektet for dette. (Florez 2005)

De administrative styrkene som vi har kartlagt er følgende:

- Søknaden som ble sendt til NORAD beskrev årlige aktiviteter for de årene som prosjektet har mottatt støtte og dette har vært retningsgivende for stiftelsens forvaltninger.
- pr i dag driver stiftelsen FPB bare med et prosjekt, hvilket tillater dem å konsentrere seg og bruke all sin energi på dette ene.
- de menneskene som har vært involvert i struktureringen av prosjektet er direkte involvert og med et oppriktig ønske om at dette skal lykkes.
- De eksisterer et definert budsjett for all aktivitet for denne samme tidsperiode.
- De har en egen håndbok for arbeidet.
- De har et dokument som presiserer funksjonene til de viktigste stillingene i stiftelsen og prosjektet.
- Det finnes en definert struktur og et generelt kronogram for samlinger med de ulike medvirkende grupperinger.
- det brukes en juridisk bindende kontrakter med barnas familier. Dette gir dem ikke bare juridisk beskyttelse men det gir også klare retningslinjer for hvem som har ansvar for barna

Styrkene vi fant på det tekniske området er følgende:

- At de har laget og systematisert sin PAI (den institusjonelle behandlingsplan) som er rettighetsbasert og inneholder også stiftelsens filosofi (misjon, visjon og prinsipper).
- At de har en definert hovedmålsetting, delmål og ulike mål i de forskjellige etappene av prosjektets varighet.
- At den behandling barna mottar i programmet er oragnisert i ulike etapper.
- at de har en manual for hvordan dette felleskapet skal leve sammen.
- et eget ernæringsprogram.
- et program for de kognitive prosessene.
- en plan for psykomotorisk utvikling.
- en plan for den psykologiske behandlingen.

-det finnes definerte indikatorer på måloppnåelse av i de ulike dimensjonene; kognitivt, etisk, fysisk, åndelig, kommunikasjonsmessig og estetisk

Identifiserte svakheter på det administrative området:

- Det finnes ikke noen prosess for planlegging for stiftelsens styre eller koordineringsansvarlige i programmet. Dette medfører store sprik i aktivitetene som er utviklet av disse instansene.
- siden det ikke finnes spesifikke planer for disse administrative instansene, så finnes det heller ikke definerte aktiviteter med ansvarsfordeling, tidsplan og definerte indikatorer for prosessen og resultatet.
- Noen av mulighetene og forslagene i og rundt prosjektet blir avskåret i sin prosess på grunn av problemer som krever øyeblikkelig løsning.
- Noen av medlemmene i stiftelsens styre har også en rolle innad i prosjektet. Dette medfører at en av de aller viktigste funksjonene til et styre går tapt, nemlig det å kontrollere.
- Styret samles ikke regelmessig og dette gjør deres oppgaveutføring dårligere.
- Noen av stiftelsens statutter er litt selvmotsigende og dette gir uklarhet.
- Det er ikke klare nok avgrensninger mellom rollene som leder av stiftelsen, leder av styret, koordinering av programmet og koordinering av etappene.
- og sist men ikke minst, det eksisterer ikke definerte profiler for de ulike stillingene og ansvarsområdene og dermed er det noen som har roller de ikke er kompetanse til.

På det tekniske området fant vi følgende svakheter:

- upresis formulering av målsetting som igjen gir mangel på presisjon til de spesifikke målene.
- det er ikke tydelig definert en prosess for oppfølging av foreldre og foresatte til barna i prosjektet.
- det definerte tidsaspektet for hver etappe korresponderer ikke med kriteriene for måloppnåelsen i de ulike etappene.
- det finnes ikke indikatorer som definerer måloppnåelsen i de ulike etappene eller dimensjonene.
- det skriftlige materialet er lite uttalt hvilket medfører lav grad av samstemmighet med disse

### **Gjennomføring.**

Å gjennomføre handler om å få ut i aksjon, på en konkret måte, handlingsplanen som tidligere har blitt utarbeidet. Det er å utvikle i praksis gjennom egnede mekanismer og verktøy, de aktivitetene som har blitt planlagt for å nå målene. Til dette kreves all ledelse og koordinering slik at resultatene kan måles.

I dette aspektet har vi identifisert en rekke styrker:

- At det finnes et formelt dannet styre der medlemmene har stor grad av eierskap og kjenner til de viktige prosessene.
- at det finnes kontorlokaler og et arbeidsteam som legger til rett for det administrative arbeidet.
- at det finnes egnede lokaler som er innredet slik at hver av etappene kan fungere på en god måte.
- at det finnes et arbeidsteam som utfører de administrative oppgavene i prosjektet.
- at det finnes et arbeidsteam som utfører det operative og tekniske arbeidet direkte i prosjektet.
- at det finnes en buss, minibuss og van til bruk for å frakte barn, arbeidere og familiene mellom de ulike lokalitetene.
- at det allerede finnes en gruppe barn, gutter og jenter, som pr i dag mottar rehabilitering for rusproblematikk i de ulike etappene i prosjektet.
- at det finnes et samarbeid med to ulike utdanningsinstitusjoner i La Vega slik at barna som bor på gården får motta undervisning.
- barna ved et av disse skolesentrene (Rhida) opplever ikke å bli diskriminert fordi de er på rehabilitering.
- Det rapporteres fra denne samme skolen at barna fra prosjektet oppfører seg bra, de forholder seg godt til de andre barna på skolen og det finnes ikke betydelige forskjeller mellom prosjektets barn og de lokale barna både i de akademiske og de sosiale prosessene.
- at det er tilrettelagt for et godt helsetilbud for barna i prosjektet, både de som bor i Fontibon og La Vega.
- at arbeidsteamet viser stor kapasitet til til å reflektere, lære og bygge team.
- at det fungerer å arbeide som et team.
- noen av aktivitetene som gjennomføres med barna har ført til forbedring eller endring i noen av deres problemområder.
- det er et økende fokus på den enkeltes families ansvar overfor barnet. Dette handler om at de skal betale en månedlig sum for ting til barnas personlig hygiene, klær og skolesaker til prosjektet.
- skoleadministrasjonen i La Vega anser det som et viktig og verdifullt samarbeidet som de har med stiftelsen. Dette viser at stiftelsen har opparbeidet seg et godt rykte.
- En liten andel barn har klart å arbeide seg ut av rusavhengighetsproblematikken.

I kontrast til dette har vi funnet følgende svakheter:

- Styret møtes, men ikke etter den plan eller regelmessigheten som statuttene tilsier.

-Noen av barna i prosjektet får behandling for rusproblematikk uten at de har hatt det. Den juridiske kontrakten handler om behandling av rusproblematikk.

-Prosjektet har ingen fast ansatt ernæringsspesialist som kan undervise og følge opp barna i dette henseende.

-Det profesjonelle arbeidsteamet er for lite i forhold til den aktivitet som antall barna som mottar behandling tilsier.

-Lønningsnivået for arbeiderne er relativt lavt og dette vil kunne medføre stor turnover.

-Arbeidstiden for noen av arbeiderne, både i Fontibon og La Vega er for lang og dette medfører at de ikke får tid nok til hvile.

-De menneskelige ressursene som arbeider i prosjektet er for liten for det aktivitetsnivå som gjennomføres. Flere av arbeiderne arbeider opp til 14 dager i strekk og med større arbeidsinnsats enn det de får betalt for. Det finnes heller ikke noe godt lønningssystem for å kompensere overtid eller svært krevende arbeid. Farene ved dette er at arbeiderne lever med stor grad av usikkerhet og må tåle mye. Den eneste form for belønning eller kompensasjon er tilfredsstillelse og hengivenhet i arbeidet.

-Viktig informasjon om barnas og deres families situasjon og historie blir ikke godt dokumentert i inngangsfasen i prosjektet. Denne informasjonen går tapt i stedet for å kunne fungere som grunnlag for analyse av målgruppen.

-Det er ikke en rigid nok utvelgelsesprosess av barn som vil inn i prosjektet i henhold til den definerte målgruppen og målsettingen prosjektet har.

-Selv om det gjennomføres ulike aktiviteter med familien og de foresatte til barna i prosjektet, så skjer ikke dette systematisk nok.

-Det er svært liten eller nesten ingen deltakelse av familiene og de foresatte i barnas behandlingsprosess. De får derfor liten kunnskap om problemene som det arbeides med, de generelle tiltakene og resultatene barna kan vise til.

-Det har ikke blitt etablert på et overbevisende nok nivå det arbeidet og behandling som utføres med målgruppen ut fra deres særegenheter.

-De terapeutiske handlingene er ikke hundre prosent rettet mot rehabilitering av avhengighetsdannende midler.

-Prosjektet har mangel på erfaring og teknisk utdanning i møte med noe av problematikken til barna og deres familier.

-Kriteriene for hvordan beherske konfliktsituasjonene med barna er ikke helt entydig. Det har blitt prøvet og feilet ganske mye og dette innebærer stor risiko.

-Barna som er i første etappen har ikke tilgang til skole eller spesialundervisning som ville gi dem en naturlige akademisk utvikling.

-Barna som går på skolen som heter Minas blir utsatt for mobbing for å være på rehabilitering.

-Uten å ville det, har prosjektet selv vært med på å bringe fram denne diskrimineringen av barna. Først og fremst fordi det står et stort skilt ved innkjørselen til gården at dette er et senter for barn som rehabiliteres for rusproblemer. Dette blir forsterket gjennom at det er stiftelsen som melder barna inn i skolen, arbeiderne på gården står oppført som barnas foresatte og det er de som er til stede på konferansetimer og foreldremøter og ikke representanter fra den biologiske familien. Stiftelsen har ikke lyktes i å systematisk inkludere barnas biologiske familie i å ta ansvar i barnets skolegang og de har heller ikke tatt i bruk den tilbudte og planlagte hjelpen om å undervise både lærere og familier fra lokalsamfunnet i skoleinstitusjonene i La Vega.

### **Oppfølging.**

Dette er samtidig en støtte- og kontrollmekanisme som er ment til å følge utviklingen av alle prosesser steg for steg. Det er et verktøy som brukes for å finne de mest ideelle og brukbare måtene å oppfylle de planlagte aktiviteter på. Den er også ment for å finne de interne mangler og de eksterne forhold som påvirker og preger prosessene i den daglige driften for så å kunne endre på det som er mulig å endre på.

Vi har funnet følgende styrker i oppfølgingen:

-Det finnes skriftlige dokument om prosjektet, siden de har systemisert informasjonen om alle delene av det.

-Noen av barnas historier er dokumentert og dette er en hjelp i å identifisere hvilke aktiviteter som har blitt iverksatt overfor de ulike barna.

-Det finnes noen indikatorer for de dimensjoner som det arbeides med i behandlingen av barna.

Når det gjelder svakheter så har vi funnet følgende:

-Det finnes ikke indikatorer, hverken for utføring eller for resultat som kan beskrive i hvilken grad de administrative aktivitetene har lyktes.

-Informasjonen som finnes om hvert enkelt barn er ikke fullstendig aktualisert.

-Det finnes fortsatt ikke klarhet i konseptet om og gjennomføringen av oppfølgingen.

-Det finnes ikke orientering fra koordineringsinstansen av prosjektet som vil gi framgang i oppfølgingen.

### **Evalueringen.**

Dette er en prosess der det sosial prosjektet blir vurdert. Dette skjer gjennom å samle den nødvendige informasjonen for så å se sammenheng mellom oppnådde resultater og opprinnelige målsettinger.

Det peker seg ut følgende styrker når det gjelder evaluering:

- Det er en søken etter hele tiden å forbedre arbeidet.
- Prosjektet har allerede vært gjennom en grundig evalueringsprosess.
- Familiene til de barna som har fullført programmet melder om gode endringer som varer over tid.
- De barna som har fullført programmet forteller at de ikke har brukt narkotiske stoffer etter å ha vært i prosjektet

Svakheter i evalueringen:

- Evalueringsprosessen var ikke et deltagende nok prosessarbeid.
- Mangel på tilpasning hos alle de som er en del av programmet og selvevalueringprosessen.
- Det er ikke tydelige prosedyrer fra organisasjonens side for hva som skal gjøres i etterkant av evalueringen.
- Det finnes ikke et godt nok informasjonssystem for å samle informasjon som kan definere nivået på resultater og effekt.

### **Økonomiske aspekt.**

Den økonomiske analysen gjøres i denne evalueringen ikke utifra regnskaps- eller revideringssynsvinkel, men utifra eierfølelsen til budsjett og hvordan pengeforbruket sammenfaller med måloppnåelse. Med andre ord, sammenhengen mellom det planlagte og det utførte når det gjelder inntekter, utgifter, investeringer og sparinger.

Styrken i forhold til økonomi for FPB handler om at budsjettene er laget med midler som kommer som støtte gjennom NORAD. Disse midlene har blitt brukt i henhold til budsjett og de endringer som har blitt gjennomført har skjedd i dialog med medlemmer i stiftelsen og de norske representantene i denne samme.



Svakhetene vi har identifisert handler om:

-At det har blitt gjennomført en uproporsjonert investering når man sammenligner huskjøp, bygging og kjøretøy med de pengene som er brukt på å bygge og styrke både arbeidsteam og fundamentet for den sosiale målsettingen.

-Inntektene som prosjektet selv har skaffet til veie er ikke tilfredsstillende for budsjettes samlede størrelse og det eksisterer ingen plan B for hva man skal gjøre i slike tilfeller.

-Prosjektet er fortsatt avhengi av støtte fra BN-NORAD.

### **Anbefalinger og råd.**

I sammenheng med den informasjonen vi nå har gjennomgått anbefaler vi følgende:

- Prosjektet Jakobs Hus identifiserer et problem i vårt samfunn som noen må gjøre noe med. Det har de gjort til sin oppgave.
- Historisk sett så trenger man mer levetid enn det FPB og deres prosjekt har hatt for å bygge opp og gjøre kjent en institusjon og et prosjekt før man kan klare å bli bærekraftige. Med det mener vi ikke bare direkte inntekter, men å ha fått nok kontakter og nettverk med mulige nye inntektskilder og samarbeidspartnere.
- Når det gjelder å inngå en samarbeidskontrakt med staten, så har det vært nødvendig med en prosess som tar mye lenger tid enn det man først trodde og uttrykte i søknaden til NORAD. Pr i dag, 2007, har prosjektet oppnådd de nødvendige godkjenninger for å kunne være med i barnevernets anbudsrunder.
- Bærekraften i prosjektet er direkte relasjonert til dets kvalitet. Dette er igjen avhengi av hvordan administrative og tekniske teamet som utvikler dette.
- Både det tekniske og det administrative teamet trenger umiddelbar styrking når det gjelder strategier, ferdigheter og kunnskap.
- Programmet har utviklet seg i samsvar med søknaden som ble sendt til NORAD med unntak av enkelte justeringer som måtte gjøres underveis. Disse justeringene har man gjort i samarbeid med alle involverte parter.
- De direkte observasjonene og intervjuer med både personalet og et representativt antall barn bekrefter at de føles seg godt ivaretatt, lykkelige, fornøyde og med bedre vilkår enn før de kom inn i prosjektet. Dette beviser at prosjektet holder det de lover.

Dermed tillater vi oss å komme med følgende forslag og anbefalinger:

#### **For ledelsen av det sosiale arbeidet.**

- Styrets forpliktelser bør styrkes og dette vil de kunne gjøre gjennom en mer aktiv forpliktelse som vil være mulig gjennom følgende aspekter:
- Stiftelsens visjon og misjon må alltid være veldig klare og til inspirasjon.
- Styrets medlemmer bør velges utifra en klart definert profil samt deres mulighet til å være engasjert i dette arbeidet og de ansvarsoppgaver det vil medføre.
- Styremedlemmene bør involveres mer aktivt i organisasjonens arbeid.
- I arbeidsmøtene er det viktig å ha fokus på de mest betydningsfulle problemstillingene og ikke finne løsninger på de administrative utfordringene.

Det er viktig å holde fast på styreformen der frivillige sitter i posisjon til å ta avgjørelser fordi:

- Man får en strukturell begrensning på det potensielle problemet med at styremedlemmene har gjensidig innsikt og makt over de økonomiske midler som blir skaffet til veie.
- Man minimaliserer mulige eksterne oppfatninger om interessekonflikt som handler om bruk og disposisjon av penger.
- Man forhindrer at lederne bestemmer lønn til seg selv for utførte oppgaver.
- Det er en slags livbøye for å bevare organisasjonens misjon i møte med de profesjonelle- eller arbeidsinteresser som de betalte medarbeiderne kan få gjennom de ulike rollene de har i stiftelsen.
- Styret bør ha en rammeplan der deres viktigste oppgaver står beskrevet. De bør være: sikre prosjektet økonomisk bistand og bærekraft, styrke og reklamere for stiftelsens ansikt utad og fungere som bro mellom organisasjonen og andre mulige samarbeidspartnere.
- Sammensetningen av styret bør modifiseres noe. Regnskapsføreren bør ikke være medlem.
- Medlemmene av styret bør ikke ha noen direkte relasjon til prosjektets daglige drift da de på denne måten vil få en dobbeltrolle og dette vil på ingen måte berike hverken stiftelsen eller prosjektet. For å understreke dette trekker vi fram at styret

har en kontrollfunksjon i forhold til det økonomiske aspektet og de vil bli inhabile ved en eventuell dobbelrolle.

- Stiftelsens og prosjektets styrende instanser bør styrkes og få bedre kunnskap, verktøy og ressurser. Dette vil gi dem større mulighet til å lykkes med en vellykket utvikling av programmet.
- Det er nødvendig å modifisere noen av statuttene for utvelgelse av og funksjonene til styremedlemmene.
- Det bør også utvikles mekanisme for kontroll eller noen ”å stå til ansvar for”
- De mekanismer som skaper et godt miljø innad i organisasjonen bør styrkes.
- Det må avgrenses tydelig forskjellen på å være formann i styret, direktør for stiftelsen og koordineringen av prosjektene.
- Man bør kunne deltaka som **CLOPS**, både i Fontibon og i La Vega.
- Intensivere arbeidet med å strukturere prosjektet, gi det de nødvendige hjelpemidlene for på den måten å kunne oppnå de ønskede og endelige mål for prosjektet.
- Gjennomgå og revidere fordelingen av de menneskelige ressursene i de ulike etappene i prosjektet.
- Styrke mekanismen og samarbeidet mellom de ulike arbeidsteamene.

### **Det tekniske.**

- Inngripingsprosessen må være tydelig basert på det generelle målet til Jakobs Hus.
- At det generelle målet må være identifisert som å bedre en situasjon som skaper dårlig livskvalitet og som gjennom denne prosessen kan bli endret.
- At det skal være sammenheng mellom de spesifikke målene for konkrete situasjoner og det generelle hovedmålet. For eksempel: det er spesifikke mål man ønsker å endre i barnets liv på samme måte som det er mål å barnets familie som en dynamisk gruppe
- Identifisere hvilke mål som må oppnås for at den situasjonen som skaper dårlig livskvalitet, hovedproblemet, kan minskes eller forsvinne helt.
- Definere handlinger, aktiviteter som må utføres for å få måloppnåelse og etablere en plan og oppfølging for å lykkes med dette.
- Tydeliggjøre medarbeidernes evne til å utføre de nødvendige oppgavene.

- For ansettelse må det defineres en fast prosess på utlysning, utvelgelse, innføring, opplæring og betingelser.
- Gi hver enkelt medarbeider definerte funksjoner og gi dem arbeidsplan og arbeidsinstruks.
- Identifisere og etablere indikatorer for utførelse av aktivitet for hvert enkelt medlem i arbeidsteamet.
- Identifisere og etablere indikatorer for å måle måloppnåelsen.
- Identifisere og etablere målindikatorer for det generelle og de spesifikke målene.
- Følge opp disse indikatorene for måloppnåelse for å definere behandlingsprosessens virkning over tid.
- Fremme teknisk kompetanseheving i prosjektet gjennom å ha kurs/seminarer med fordypning i ulike kasus og gjøre dette i samarbeid med fagfolk fra andre institusjoner og lignende prosjekter, både nasjonale og internasjonale som alle kan bidra med sin kunnskap og erfaring.

*Når det gjelder behandlingsprosessen:*

- Basert på hovedmålet for prosjektet, identifisere og knytte til seg de barna som dette er rettet mot.
- Sette igang fortløpende innføring i prosjektet og individuell behandlingplan for hvert enkelt barn. Dette vil hjelpe å identifisere det enkelte barns spesielle behov og så forsøke å oppfylle dets fundamentale rettigheter.
- Dokumentere og arkivere systematisk kliniske og/eller livshistoriene til barna som kommer inn i prosjektet og deres familier.
- Samle og intervju på en effektive og forhåpentligvis formell måte. Dette bør skje med en klinisk terminologi.
- Ordne protokoller for behandling, forhåpentligvis basert på inn gripen som til enhver tid vurderes empirisk. Dette er laget for å minske eller utslette **de faktorene som opprettholder** de identifiserte problemområdene.
- Sette igang arbeidet for å følge opp barnas familie så fort som mulig. Første prioritet vil være å lete etter en mulighet for barnet å komme tilbake til sin opprinnelige familie ved avslutning i prosjektet. Alternativ nummer to er å gjøre denne samme prosessen med medlemmer av storfamilien og hvis ingen av disse mulighetene er til stede; åpne opp for prosess med fosterfamilie.

- *Fosterfamilier* bør være et alternativ i avslutningsetappen. Dette må tilpasses lovverk og samtidig følge prosjektets egen målsetting.
- Gjennomføre kontinuerlig mentoring i de situasjoner og områder man ønsker å endre. Dette gjøres som en strategi for permanent læring både for barna, deres familie og det tekniske teamet.
- Opprettholde eller forbedre kommunikasjonen, samspillet, omsorgen og ansvaret som familien har overfor barnet.
- Garantisere at alle aktiviteter og situasjoner som det legges til rette for mellom familien og barnet samhører med barns krav om beskyttelse og fundamentale rettigheter.
- Rapportere formelt og minimum en gang årlig til involverte parter i prosjektets nettverk, både det som har lyktes og det som har vært vanskelig i perioden.

#### **Det finansielle aspektet.**

- Avsette en stor nok del av de neste budsjettene til å styrke det tekniske teamet og behandlingsprosessen.
- Sette igang og fremme aksjoner for å oppnå bærekraft basert på:
  - Skaffe seg tilgang til og mulighet for å utføre kontraktsinngåelse med **SIS. (Sekretariatet for Sosial Integrering)**
  - Få tilgang til den colombianske adresseboka for internasjonale samarbeid (**ACCI**) med det mål å identifisere andre mulige inntektskilder for prosjektet.
  - Å benytte seg av installasjoner, utstyr eller arbeidsteam for å skaffe innteksbringende jordbruksarbeid, skolearbeid eller annet som måtte være mulig.
  - Opprettholde og styrke familienes økonomiske ansvar når det gjelder å betale noe for den varen barnet mottar i prosjektet.

#### **Andre administrative råd:**

- Omdisponerer romfordelingen i husene i La Vega slik at de som er på arbeid slipper å sove i samme rom som barna.
- Endre strategiene for å lære opp barna i personlig hygiene på en måte som garanterer privatliv i disse aktivitetene.

- All aktivitet og behandling som involverer mennesker, være seg barna eller deres familier, bør kjennetegnes med respekt og verdighet. Når det gjelder det ovennevnte bør man på brigader eller ved ”feltarbeid” ute i gatesamfunnet ikke bruke strategier som kommer i konflikt med menneskers rett til privatliv.