

Bilag 1 – Programdokument

**DHF's Latinamerika Program – anden
fase
2016 – 2020**

- Udvikling af handicapbevægelserne i Honduras og Bolivia

Maj 2015

**Dansk Handicap Forbund
Blekinge Boulevard 2
2630 Taastrup
www.danskhandicapforbund.dk**

Indhold

Resumé.....	iii
1. Indledning.....	1
1.1 Latinamerikaprogrammet.....	1
1.2 Erfaringer og læring fra første fase i Latinamerika programmet og DHF's arbejde i LA...	1
1.3 De vigtigste resultater fra første fase af Latinamerika programmet og tidligere projekter..	4
1.4 Vigtigste konklusioner fra midtvejs review.....	5
1.5 Formuleringsproces.....	5
2. Programvision og strategi.....	5
3. Kontekst.....	6
3.1 Økonomisk, politisk og social kontekst.....	6
3.2 Forhold for mennesker med handicap.....	7
3.3 Service til mennesker med handicap.....	7
3.4 Lovgivning og statslige strukturer.....	8
3.5 Handicapbevægelsen.....	9
3.6 Vigtige aktører.....	10
3.7 Partnerne.....	11
4. Problemanalyse.....	12
4.1 Kapacitet til rettighedsarbejde.....	12
4.2 Koordinering.....	13
4.3 Repræsentativitet.....	13
4.4 Organisatorisk kapacitet.....	13
4.5 Ledernes kapacitet.....	14
4.6 Administrativ kapacitet.....	14
4.7 Organisationsbilledet.....	14
4.8 Kommunikation.....	15
4.9 Demokrati og gennemsigtighed.....	15
4.10 Interne konflikter.....	15
4.11 Rettighedsarbejdets prioritet for medlemmerne.....	15
4.12 Følelse af tilknytning og solidaritet.....	16
4.13 Strategi for medlemshvervning.....	16
4.14 Selvværd og menneskelige værdier.....	16
5. Program design.....	16
5.1 Udviklingsmål og indikatorer.....	17
5.2 Programsmål.....	17
5.3 Målgruppe.....	18
5.4 Resultater.....	19
5.5 Aktiviteter.....	21
5.6 Input.....	21
5.7 Risici.....	21
6. Strategi.....	22
6.1 Programstrategi.....	22
6.2 Sammenhæng mellem DANIDA og program strategier.....	24
6.3 Synergi mellem partnerne og deres komponenter.....	24
6.4 Sammenhæng mellem partnernes strategier og programmet.....	24
6.5 Udviklingstrekanten.....	24
6.6 Implementeringsstrategi.....	26
6.7 Strategi vedrørende værdier.....	30
7. Programorganisation og udførelse.....	32
7.1 Strukturen og kompetencer.....	32
7.2 Monitorering, rapporter og midtvejs review.....	33
7.3 Koordinering med andre internationale aktører.....	34

7.4 Risikohåndtering.....	34
7.5 Administrativ håndtering og revision.....	35

Bilag:

- Bilag nr. 2 – Generel Budget, detailbudget og udbetalingsplan
- Bilag nr. 3 – Matrix
- Bilag nr. 4 – DHF’s ulandsstrategi og organisationsbeskrivelse
- Bilag nr. 5 – Implementeringsplan
- Bilag nr. 6 – Partnernes informationsark
- Bilag nr. 7 – Beskrivelse af partnernes styrker og svagheder
- Bilag nr. 8 – Arbejdsbeskrivelse af programkoordinatorer
- Bilag nr. 9 – Faser i Latinamerika programmet
- Bilag nr. 10 – Udfasningsstrategi
- Bilag nr. 11 – Organisationsdiagram
- Bilag nr. 12 – Risikoanalyse
- Bilag nr. 13 – Midtvejsreview af første fase af Latinamerikaprogrammet
- Bilag nr. 14 – Opfølgning af anbefalinger fra midtvejsreview
- Bilag nr. 15 – Beskrivelse af yderligere bilag

Forkortelser

AHS	Døve organisation i Honduras
AHLMYS	Organisation for rygmarvsskadede og lignende i Honduras
CBR	Community Based Rehabilitation
COBOPDI	Boliviansk konføderation af MmH
CODEPEDIS	Regionale handicapråd i Bolivia
CONALPEDIS	Det nationale handicapråd i Bolivia
DHF	Dansk Handicap Forbund
FEBOS	Boliviansk forbund af døveorganisationer
FECONORI	Paraplyorganisation af organisationer af MmH i Nicaragua
FENACIEBO	Boliviansk forbund af blindeorganisationer
FENAPAPEDISH	Honduransk paraplyorganisation af forældre til børn med handicap
FENOPDIH	Paraplyorganisationen af organisationer af MmH i Honduras
INGO	International ”Non-Governmental Organization
LA	Latinamerika
MmH	Menneske med handicap
TUCAN	Spansk titel på første fase af Latinamerikaprogrammet
UNCIH	Honduransk Blinde Organisation

Resumé

Land og sektor	Latinamerika, med fokus på Honduras og Bolivia. Rettigheder for mennesker med handicap (MmH).
Titel	DHF's Latinamerika Program 2016 – 2020 <i>Udvikling af handicapbevægelserne i Honduras og Bolivia</i>
Formål	<p>Udviklingsmål: Ved at udmønte FN's handicapkonvention og de afledte nationale juridiske rammer, respekteres og overholdes rettighederne for mennesker med handicap i Honduras og Bolivia. Dette monitoreres og forsvares af mennesker med handicap organiseret i handicaporganisationer og deres respektive paraplyer, som arbejder ud fra værdier som demokrati, gennemsigtighed, enhed og ligestilling og som gradvist og progressivt forbedrer levevilkårene for mennesker med handicap.</p> <p>Programsmål Honduras: I 2019 har partnerne opnået 1) konkrete resultater indenfor sundhed, uddannelse, tilgængelighed og arbejdsintegration som resultat af planlagt og koordineret rettighedsarbejde. 2) Partnerne fortsætter med at udvikle deres organisatoriske og administrative kapaciteter ifølge deres strategiske planer, med deltagelse af deres medlemmer der har fået personlig empowerment i en demokratisk og gennemsigtig organisationskultur. 3) Den økonomiske bæredygtighed er styrket ved at diversificere indtægtskilderne. 4) Partnerne sætter den læring, de har fået fra andre latinamerikanske lande i praksis.</p> <p>Programsmål Bolivia: I 2019 har partnerne opnået 1) erfaringer med planlagt og koordineret rettighedsarbejde 2) har kapacitet til udarbejde strategiske planer og gennemsigtig administration og regnskabssystemer 3) de nye forbund af mennesker med fysisk, intellektuel og psykisk handicap er blevet styrket organisatorisk. 4) Det er lykkedes at give personlig empowerment til ledere og medlemmer i en organisationskultur med ligestilling, demokrati og gennemsigtighed. 5) Partnerne sætter den læring de har fået fra andre latinamerikanske lande i praksis.</p>
Målgruppe	<p>Primær målgruppe: 8.500 MmH, heraf ca. 53 % kvinder</p> <p>Sekundær målgruppe: Ca. 2 mio. MmH i Bolivia og Honduras</p>
Resultater	<p>Programsmål Honduras:</p> <p><u>Resultat 1:</u> I 2019 har partnerne opnået konkrete resultater af deres koordinerede og planlagte rettighedsarbejde indenfor sundhed, uddannelse, tilgængelighed og arbejdsintegration.</p> <p><u>Resultat 2</u> I 2019 har partnernes lokalafdelinger forbedret deres organisatoriske og administrative kapacitet, øget den geografiske dækning og deres medlemstal.</p> <p><u>Resultat 3</u> I 2019 har partnerne opnået at diversificere deres indtægtskilder y udviklet deres programmer i følge deres strategiske planer.</p> <p><u>Resultat 4</u> I 2019 er forholdet mellem medlem og organisation blevet styrket og konsolideret.</p>

	<p><u>Resultat 5</u> I 2019 har partnerne udnyttet erfaringer fra Bolivia, ligesom fra Danmark, Nicaragua og andre af Honduras' nabolande i en honduransk kontekst til arbejdet med rettighedsarbejde og organisationsudvikling</p> <p>Programmål Bolivia</p> <p><u>Resultat 1</u> I 2019 har partnerne tilegnet sig kendskab til rettighedsarbejdet og har en plan for det.</p> <p><u>Resultat 2</u> I 2019 har partnernes medlemsorganisationer tilegnet sig større organisatorisk kapacitet, udarbejder årsplaner og koordinerer med deres forbund.</p> <p><u>Resultat 3</u> I 2019 har partnerne konsolideret den organisatoriske såvel som administrative kapacitet, hvor de implementerer strategisk planlægning og har komplette, gennemsigtige regnskabssystemer der er mulige at revidere.</p> <p><u>Resultat 4</u> Partnernes medlemmer identificerer sig i øget grad med deres organisation og deltager i større udstrækning.</p> <p><u>Resultat 5</u> I 2019 har partnerne udnyttet erfaringer fra Honduras, ligesom fra Danmark, Nicaragua og Bolivias nabolande i en boliviansk kontekst til arbejdet med rettighedsarbejde og organisationsudvikling.</p>
Partnere:	<p>Honduras: 1 paraplyorganisation af handicaporganisationer for voksne MmH, 1 paraplyorganisation for forældreorganisationer samt 3 landsdækkende organisationer af henholdsvis blinde, døve og fysisk handicappede.</p> <p>Bolivia: 1 paraplyorganisation og 5 landsdækkende forbund af blinde, døve, fysisk og psykisk handicappede samt forældre til børn med intellektuelt handicap.</p>
Ansøgt beløb	24.000.000 Dkk
Programperiode	Fra d. 1. februar 2016 til 31. januar 2020

1. Indledning

1.1 Latinamerikaprogrammet

Siden DHF startede i Nicaragua i 1995 med at støtte handicapbevægelsen, har man haft en programtilgang. Der har altid været flere partnere fra hele handicapbevægelsen og projekter med en meget fleksibel struktur, og der er blevet fokuseret mere på resultaterne end aktiviteterne og på grundlag af en idé om at have et partnerskab over flere år. Da det blev muligt at formulere et egentligt program, var det derfor naturligt for DHF at gøre det. DHF formulerede i 2012 et Latinamerika program med deltagelse fra Honduras, Bolivia og Nicaragua. I Honduras har programmets første fase 5 partnere og i Bolivia 4 – 9 partnere og i Nicaragua kun én partner – paraplyorganisationen FECONORI, efter at have ophørt samarbejdet med 7 tidligere partnere. Det er et program over tre år og med et budget på 18 mio. dkk.

DHF har altid været bevidst om, at det er et langt sejt træk at skabe forandringer af levevilkårene for MmH, og først når partnerne har opnået tilstrækkelig kapacitet og styrke, lykkedes det i større grad at opnå forandringer vha. rettighedsarbejdet¹, indtil det lykkedes er det dog også muligt at skabe forandringer især gennem personlig empowerment af MmH, og gennem bevidstgørelse af det omkringliggende samfund vedr. forhold for MmH.

1.2 Erfaringer og læring fra første fase i Latinamerika programmet og DHF's arbejde i Latinamerika

Erfaringer i forhold til målgruppen:

Generelt er det DHF's holdning, at det skal være organisationer af mennesker med handicap (MmH) der taler på vegne af MmH og laver rettighedsarbejde for MmH, hvilket da også stemmer overens med handicapkonventionen. Derudover er det DHF's erfaring fra Nicaragua, at det kun er handicaporganisationer der kan udføre rettighedsarbejdet på en effektiv og bæredygtig måde.

Legitimiteten er altafgørende for et effektivt rettighedsarbejde. Tilstedeværelsen af mange organisationer der arbejder for MmH (FOR organisationer) kan være en begrænsning i at opnå et effektivt rettighedsarbejde, hvilket vi har set i Nicaragua og Honduras. Derudover er det erfaringen fra Nicaragua, at det kun er når en handicapbevægelse er forenet og samlet set er stærk, at der kan opnås væsentlige ændringer i levevilkårene for mennesker MMH.

Af erfaringerne fra Nicaragua, Honduras og Bolivia har DHF lært at handicaporganisationer har et stort udviklingspotentiale, når det bliver støttet planmæssigt og målrettet. Igennem projekterne er partnerne styrket væsentligt i forhold til geografisk udbredelse og antal medlemmer, ligesom deres organisatoriske og administrative kapacitet er vokset væsentligt.

I Nicaragua, men også i Honduras har vi set, at det er de nationale diagnosespecifikke handicaporganisationer, som har opnået de bedste resultater i rettighedsarbejdet, i modsætning til lokale selvhjælpsgrupper og især organisationer der organiserer alle typer af handicap. I Bolivia hvor der er mange små lokale handicaporganisationer, og hvor der indtil for nylig ikke var nogen landsorganisation af mennesker med fysisk handicap, har der ikke været mange konkrete resultater af rettighedsarbejdet, og temaer der har specifik interesse for fysisk handicappede såsom tilgængelighed, sundhedstilbud for rygmarvsskadede og fabrikation af proteser m.m. har ikke haft opmærksomhed på trods af, at de fleste organisationer har været ledet af fysisk handicappede.

Gennem beslutningen om at støtte eller ikke at støtte en eller flere organisationer er det muligt at påvirke handicapbevægelsens organisatoriske billede i et land. For at sikre enhed i handicapbevægelsen, må man undgå at støtte nye organisationer der har samme målgruppe som allerede etablerede organisationer, selvom

¹ DHF bruger ordet rettighedsarbejdet om fortalervirksomhed, da DHF finder dette ord mere præcist, og det omfatter arbejdet med at ændre levevilkårene for MmH gennem politisk påvirkning af lovarbejdet.

de etablerede har problemer med at opnå en ønsket udvikling. I dette tilfælde må man have tålmodighed og vente på at den etablerede organisation udvikler sig.

Det er DHF's erfaring fra Nicaragua og fra erfaringen fra andre internationale NGO'er (INGO) i Bolivia, at man skal være varsom med at støtte en lokalafdeling af en organisation direkte, da man derved løber risikoen at lokalafdelingen vokser unaturligt meget, og eventuelt bliver stærkere end moderorganisationen og man risikerer interne konflikter og endda brud.

Erfaringer i forhold til udviklingstrekanten.

Fra flere organisationer i Nicaragua og Honduras har vi lært, at strategiske serviceydelser kan være afgørende for at opnå organisationsudvikling og kapacitet til rettighedsarbejde, som f.eks. i tilfældet med uddannelse af døvetolke i Nicaragua. Strategiske serviceydelser har også været fundamentale især i Nicaragua for at opnå organisatorisk bæredygtighed og tiltrække og beholde aktive medlemmer og dermed opnå stor grad af legitimitet.

Organisationsudvikling skal ikke forceres, men være i overensstemmelse med partnernes virkelighed og i overensstemmelse med hver enkelt organisations behov og særkende. I Nicaragua har vi et eksempel på, at DHF støttede en partner med at udarbejde en strategisk plan, selvom partneren ikke havde den tilstrækkelige organisatoriske kapacitet til at følge op på den strategiske plan og det blev derfor til spild af penge og tid. I modsætning til en situation, hvor der er kapacitet, og hvor det at have en strategisk plan er et stort ønske for organisationen. I det sidste tilfælde er strategiske planer et helt afgørende instrument for en organisations udvikling.

Fra Nicaragua har DHF lært, at det er muligt at opnå økonomisk bæredygtighed ved at opnå flere finansieringskilder, fra egne enkle aktiviteter, støtte fra regering og fra internationale donorer. Her mere end to år efter at DHF har ophørt støtten til de fleste partnere opretholder de tidligere partnere nogenlunde samme aktivitetsniveau som tidligere.

I Bolivia, Honduras og Nicaragua har der været gode erfaringer med organisationsudvikling med udgangspunkt i fælles aktiviteter, hvor man har taget et emne op, som f.eks. medlemsregistre eller monitoreringssystemer og alle partnere har arbejdet med samme tema og dermed har kunnet lære af hinanden.

Ved at give fælles træning til lokale ledere og aktive medlemmer fra flere organisationer opnås der udover selve træningen og øget selvbevidsthed en fælles forståelse mellem organisationerne, og dannelse af et netværk som øger tilliden mellem organisationerne.

Vi har set, at organisationer fra Honduras og Bolivia direkte har kunnet bruge erfaringer fra andre lande og især erfaringerne fra Nicaragua, såfremt man laver erfaringsudvekslinger på et tidspunkt, hvor organisationerne er på et niveau i deres organisationsudvikling, hvor erfaringen giver mening.

Selvom det er klart fra start at kapacitet til rettighedsarbejde er målet med al DHF's arbejde, er det nødvendigt at opnå en vis organisatorisk og administrativ kapacitet, inden man begynder en egentlig opbygning af kapacitet til rettighedsarbejdet, og det er nødvendigt at have tålmodighed til at opnå den nødvendige organisatoriske kapacitet. Dette betyder ikke, at partnerne ikke har værdifulde erfaringer indenfor rettighedsarbejde fra tidligere, men det er erfaringen, at det er bedst at vente på en vis organisatorisk kapacitet, inden man begynder med at fokusere på rettighedsarbejdet som program. Så selvom udviklingstrekanten skal ses som samlet, betyder det ifølge DHF's erfaringer ikke, at der skal fokuseres lige meget på hvert "ben" samtidigt.

Fra de tre lande har vi set, at for at opnå stærke paraplyorganisationer er det vigtigt at styrke potentielle medlemsorganisationer først, og at de erkender vigtigheden af en stærk koordinering, som kan promoveres

gennem en programstruktur der styrker koordinering og netværksdannelse.

Fra Nicaragua har man erfaringen med et troværdigt monitoreringssystem ikke kun har kunnet bruges som projektstyreværktøj og dokumentere fremskridt i projektarbejdet, men også være et vigtigt redskab i rettighedsarbejdet, som f.eks. i udarbejdelsen af alternative rapporter til FN og forslag til ny lovgivning.

Det var indtil man opnåede politisk og økonomisk gennemsigtighed og en demokratisk organisationskultur i Nicaragua, at der i virkeligheden var grundlag for en bæredygtig og sund organisationsudvikling.

Erfaringer i forhold til programmodel

Ved at give reel og vidtgående indflydelse gennem et programs struktur kan der opnås høj grad af ejerskab. Ved at give et programs struktur karakter af en organisations struktur (generalforsamling, bestyrelse og udførende sekretariat) betyder det samtidigt, at denne struktur bliver en skole i opbygning af en effektiv og demokratisk organisation. Endelig giver en sådan struktur rig mulighed for naturlig erfaringsudveksling og læring.

Ved at samarbejde med flere partnere på en gang er det muligt at løfte en hel handicapbevægelse og undgå en skævvridning mellem organisationerne. En fælles indgangsvinkel giver fælles forståelse for organisationsudvikling og for ændret organisationskultur, og DHF ser en samlet stærk handicapbevægelse som en forudsætning for effektivt rettighedsarbejde. Desuden giver det en unik mulighed for at opnå reel koordinering samt gensidig læring og træning. Desuden giver det også mulighed for, at anvende midlerne der er til rådighed mere effektivt.

Fra erfaringen fra Nicaragua har det vist sig, at en længerevarende indsats (12 – 16 år) sammen med de enkelte partnere sammenholdt med fælles træning, fælles aktiviteter og en pulje til mindre aktiviteter har været meget effektivt til at generere ønskede ændringer.

Modellen med at dele en 4 årig programperiode op i faser på 2 år har været god og sikrer, at også svagere organisationer kan overskue perioden.

Det har været altafgørende at have en model, hvor det er muligt at tilpasse støtten til selv meget svage organisationer. En stor økonomisk støtte kan være direkte skadelig for en organisations udvikling.

Tilstedeværelsen af DHF's landekontorer har været forudsætningen for de resultater der er opnået i de tre lande. Kontorerne har givet rådgivning og ledsagelse, haft en tæt koordinering til partnerne, sikret gennemsigtighed, taget nødvendige tiltag på rette tidspunkt og bundet projektets mange tråde sammen.

DHF har i Nicaragua påvist, at det er muligt gennem rettighedsarbejde, udført af organisationer af MmH, at have et betydeligt større afkast i form af værdien af øgede rettigheder og goder, i forhold til de investerede midler i rettighedsarbejdet.

Det har vist sig fra tidligere projekter, at partnerne har haft stort ejerskab til LFA matrix, når denne er blevet udarbejdet på en enkel, let forståelig og funktionel måde.

Når man arbejder med de samme partnere gennem 12 – 16 år, er det godt i brede vendinger at formulere, hvad man ønsker at opnå i hver fireårig fase som en ledetråd for DHF, men mindst lige så meget for alle partnerne, ligesom at partnerne formulerer, hvad de ønsker at opnå med partnerskabet – hvad der er deres ideelle organisation.

1.3 De vigtigste resultater fra første fase af Latinamerikaprogrammet og tidligere projekter

Vigtigste resultater fra projekterne i Honduras (siden 2008) og Bolivia (siden 2011)

Formålet med første fase af Latinamerikaprogrammet var at promovere partnernes organisationsudvikling i Honduras og Bolivia og opbygge en kapacitet til koordineret og planlagt rettighedsarbejde og konsolidere resultaterne af rettighedsarbejdet i Nicaragua og monitoreringen af levevilkårene for MmH.

Opbyggelse af selvværd.

Især gennem den fælles træning i personlig udvikling, køn og organisationsudvikling samt andre aktiviteter er det lykkedes i begge lande at øge selvværdet og det personlige empowerment hos aktive medlemmer og lokale ledere og på denne måde forme ledere til et generationsskifte hos partnerne.

Demokrati

Alle partnere i Honduras og Bolivia afholder frie og gennemsigtige valg i overensstemmelse med deres vedtægter, og der er en større grad af deltagelse og mulighed for deltagelse i organisationslivet.

Gennemsigtighed

Alle partnere i Honduras har fuldstændige regnskabssystemer, og i Bolivia har man påbegyndt denne proces med nogle partnere. Ansættelserne gøres gennem offentlige opslag og der er opnået en højere grad af forståelse for vigtigheden af gennemsigtighed.

Organisatorisk og administrativ kapacitet

I Honduras er det lykkedes at styrke partnerne med vigtige områder som medlemsregistre, strategisk planlægning og formulering af kommunikationsstrategier. I begge lande er der en større støtte til lokalafdelingerne og den interne kommunikation er styrket i organisationerne. Alle partnere er vokset i antal lokalafdelinger såvel som i medlemstal. I Bolivia har to partnere etableret deres hovedsæde.

Organisationsbillede

I Honduras er der på nuværende et fornuftigt organisationsbillede med tre stærke nationale organisationer der hver dækker et handicap, samt en paraplyorganisation af forældreorganisationer og en paraply for organisationer der organiserer voksne med handicap. I Bolivia er man gået fra en situation, hvor der har været meget splittelse, og hvor organisationerne reelt set ikke kendte hinanden og ikke havde kontakt til en situation med øget koordinering og en voksende bevidsthed om behovet for enhed og koordinering, og det er lykkedes at der er blevet dannet tre nationale organisationer af fysisk handicappede, sindslidende og forældre til børn med intellektuel handicap.

Koordinering

Som måske det største resultat er det i Bolivia lykkedes at samle en ellers splittet handicapbevægelse og at konfederationen er blevet anerkendt af regeringen såvel som af dets medlemmer.

Rettighedsarbejdet

I begge lande har man ændret fokus fra et ønske om at levere services til en rettighedstilgang. I Honduras har partnerne formuleret planer for rettighedsarbejdet, og man er ved at opnå de første konkrete erfaringer med en koordineret og planlagt rettighedsarbejde. I Bolivia har nogle partnere opnået konkrete resultater med rettighedsarbejdet.

De vigtigste resultater fra projekterne i Nicaragua

Resultaterne der er opnået i Nicaragua gennem årene er beskrevet i afsnittet ”6.1 Programstrategi”. I Latinamerika programmet har man opnået væsentlige fremskridt i rettighedsarbejdet, som f.eks. vedtagelse af en ny handicaplov (nr. 763) og derefter dets reglement. Derudover har man udøvet indflydelse på andre 12

love. Selvom den internationale bistand er formindsket, er det lykkedes for FECONORI at opretholde aktivitetsniveauet, ligesom med de fleste af DHF's tidligere partnere.

1.4 De vigtigste konklusioner fra midtvejs review.

I august og september 2014 blev der gennemført en midtvejs review af Latinamerika programmet (bilag nr. 13), med en uafhængig dansk konsulent med støtte af to konsulenter fra henholdsvis Nicaragua og Bolivia.

De vigtigste konklusioner var:

- "Konklusionen er, at Programmet gradvist og langsomt bevæger sig i retning af en opfyldelse af programformålene. Kvaliteten af fremskridt varierer: fortalervirksomheden i Honduras er fortsat svag. I Bolivia truer den manglende opbakning til den landsdækkede paraply for MmH også en effektiv fortalervirksomhed. Strategien baseret primært på organisationsudvikling og fortalervirksomhed er relevant, men der er udfordringer, som kræver øjeblikkelig opmærksomhed og en indsats i denne - og i en anden fase - af Programmet."²

- "Efter det første halvandet år af implementeringen (juni 2014) observeres ligeledes tilfredsstillende fremskridt i opfyldelsen af målene. Flertallet af (55 af mere end 70) formåls og resultat indikatorer viser fremskridt. Formålsindikatorerne fra Bolivia viser kun delvist tilfredsstillende fremskridt, frem for alt målet om at opnå "en legitim paraplyorganisation hvor medlemmerne føler sig repræsenteret". Det er stadig muligt at opfylde de fleste af indikatorerne. Det skal bl.a. fremhæves inkluderingen af nye organisationer som omfatter andre handicaps i Bolivia"³

- "I forhold til rettighedsarbejdet er der acceptable fremskridt med indikatorerne. Der er imidlertid nogle emner, hvor det er nødvendigt at give mere opmærksomhed"²

- "I forhold til partnerne har der været tilfredsstillende fremskridt i organisationsudvikling og administrativ kapacitet"⁴

Udover de forskellige tekniske anbefalinger til forbedringer anbefales at: "Det anbefales at formulere en anden fase af TUCAN fordi der stadig behov for at styrke kapaciteten hos partnerne. Strategien skal fortsat bygge på at prioritere organisationsudvikling og fortalervirksomhed, samt en brug af strategiske serviceydelser"⁵. Hvordan der er fulgt op på anbefalingerne kan ses i bilag nr. 14

1.5 Formuleringsproces

Formuleringsprocessen begyndte med midtvejs review'et i september 2014. I november blev der afholdt LFA workshops i Honduras og Bolivia. Den første kladde af programdokumentet blev sendt til partnerne i slutningen af marts, og denne blev diskuteret på fællesmøderne for samarbejdspartnere i Bolivia og Honduras i april, ligesom der også blev afholdt et Skype-møde mellem projektbestyrelserne for bl.a. at diskutere udviklingsmål og dets indikatorer. Anden kladde af programdokumentet blev diskuteret med de to projektbestyrelser. Hver samarbejdspartner har derudover udarbejdet en projektprofil over de to første år af programmet (bilag nr. 23), ligesom de har lavet en analyse af Veje til den ideelle organisation (bilag nr. 22). For flere detaljer i formuleringsprocessen henvises til bilag nr. 27.

2. Vision for programmet og strategi

DHF ser det som sin opgave at støtte meget svage handicaporganisationer, som få andre internationale organisationer ønsker eller kan støtte, og efter 12 -16 års partnerskab opnå stærke, gennemsigtige, demokratiske, bæredygtige organisationer der har kapacitet til at lave rettighedsarbejde og på denne måde opnå forbedringer i levevilkårene for MmH. Den politiske og økonomiske bæredygtighed er alt afgørende, og fra første dag arbejdes der på at opnå dette og midtvejs i forløbet udarbejdes en exitstrategi.

Arbejdet er baseret på udviklingstrekanten, selvom der ikke nødvendigvis gives samme opmærksomhed til alle "tre ben" på samme tid i forløbet. Der startes således med størst opmærksomhed på strategiske

² Midtvejs review, 2014 side iii

³ Revision de medio término del programa TUCAN, side nr. iii

⁴ Revisión de medio término del programa TUCAN, side nr. iv

⁵ Midtvejs review, 2014, side 12

serviceydelser og organisationsudvikling og sluttet med størst opmærksomhed på rettighedsarbejdet. Som en ledetråd til denne proces har DHF formuleret et dokument med fokusområder og indhold i de forskellige faser i forløbet af DHF's partnerskab (bilag nr. 9).

Programmet strategi er at opnå resultater gennem partnerne egne projekter, fælles træning, fælles aktiviteter mellem programmets partnere og program aktiviteter som erfaringsudvekslinger mellem partnerne i hvert af de to lande og mellem de to lande. Dertil kommer den konstante ledsagelse og rådgivning fra DHF's side gennem kontorerne i Honduras og Bolivia.

Med programmet arbejdes der med alle landsdækkende handicaporganisationer i Honduras og Bolivia som opfylder udvælgelseskriterierne, og strategien er at løfte hele handicapbevægelsen i de to lande for at opnå synergi og koordinering, hvilket DHF ser som en forudsætning for at opnå bæredygtige forbedringer af levevilkårene for MmH gennem rettighedsarbejdet.

Med Latinamerika programmet støttes en udsat gruppe af civilsamfundet, som i høj grad bidrager til et legitimt, uafhængigt og mangfoldigt civilsamfund og programmet promoverer og kræver gennemsigtighed, deltagelse, samarbejde og resultater i overensstemmelse med DANIDAS "Politik for dansk støtte til Civilsamfundet".

3. Program kontekst

3.1 Økonomisk, politisk og social kontekst

	Honduras	Bolivia
Indbyggere i millioner ⁶	8,098	10,67
GNI pr. indbygger ⁷	2.180	2.550
Vækst i BNP ⁸	2,6	6,8
Fattigdomsandel ⁹	64,5 %	45 %
Gini index ¹⁰	57,4 (2011)	47 (2012)
Index for human udvikling ¹¹	129	113
Forventet levetid ⁶	73,8	67,3
Gennemsnits skolegang ⁶	5,5	9,2
Gennemsigtighedsindex ¹²	126	103
Drab pr. 100.000 indb. ¹³	90,4	12,1
Index for ligestilling ¹⁴	91	99

Honduras

Selvom det lykkedes at gennemføre præsidentvalget i 2013 uden større problemer og den nye præsident blev indsat, fortsætter den politiske situation med at være skrøbelig, med mange problemer med beskyldninger om valgsvind, korruption og en ineffektiv administration udover en tårnhøj kriminalitet.

Med statskuppet i 2009 og den generelle verdensomspændende økonomiske krise stagnerede den økonomiske udvikling i Honduras, men i de sidste år har man set en svag vækst, selvom det er en af de laveste i Latinamerika. Uligheden i Honduras er markant og voksende. Mens nabolandene er lykkedes med

⁶ Verdensbanken 2013

⁷ Verdensbanken 2013

⁸ Verdensbanken 2013

⁹ Verdensbanken 2013

¹⁰ Verdensbanken

¹¹ UNDP, Informe de desarrollo Human 2014

¹² Transparency International

¹³ UN Office on drugs and crime 2013

¹⁴ UNDP gender inequality index 2013 (índice de equidad de 151 países, donde 1 es con más equidad)

at sænke antallet af drab, fortsætter den med at stige i Honduras, som har verdens højeste mordrate uden for deciderede krigszoner. I 2012 blev der dræbt 7.172 personer.

Udover fagbevægelsen er der i Honduras lille tradition med folkelige organisationer, ligesom der er få civilsamfundsorganisationer, der arbejder med empowerment af udsatte grupper og folkelig deltagelse. Der er således mange MmH, der har en meget lille forståelse for, hvad en medlemsorganisation egentlig er for en størrelse.

Bolivia

Bolivia har i de sidste år oplevet en relativ høj økonomisk vækst, men er dog stadig Sydamerikas fattigste land, og prognoserne spår en faldende vækst i de kommende år.

Med Evo Morales' regering er det lykkedes at mindske uligheden, som dog stadig er relativ høj og hvide mange mennesker ud af fattigdom. Bolivias aktuelle regering har vedtaget adskillige sociale programmer, som f.eks. for pensionister, gravide kvinder m.m.

Selvom regeringen har promoveret ligestilling mellem kønnene gennem forskellige lovindgreb, fortsætter Bolivia med at være et land med store problemer med ligestilling, som kan ses af en lav placering på FN's indeks af ligestilling. I et studie som den Panamerikanske sundhedsorganisation har lavet viser, at Bolivia med 53 % har den højeste andel af kvinder i Latinamerika, der fortæller, at de har oplevet vold og seksuel misbrug i hjemmet.

Der har i Bolivias historie været et utal af militærkup, og Bolivia har en skrøbelig demokratisk tradition, men samtidig en lang tradition for folkelige oprør og organisering. De første handicaporganisationer blev da også dannet lang tid før det var tilfældet f.eks. i Honduras og Nicaragua. I starten af året 2000 opstod store folkelige protester bl.a. mod privatisering af vandforsyning og salg af naturgas til USA. Koka-bøndernes bevægelse ledet af Evo Morales spillede en hovedrolle. Han fik opbakning fra de oprindelige folks organisationer og vandt præsidentvalget i 2005 og har været præsident siden. Senest vandt han præsidentvalget i november 2014, hvor han fik nok pladser i parlamentet til at kunne ændre forfatningen.

3.2 Forhold for MmH

Hverken i Bolivia eller i Honduras findes der præcis statistik over andelen af befolkningen, der har et handicap. Ifølge officiel honduransk statistik er det kun tilfældet for 2,65 %¹⁵. I Bolivia er der ifølge et studie fra det nationale institut for statistik 3,9 %¹⁶ af befolkningen der har et handicap. Disse tal kan med god grund betvivles, i og med at FN's sundhedsorganisation vurderer at mellem 10 og 14 % af en given befolkning i udviklingslande har et handicap, og der er ingen grund til at tro at hverken i Honduras eller Bolivia skulle være specielle tilfælde i den henseende. I Bolivia er Handicap International ved at implementere et projekt der har som formål at opnå bedre statistik. Et studie fra 2002 viser at 53 % af MmH i Honduras ikke har gået i skole, mens det kun er tilfældet for 32 % af befolkningen generelt. Mens procentdelen af befolkningen i Honduras som har henholdsvis studentereksamen og en videregående uddannelse er på 14 og 3 %, er det kun henholdsvis 6 og 1 % af befolkningen, som har dette niveau blandt MmH.

I Bolivia ses samme tendens. Ifølge undervisningsministeriet er 50 % af MmH analfabeter, mens kun 1 % har en videregående uddannelse. Situationen med lav uddannelsesniveau er i nogle handicapgrupper endnu værre, f.eks. er 87 % af døve i Honduras analfabeter.

3.3 Service til MmH

DHF har med hjælp af studerende i praktik, udarbejdet studier over de servicetilbud der findes for MmH i de to lande (bilag nr. 40)

Honduras

Der findes i Honduras i alt 55 centre og skoler der udbyder services for MmH (heraf 41 rehabiliteringscentre og tilbud for børn med intellektuel handicap), som dog er koncentreret i de store byer, fortrinsvis

¹⁵ INE (2002) XXVI Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, Modulo de discapacidad, Honduras

¹⁶ INE (Instituto Nacional de Estadística – Censo Nacional de Población y Vivienda del 2012

hovedstaden Tegucigalpa og det økonomiske centrum San Pedro Sula. Især for døve og blinde findes der meget få tilbud uden for disse to byer, hvilket betyder at f.eks. døve børn ikke lærer tegnsprog. Der findes i alt 22 rehabiliteringscentre rundt omkring i landet for fysisk handicappede og for børn med intellektuelt handicap findes der ligeledes mange centre rundt omkring i landet. Til gengæld er der ingen produktion af kørestole, så ingen kørestolsbrugere får specialtilpassede kørestole til deres eget behov. I hele Honduras findes der to psykiatriske hospitaler som ligger i hovedstaden, derudover findes der ikke nogen tilbud til psykisk handicappede. 75 % af alle centre er private, de fleste drives med støtte fra staten, hvilket gør det svært for staten at garantere en ensartet service, ligesom det er svært for handicaporganisationerne at øve indflydelse på centrenes tilbud og kvaliteten af denne, da en sådan indflydelse skal gøres overfor det enkelte center.

Bolivia

I stort set alle Bolivias 9 regioner findes der centre og skoler der tilbyder forskellige services til MmH og for stort set alle handicapgrupper på nær for psykisk handicappede, hvor der kun findes to centre i hele landet. I tre regioner findes der ikke tilbud til døve. Det skal dog også nævnes at mange regioner geografisk set er større end Danmark, og at de fleste centre findes i regionshovedstæderne. Der kan således være meget langt fra de fjernest liggende provinser til et servicetilbud. Dette betyder at på landet og de fjernest liggende områder lærer f.eks. døve børn ikke tegnsprog, og blinde får ingen rehabilitering. I Bolivia findes der ingen kørestolsproduktion, så ingen kørestolsbrugere får specialtilpassede kørestole til deres behov, og de fleste stole der bliver uddelt er billige asiatiske hospitalsstole. Der findes heller ikke nogen produktion af proteser eller ortopædiske benskiner. De fleste centre og skoler er offentlige, men der findes også en del private, som dog i nogen tilfælde får offentlig støtte.

Et andet problem er at kvaliteten af den service der bliver udbudt er af meget svingende karakter og et oplagt område at tage fat i, i forhold til partnernes rettighedsarbejde. Der er f.eks. en del beretninger om dissiderede overgreb og misrøgt fra MmH, der har været på de diverse centre.

3.4 Lovgivning og statslige strukturer

Honduras

Honduras har ratificeret handicapkonventionen og tillægsprotokollen, og den første rapport er sendt til FN. Handicapbevægelsen samt paraplyorganisationen af FOR organisationer har for nyligt formuleret den første kladde til en alternativ rapport til FN

I 2005 vedtog Honduras loven om ligestilling og integreret udvikling for MmH, som giver MmH en række rettigheder. Loven garanterer retten til rehabilitering og inklusion på områder som uddannelse, sundhed ligesom tilgængelighed i alle former. Derudover har MmH ret til nedsatte takster for transport, ligesom prisnedsættelser på medicin, lægehjælp og hospitalsindlæggelse, på hotelovernatninger og restaurationsbesøg m.m. Endelig siger loven at alle MmH har ret til ID kort, der viser grad af handicap, dette er dog stadig ikke sket. I og med at loven endnu ikke er blevet reglementeret er der to svagheder ved loven. Dels at loven ikke overholdes og dels at der ikke er nogen form for overvågning af om loven bliver overholdt.

De to paraplyorganisationer af MmH sammen med organisationen af FOR organisationer er gået sammen om at foreslå en ny lov, som er i overensstemmelse med handicaploven. Socialministeriet giver en økonomisk støtte til handicaporganisationerne, men der gives meget mere støtte til FOR organisationerne, for at de kan drive en række rehabiliteringscentre m.m. Med den nuværende minister er det lykkedes at opnå samme støtte på 27 mio. lempiras årligt (1,2 mio. Usd) fra socialministeriet som tidligere, efter at støtten var blevet beskåret. Under Socialministeriet findes kontoret DIGEDEPDI, som er kontoret for handicap og ældre.

Bolivia

Bolivia har ratificeret handicapkonventionen, og har sendt den første rapport til FN.

I 1957 vedtog Bolivia den første handicaplov, som imidlertid kun omhandlede blinde. Loven danner det bolivianske blindeinstitut, som stadigvæk i dag tager sig af uddannelse og rehabiliteringen af blinde, ligesom at alle blinde der er registreret i instituttet, har ret til at modtage en årlig støtte på ca. 5.600 Bs. (ca. 5.600 dkk)

I 2012 blev en ny generel handicaplov (nr. 223) vedtaget. Denne nye lov anerkender f.eks. psykisk handicap for første gang, og giver en mindre bonus til mennesker med svært handicap m.m. I 2014 blev loven reglementeret.

Det nationale handicap komité (CONALPEDIS) er formet som en uafhængig offentlig institution. Den består af 9 repræsentanter fra ministerierne og 9 repræsentanter fra COBOPDI og har som formål at forsvare MmH's rettigheder.

I regionerne findes lignende strukturer de såkaldte CODEPEDIS, som hører under lokalregeringen i hver region, som selv bestemmer strukturen af deres handicapkomité ifølge de specielle forhold i hver region. Kommunerne kan ligeledes oprette lignende strukturer.

3.5 Handicapbevægelsen

Honduras

Handicapbevægelsen i Honduras er forholdsvis ung, i og med at de fleste organisationer blev dannet for mellem 10 og 25 år siden. I Honduras gives praktisk talt alt service til MmH gennem private FOR organisationer, som får støtte fra staten. Derfor er der mange og stærke FOR-organisationer, og det var først i 2001, at AF-organisationerne brød ud, og dannede deres egen paraplyorganisation. I paraplyen FENOPDIH findes der kun organisationer af voksne med handicap, da forældreorganisationerne er organiseret i deres egen paraply, som organiserer lokale forældreforeninger og fonde som driver rehabiliteringscentre for handicappede børn

Blinde og døve har deres egne organisationer, ligesom der findes en lille og svag organisation for døvblinde. Der findes to organisationer for mennesker med fysisk handicap. Den første er ALFH, der er en af de ældste organisationer i Honduras, men som på det seneste ikke har formået at udvikle sig. Den anden er AHLMYS, som fortrinsvis organiserer rygmarvsskadede.

Der findes ingen organisation af sindslidende.

Derudover findes der en række mindre og lokale organisationer der organiserer alle typer af handicap, bl.a. er der en organisation på østkysten bestående af miskitoindianere, der har fået et handicap pga. dykkersyge.

Bolivia

Som tidligere nævnt er i hvert fald dele af den bolivianske handicapbevægelse ret gammel, da f.eks. blindeorganisationen opstod i 1956. Der er et ekstremt stort antal handicaporganisationer i Bolivia, som i modsætning til tendensen i mange andre dele af verden ikke er opdelt efter diagnose men mere i forhold til erhverv og geografisk tilstedeværelse. De fleste af disse handicaporganisationer har juridisk person og forankret i én kommune. I hver region er de organiseret i regionale paraplyorganisationer, som igen er organiseret i den overordnede konføderation COBOPDI. Udover dette system findes der nogle nationale paraplyorganisationer opdelt på type af handicap, som f.eks. organisationen af blinde og organisationen af døve. Senest er der opstået en organisation af fysisk handicappede, en organisation af sindslidende og en forældreorganisation der organiserer forældre til børn med intellektuelt handicap. Endelig findes der sportsorganisationer af fysisk handicappede, blinde og døve, og senest er der opstået en paraply for sportsorganisationerne, der hedder COPABOL – den paraolympiske komité.

I de sidste 6 år har der været mange interne problemer i COBOPDI, pga. splittelse med rod i partipolitiske og personlige konflikter samt problemer med gennemsigtighed og lav organisatorisk kapacitet. Det er imidlertid på det seneste lykkedes at opnå en større enhed i handicapbevægelsen, og organisationerne kræver nu i meget større grad enhed. Det forventes at der i maj 2015 vil blive valgt en ny bestyrelse til COBOPDI, som vil blive anerkendt af regeringen såvel som af de regionale såvel nationale forbund.

Selvom der er splittelse i handicapbevægelsen, er der midlertidig stor kapacitet til at mobilisere, og stor vilje til med egne midler at arbejde både som leder og som medlem, hvilket giver forhåbning om en relativ hurtig organisationsudvikling af handicapbevægelsen.

3.6 Vigtigste aktører

Honduras

I forhold til rettighedsarbejde i Honduras vil de mest relevante aktører for samarbejde være: sundhedsministeriet, arbejdsministeriet, uddannelsesministeriet, socialministeriet og transportministeriet. Andre instanser for koordinering kunne være: FN's menneskerettighedsorganisation og den nationale menneskerettighedskommission. Af relevante donorer med hvem der kunne koordineres som program og som kunne være finansieringskilde for partnerne kunne være:

Fonden for fattigdomsreduktion

Flere lande er gået sammen om at danne ACI-ERP, som er en fond, der har til formål at støtte svagtstillede grupper heriblandt MmH. Senest har der været afholdt møder mellem fonden og programmet, heriblandt samarbejdspartnerne, for at formidle finansiering til partnerne.

EU

EU har ikke nogen programmer der direkte henvender sig til MmH, men laver "calls" med støtte til menneskerettighedsprojekter og DHF kontoret i Honduras med rådgivning og støtte fra DHF i Danmark vil søge et projekt sammen med partnerne som ville kunne supplere Latinamerikaprogrammet og samtidig introducere partnerne for EU systemet.

Selvom der eksisterer disse finansieringsmuligheder, er det få donorer der støtter handicapbevægelsen, f.eks. er der ikke andre INGO'er end DHF, som arbejder med handicap som tema. Tidligere var Handicap International til stede, men forsvandt pga. den høje kriminalitet.

Bolivia

I forhold til rettighedsarbejde i Bolivia vil de mest relevante aktører at samarbejde med være: justitsministeriet, statsministeriet, uddannelsesministeriet og sundheds og sports ministeriet, samt parlamentet og dets medlemmer. På regionalt niveau, hvor der er mulighed for at vedtage love, er det de 9 regioner, der kan have interesse og det er nu mere vigtigt, da det er regionerne som definerer hvilken status de regionale handicapkontorer (CODEPEDIS) har. Udover ministerierne vil programmet koordinere med FN's menneskerettighedskommission og ombudsmandsinstitutionen som har aktiviteter rettet mod handicapbevægelsen.

Af væsentlige donorer og internationale organisationer kan nævnes:

Den japanske udviklingsorganisation JICA

Har bl.a. støttet de regionale handicapråd med udstyr og rådgivning i forhold til udstedelsen af identitetskort til MmH.

Servicio Britanico - SIB

SIB er en britisk organisation der fortrinsvis arbejder med udsendelse af kooperanter på børne og handicapområdet.

My Right

My Right er en sammenslutning af ulandsaktive svenske handicaporganisationer. My Right støtter 7 lokale organisationer i Cochabamba regionen ligesom støtte til organisationen af blinde, døve og muligvis i fremtiden til konføderationen.

Handicap International – HI

HI's strategi for fremtiden er at udvikle rehabiliteringscentre og fabrikation af proteser m.m., samt jobintegrering. De vil som tidligere nævnt arbejde med at forbedre statistik vedrørende MmH. Desuden giver de teknisk støtte til autoriteter og prævention af handicap og håndtering af katastrofer. De har desuden planer om at oprette en fond til støtte for lokale handicapforeninger.

TUKUY PACHA

TUKUY PACHA, er en boliviansk NGO der giver teknisk bistand, ligesom de øver indflydelse på statsapparatet og samfundet generelt for at forbedre forholdene for udsatte grupper. De har været en afgørende faktor for den officielle anerkendelse af tegnsprog og har arbejdet med CBR.

Danida programmer

Den danske Ambassade støtter et uddannelsessektorprogram, et miljøprogram og et landbrugsprogram, ligesom et tematisk program der støtter retsvæsenet, hvor man bl.a. har støttet de såkaldte "Casas de Justicia", som giver juridisk rådgivning.

3.7 Samarbejdspartnerne

I Honduras forventes det, at de fem nuværende partnere fortsætter i anden fase af Latinamerika Programmet. UNCIH, National Union af Blinde i Honduras, landsdækkende blindeorganisation med 8 lokalafdelinger og medlem af FENOPDIH

AHLMYS, Honduransk Forening af Rygmarvskadede og lignende, landsdækkende organisation med 10 lokalafdelinger og medlem af FENOPDIH

ASH, Honduras Døveforening, landsdækkende organisation af døve og tungt hørende med 6 lokalafdelinger og medlem af FENOPDIH

FENAPAPEDISH, paraplyorganisation af forældre til børn med handicap i Honduras, med 17 lokale medlemsorganisationer

FENOPDIH, paraplyorganisationen af organisationer af MmH i Honduras, med 13 medlemsorganisationer

I første fase af Latinamerikaprogrammet i Bolivia har der været op til 9 partnere, hvoraf tre partnere har haft egne komponenter, tre partnere er blevet dannet for nyligt, og tre partnere er sportsorganisationer. I programmets anden fase vil sportsorganisationerne ikke være partnere, dels fordi der er færre midler til rådighed pga. stigende dollarkurs, dels er det mange partnere at håndtere, og dels har vi ikke set den store vilje til udvikling.

FEBOS, det bolivianske forbund af døveorganisationer, landsdækkende organisation med 14 lokale medlemsforeninger. De har i øjeblikket eget komponent.

FENACIEBO, det bolivianske forbund af blindeorganisationer, landsdækkende organisation med 21 lokale medlemsforeninger. De har i øjeblikket eget komponent.

COBOPDI, konføderation bestående af 9 regionale paraplyorganisationer, der hver især organiserer en række kommunale og regionale foreninger hvoraf de fleste organiserer alle typer af handicap. COBOPDI består desuden af 6 landsdækkende forbund. De har i øjeblikket eget komponent.

FEBOLDI, det bolivianske forbund af forældreorganisationer til børn med intellektuel handicap.

Organisationen blev dannet i 2013 og har modtaget sporadisk støtte fra programmets første fase gennem pulje for småprojekter. Organisationen har 18 lokalafdelinger eller grupper der forventes at melde sig ind i forbundet.

FEBOLDIF, det bolivianske forbund af organisationer af fysisk handicappede, som blev grundlagt i 2013 og har modtaget sporadisk støtte fra programmets første fase gennem pulje for småprojekter. Organisationen har 9 lokalafdelinger.

FEBOLDIPSI, det bolivianske forbund af sindslidende, som blev grundlagt i 2014, og har modtaget sporadisk støtte fra programmets første fase gennem pulje for småprojekter. FEBOLDIPSI har tre lokalafdelinger og to mere er ved at blive dannet.

Fælles for partnerne er:

- alle er medlemsorganisationer AF MmH
- alle er demokratiske organisationer, hvor ledelsen er valgt gennem frie og gennemsigtige valg ifølge vedtægter.
- alle inddrager deres medlemmer i beslutningsprocesser
- alle kan med god ret sige, at de udtaler sig på vegne af den gruppe de organiserer

- alle har gennemsigtige administrative systemer.
- de har alle rettighedsarbejdet som vigtigste strategi for at opnå blivende forbedringer af levevilkårene for deres medlemmer og målgruppe.

For mere information om partnerne se venligst bilag nr. 6 om dataark for samarbejdspartnerne og bilag nr. 7 bilag om partnernes styrker og svagheder.

4. Problemanalyse

I dette afsnit vil problemerne for handicapbevægelserne i Honduras og Bolivia blive gennemgået opdelt på temaer. Problemerne er formuleret af partnerne på workshops i november 2014.

Overordnet problem

Handicaporganisationerne i Honduras og Bolivia har stadig ikke tilstrækkelig kapacitet til at forsvare menneskerettighederne for MmH gennem rettighedsarbejde, hvilket skyldes svag koordinering, planlægning og begrænset organisatorisk og administrativ kapacitet især på lokalt plan.

Effekterne af disse problemer er at MmH i Honduras og Bolivia ikke er integrerede i samfundet som f.eks. på arbejdsmarkedet, uddannelsessystemet og i kulturlivet. MmH har problemer med behandlingen i sundhedsvæsenet og er diskriminerede i familierne ligesom i samfundet generelt

Årsagerne er:

4.1 Kapacitet til rettighedsarbejde

Definition af kapacitet til rettighedsarbejde:

Kapacitet til rettighedsarbejde indebærer, at organisationen har kapacitet til at inddrage ledere og medlemmer i at prioritere de vigtigste indsatsområder og omsætte dette til handleplaner for fortalervirksomhed overfor det omgivende samfund og relevante myndigheder, som igen omsættes til konkrete resultater i form af forbedrede levevilkår for mennesker med handicap.

Honduras

Handicaporganisationerne i Honduras har begrænsede erfaringer med planlagt og koordineret rettighedsarbejde, og må kæmpe med FOR organisationerne om at blive anerkendt som legitime talerør for MmH. Adskillige handicaporganisationer i Honduras har taget initiativ til at arbejde med rettighedsarbejde og med visse resultater, men generelt har det været uden større grad af koordinering med handicapbevægelsen. Handicaporganisationerne har ikke en fælles formuleret plan for rettighedsarbejdet med strategiske linjer og mål klart defineret, og der er begrænset solidaritet mellem organisationerne til at deltage i hinandens aktioner. Blandt nationale og lokale ledere er der lille kendskab til rettighedsarbejde. Der er mange FOR-organisationer, som er relativt godt organiseret. De taler og handler ofte på vegne af MmH. Selvom det er et brud med handicapkonventionen, anerkender den honduranske regering såvel som det honduranske samfund FOR organisationerne som repræsentanter for MmH.

Bolivia

De bolivianske handicaporganisationer har få erfaringer med planlagt og koordineret rettighedsarbejde. Nogle landsdækkende handicapforbund såvel som regionale paraplyorganisationer foretager rettighedsarbejde med nogen resultater, men det er ikke planlagte aktioner der fremgår af strategier eller planer, og meget mindre koordinerede med resten af handicapbevægelsen. De nationale og lokale ledere har ikke megen erfaring med, hvordan man kan udføre planlagt og konstruktiv rettighedsarbejde i dialog med myndighederne og ofte forfalder de til voldelige og konfrontative aktioner. Generelt har menige medlemmer og lokale ledere ikke meget kendskab til den juridiske ramme og til deres rettigheder.

4.2 Koordinering

Honduras

FENOPDIH har været præget af splittelse og interne magtkampe og dårlig ledelse. I medlemsorganisationerne er der ikke en større forståelse for nødvendigheden af koordineringen, og lederne er ikke særligt engagerede i at styrke koordineringen, kommunikationen og enheden. Det er heller ikke lykkedes, at få en fast og stabil stab som støtter bestyrelsen i nødvendig grad. Selvom der er blevet afholdt møder mellem bestyrelserne i FENOPDIH og FENAPAPEDISH, og man har gennemført nogle fælles aktiviteter, er forholdet ofte konfliktfyldt. På amtslig plan findes der i de fleste tilfælde ikke en koordinering mellem de eksisterende organisationer.

Bolivia

Selvom man har opnået en bevidsthed om nødvendigheden af en samlet handicapbevægelse fra de fleste nationale og regionale ledere, er det stadig ikke lykkedes at danne en stærk, solid og blivende koordinering. De senere år har været præget af meget splittelse, opdeling og destabilisering. Der har f.eks. været fire formænd for COBOPDI i de sidste tre år, og indtil for nyligt har der været adskillige grupper, der har hævdet at være de sande repræsentanter for COBOPDI.

4.3 Repræsentativitet

Honduras

Handicaporganisationerne i Honduras repræsenterer kun en lille del af alle MmH i landet, og i mange kommuner og i nogle amter findes der ikke en lokalafdeling af en eller flere partnere. I tre amter er der ikke nogen handicaporganisation overhovedet. Derudover er det ikke alle handicapter, der er organiseret som f.eks. i tilfældet med de sindslidende.

Bolivia

Selvom der for nyligt er blevet dannet forbund af fysisk handicappede, sindslidende og af forældre til børn med intellektuelle handicap, er disse organisationer endnu ikke meget kendte og stærke og dermed heller ikke særligt repræsentative. I mange af landets kommuner, især i de afsidesliggende, findes der ikke handicaporganisationer, og såfremt de eksisterer, er det oftest selvstændige organisationer der organiserer alle typer af handicap.

4.4 Organisatorisk kapacitet

Definition af organisatorisk kapacitet:

Med organisatorisk kapacitet menes, at en organisation er i stand til at tiltrække og fastholde medlemmer, at de organiske strukturer som generalforsamling og bestyrelse fungerer efter de fastlagte vedtægter, at der tages hånd om træning af nye ledere og medlemmer, samt at der findes en plan for udviklingen af organisationen på kort og mellemlang sigt med henblik på dels at styrke organisationen og tilpasse den til en omskiftelig kontekst, dels at give medlemmerne services enten egne eller opnået gennem rettighedsarbejde. Endelig indebærer det, at organisationen overholder de til enhver tid gældende vedtægter.

Honduras

I mange lokalafdelinger og i nogle hovedorganisationer er det ikke alle bestyrelsesmedlemmer, der fungerer, og der er ledere med begrænset motivation og dedikation. Selvom organisationerne har deres strategiske planer, er det ikke altid at hele planen udføres. Organisationernes arbejdsudvalg fungerer med svingende kvalitet og kontinuitet.

Bolivia

Handicaporganisationerne er stadig i processen med at styrke deres organisatoriske kapacitet. Adskillige lokalafdelinger har ikke deres vedtægter aktualiserede og de bliver ikke altid respekterede, derudover har nogle lokale medlemsforeninger ikke juridisk person. Der er nationale forbund der ikke har årsplaner og ingen har endnu strategiske planer, og har derfor ikke defineret deres mission, vision og værdier. Selvom partnerne er blevet styrket, er der stadig en vis ustabilitet i forhold til organisationernes ledelse og flere af partnerne udskifter hele deres bestyrelse hvert andet eller hver tredje år, hvilket betyder at

en ny bestyrelse skal starte forfra og gøre planlagt organisationsudvikling sværere. I nogle tilfælde giver lederne ikke plads til nye ledere og medlemmer som har fået ny viden. De tre nye organisationer af mennesker med fysisk handicap, sindslidende og forældre til børn med intellektuelle handicap er stadig i en proces med legalisering og dannelse.

4.5. Ledernes kapacitet

Honduras

Mange lokale og nogle nationale ledere har ikke stor kendskab til organisatorisk arbejde, og de føler sig ikke i tilstrækkelig grad forpligtet over for organisationen og arbejder i nogle tilfælde mere ud fra personlige interesser. En del lokale bestyrelsesmedlemmer kender ikke til deres funktion i bestyrelsen. Mange ledere kender ikke til projektformulering, ligesom de lokale ledere har et lavt uddannelsesniveau. Ikke alle accepterer at yngre ledere tager over, og ofte kender lokale ledere ikke deres organisations vedtægter.

Bolivia

Generelt set er handicapbevægelsens ledere, og specielt på lokalt niveau, ikke blevet trænet i organisatoriske emner og har ikke megen kendskab til planlægning og andre organisatoriske redskaber. Ofte er det de samme få personer som dukker op i forskellige sammenhænge, og der kommer få nye ledere. Unge og kvindelige ledere har lille råderum til at demonstrere deres kapacitet. Generelt set har lederne fra organisationerne et lavt akademisk niveau. I nogle tilfælde føler de lokale ledere sig ikke forpligtet over deres organisation.

4.6 Administrativ kapacitet

Definition af administrativ kapacitet

Med administrativ kapacitet menes, at en organisation har en administrativ enhed, hvor der findes et medlemsregister, et overordnet regnskabssystem for hele organisationen der til enhver tid kan revideres efter gældende internationale standarder, at der er kapacitet til tilvejebringe de fornødne økonomiske midler værende sig i form af egne aktiviteter, støtte fra nationale myndigheder eller institutioner eller internationale donorer. Administrativ kapacitet indebærer ligeledes, at der er procedurer for ansættelse af personale efter gældende lovgivning, og at der findes retningslinjer for intern og ekstern kommunikation, kommandoveje, arbejdsbeskrivelser og kompetence. Endelig betyder administrativ kapacitet, at det ansatte personale kan udføre de opgaver, der bliver dem pålagt af bestyrelse og generalforsamling.

Honduras

I lokalafdelingerne er den administrative kapacitet stadigvæk ret svag.

På nationalt niveau har man ikke opnået en vision om bæredygtighed, og der har kun været få initiativer til at få flere egne indtægter. Der er f.eks. ikke en kortlægning af mulige donorer og lille kapacitet til at søge midler, ligesom til at formulere, implementere og evaluere projekter. Det sker ofte at organisationernes stab er ustabil, og der er begrænset kapacitet til gode ansættelsesprocesser og personalehåndtering.

Bolivia

Selvom den administrative kapacitet på national plan er forbedret, er den stadig begrænset og næsten ikke eksisterende i de nye forbund og i de lokale medlemsforeninger. Der mangler stadig komplette regnskabssystemer hos partnerne, ligesom medlemsregistrering, og der er generelt meget lille erfaring med personalehåndtering eller forretningsordener.

4.7 Organisationsbilledet

Honduras

Der findes to paraplyorganisationer som repræsenterer MmH - en forældreorganisation og en for voksne MmH. Derudover er der flere typer af handicap, som ikke er organiseret som f.eks. sindslidende.

Bolivia

De største grupper af MmH har nu deres egen nationale forbund og parallelt findes der mange foreninger der organiserer alle typer af handicap, hvilket kan skabe fremtidige konflikter om organisationsbilledet, eller hvem der har ”retten” til at organisere MmH. Dette sker først og fremmest i regionshovedstæderne. Der kan ligeledes opstå problemer mellem de regionale paraplyorganisationer og de nationale forbund.

4.8 Kommunikation

Honduras

Selvom de fleste partnere har kommunikationsformer til at kommunikere direkte med deres medlemmer, mangler de at konsolidere dem og at de bliver økonomisk bæredygtige. Man har formuleret kommunikationsstrategier, men der mangler fortsat erfaring i at implementere og evaluere dem. Ofte centraliseres informationen i organisationen og den udadvendte kommunikation er begrænset. Mellem partnerne deles der ikke meget information.

Bolivia

Kommunikationen mellem de nationale forbund og deres lokale medlemsorganisationer ligesom med det enkelte medlem er begrænset. Der findes ikke interne såvel som eksterne kommunikationsstrategier. Ofte centraliseres informationen i organisationen og den udadvendte kommunikation er begrænset. Mellem partnerne deles der ikke meget information.

4.9 Demokrati og gennemsigtighed

Honduras

Nogle partnere præsenterer ikke deres årsregnskaber på deres generalforsamlinger ligesom andet information som donationer og bagvedliggende dokumentation ikke bliver delt. Nogle lokalafdelinger har ikke basale regnskabssystemer. Selvom der er mange kvindelige ledere, er der en vis tendens til en mindre deltagelse af kvinder, bortset fra foreninger af forældre til handicappede børn, hvor næsten 80 % af lederne er kvinder.

Bolivia

Regnskabssystemer i de nye landsdækkende forbund såvel som i de lokale medlemsorganisationer er meget svage. I Bolivia er der ikke en kultur med at fremvise regnskaber på generalforsamlinger. Selvom der er kvindelige ledere, er det de mandlige ledere der dominerer i antal og indflydelse.

4.10 Interne konflikter

Honduras og Bolivia

Der opstår ofte interne personlige problemer i organisationerne, som kan være mellem lederne eller mellem landsorganisationen og de lokale organisationer, ligesom der ofte opstår konflikter mellem organisationerne i handicapbevægelsen, som kan være mellem programmets partnere eller mellem partnere og ikke partnere. I Bolivia er der en tendens til at man skaber en ny organisation på grund af konflikterne, hvilket er meget problematisk og skadelig for udviklingen af organisationerne. Generelt opstår problemerne på grund af personlige problemer, magtkampe, stolthed, partipolitiske problemer og i mindre grad forskellige holdninger til udviklingsstrategier eller handicappolitik. Selvom man fra programmet side har haft meget fokus på at løse problemerne, har partnerne ikke den nødvendige kapacitet eller redskaber til at håndtere konflikterne og løse dem.

4.11 Rettighedsarbejdet prioritet for medlemmerne.

Honduras og Bolivia

Der er en tendens til et krav fra medlemmerne, om at kunne modtage konkrete goder frem for at prioritere rettighedsarbejde, ligesom der er en tendens til, at MmH spørger, ’hvad kan jeg få’, når de

nærmer sig organisationerne, ligesom nogle medlemmer foretrækker rekreative aktiviteter frem for rettighedsarbejde.

4.12 Tilknytningsfølelse og solidaritet med organisationen

Honduras

Generelt føler medlemmerne sig ikke i høj grad forpligtet til at være aktive i deres organisation. Det er kun få, der er villige til at betale medlemskontingent. I det honduranske samfund er der ikke megen tradition for folkelige medlemsforeninger, og der er ikke megen tillid til, at organisationerne kan give nogen løsning på folks problemer.

Bolivia

Nogle medlemmer føler sig ikke forpligtet til at støtte deres organisation.

4.13 Strategi for medlemshvervning

Honduras og Bolivia

Organisationerne har ikke defineret en strategi for at tiltrække nye medlemmer og har svært ved at give et klart svar på, hvorfor MmH skal blive medlemmer af deres organisation. Generelt har organisationerne få aktiviteter, der motiverer deres medlemmer til fortsat medlemskab og deltagelse.

4.14 Selvværd og menneskelige værdier

Honduras og Bolivia

Selvom mange MmH har øget deres selvværd gennem programmets aktiviteter, har især nye medlemmer lavt selvværd, som konsekvens af at MmH er udelukket fra samfundet og ofte diskrimineret af deres egne familier og overbeskyttede, hvilket kan betyde tab af menneskelige værdier. Generelt set har MmH en meget lavere uddannelsesnivea end befolkningen generelt. Generelle ligestillings problemer og problemer med vold i hjemmet, seksuelle overgreb forekommer i organisationerne som blandt deres medlemmer.

5. Programdesign

Programdesignet er formuleret på LFA workshop i Honduras og Bolivia i november og april måned, og strukturen i det er den samme, som for programmets første fase, hvor strukturen har vist sig at give mening, og være let at håndtere for partnerne såvel som DHF's kontorer.

I og med at der er tale om et program, og der fokuseres mere på forandringer end outputs, er resultaterne såvel som resultaternes indikatorer formuleret som outcomes mere end outputs, dog følger partnernes egne projekter programmets struktur, hvilket betyder at når en partner formulerer sit toårige projekt, følger partnerens projekt de fem resultater i programmet. DHF vil i processen med at formulere partnernes egne toårige projekter, rådgive og stille krav til at partnernes resultater formuleres som output, og indgå i en logisk sammenhæng for at kunne opnå programmets forventede program mål. Man kunne derfor indføre partnernes egne projekter i programmets matrix og der ville fremkomme mere konkrete output.

Denne struktur og fremgangsmåde har givet stort ejerskab og strukturens enkelthed har betydet, at praktisk talt alle partnernes ledere kender den. Den har været let at forklare også til ledere med lav uddannelsesnivea.

I og med at DHF ønsker høj grad af ejerskab af matrixen hos partnerne og ligeledes en enkel og håndterbar struktur i et komplekst program, er programmålene formuleret med flere elementer, selvom det på nogen måde går imod gængs LFA metode. Program mål angiver den samlede ønskede situation ved projektslut, mens resultaterne er en specificering af de forskellige dimensioner i målene, og opfyldelse af disse dimensioner vil føre til opfyldelse af program mål.

5.1 Udviklingsformål og indikatorer

Udviklingsmål:

Ved at udmønte FN's handicapkonvention og de afledte nationale juridiske rammer, respekteres og overholdes rettighederne for mennesker med handicap i Honduras og Bolivia. Dette monitoreres og forsvares af mennesker med handicap organiseret i handicaporganisationer og deres respektive paraplyer, som arbejder ud fra værdier som demokrati, gennemsigtighed, enhed og ligestilling og som gradvist og progressivt forbedrer levevilkårene for mennesker med handicap.

Indikatorer:

De tekniske tilgængelighedsnormer i Honduras bliver i 2024 implementeret i mindst 80 % af landets amter.

I Honduras er antallet af registrerede dødsfald blandt rygmarvsskadede som årsag af tryksår faldet i 2024 med mindst 30 % i forhold til 2018.

I 2024 går mindst 150 unge døve i Honduras i mellemskolen

Antallet af børn med handicap der er inkluderet i grundskolen i Honduras er steget med 25 % i forhold til 2018.

Andelen af MmH i Honduras der arbejder i den formelle sektor er i 2024 øget med 15 % i forhold til 2019.

I 7 ud af Bolivias 9 regioner er der i 2024 vedtaget tilgængelighedsplaner der bliver implementeret.

I 2024 er det lykkedes at få medicin specifikt til MmH sat på sundhedsministeriets liste over gratis medicin

I 2024 bliver der i Bolivia årligt uddannet mindst 10 tegnsprogstolke

I 2024 er andelen af blinde mellem 25 og 65 år der er i arbejde i Bolivia øget med 20 % i forhold til 2018.

5.2 Programsmål

Programsmål - Honduras og indikatorer

I 2019 har partnerne opnået 1) konkrete resultater indenfor sundhed, uddannelse, tilgængelighed og arbejdsintegration som resultat af planlagt og koordineret rettighedsarbejde.

2) Partnerne fortsætter med at udvikle deres organisatoriske og administrative kapaciteter ifølge deres strategiske planer, med deltagelse af deres medlemmer der har fået personlig empowerment i en demokratisk og gennemsigtig organisationskultur. 3) Den økonomiske bæredygtighed er styrket ved at diversificere indtægtskilderne. 4) Partnerne sætter den læring, de har fået fra andre latinamerikanske lande i praksis.

Indikatorer

Sum af sammensatte indikatorer. Indikatoren vil være steget fra 50 i 2016 til 100 i 2019. Indikatoren vil være summen af de sammensatte indikatorer fra

Resultat 1, 2, 3 og 4.

Undervisningsministeriet i Honduras har i 2019 certificeret mindst 12 døve tegnsproglærere og mindst 12 blinde instruktører i punktskrift, mobilitet m.m.

I uddannelsesspensum for lærere i Honduras er der inkluderet aspekter vedr. inklusion af børn med handicap.

Der er i 2019 i Honduras tekniske tilgængelighedsnormer, som er godkendt og reglementeret af regeringen og på vej til at blive implementeret.

Der er i 2019 vedtagne standarder i det honduranske sundhedsministerium for behandling af tryksår samt andre sundhedsforhold for rygmarvsskadede, og disse bliver monitoreret.

I 2019 findes der en kommission for arbejdsmarkedsintegration i handicapbevægelsen som monitorerer overholdelsen af retten til arbejde og som koordinerer med arbejdsministeriet og INFOP

I 2019 er antallet af medlemmer i ASH, UNCIH og AHLMYS øget med 30 % i forhold til 2015

I 2019 er det gennemsnitlige antal indtægtskilder for partnerne øget fra 1,8 i 2015 til 3 i 2019, hvilket betyder en stigning på 66 procent. I denne udregning tæller hverken støtten fra regering eller Latinamerikaprogrammet.

Programsmål – Bolivia og indikatorer

I 2019 har partnerne opnået 1) erfaringer med planlagt og koordineret rettighedsarbejde 2) har kapacitet til udarbejde strategiske planer og gennemsigtig administration og regnskabssystemer 3) de nye forbund af mennesker med fysisk, intellektuel og psykisk handicap er blevet styrket organisatorisk. 4) Det er lykkedes at give personlig empowerment til ledere og medlemmer i en organisationskultur med ligestilling, demokrati og gennemsigthed. 5) Partnerne sætter den læring de har fået fra andre latinamerikanske lande i praksis.

Indikatorer

Sum af sammensatte indikatorer. Indikatoren vil være steget fra 50 i 2016 til 100 i 2019. Indikatoren vil være summen af de sammensatte indikatorer fra Resultat 1, 2, 3 og 4.

Sammensat kønsindikator. Indikatoren vil være steget fra 50 i 2016 til 100 i 2019. Indikatoren vil være sammensat af indikatorerne 2.3, 3.5, 4.4 samt indikator vedr. kønsstrategier.

I 2019 findes der i Bolivia én konføderation der er anerkendt af regeringen. Partnerne med egne komponenter og mindst 7 af 9 regionsrapporter føler sig repræsenteret af den

I 2019 er det lykket x af samarbejdspartneres medlemsorganisationer at få integreret nogle af deres medlemmer i regeringens sociale programmer.

I 2019 har regeringen anerkendt tegnsprog som det 37. sprog i Bolivia

I 2019 har 5 ud Bolivias 9 regioner vedtaget planer for øget tilgængelighed

20 % af deltagerne i den fælles træning har efter to år opnået et højere ledelsesniveau i deres organisationer

Antallet af partneres medlemmer der i 2019 betegner deres landsorganisation som gennemsigtig eller meget gennemsigtig er øget med 20 % i forhold til 2015.

5.3 Målgruppe

Det vil først og fremmest være partneres nationale ledere, der som repræsentanter for partnerne vil være i størst kontakt med programmet og fremstå som "ejere" af det, og derfor også de personer samt partneres ansatte, som DHF's kontorer koncentrerer sin coaching omkring. Der vil være en meget tæt, og til tider næsten daglig kontakt, mellem partneres nationale kontorer og DHF's programkontorer. Det vil ske via de formelle møder såsom programbestyrelser, fællesmøder, fælles aktiviteter og kvartalsvise opfølgingsbesøg

mellem DHF og partnerne, men det vil også foregå mere spontant med telefonsamtaler, opfølgingsbesøg ved aktiviteter og aftalte rådgivninger, samt partnernes jævnlige formelle og mere uformelle besøg på DHF kontorerne.

Selvom de nationale ledere har et højere uddannelsesniveau end MmH generelt har i de to lande, er der dog mange ledere, som har et forholdsvist lavt uddannelsesniveau, som der vil blive taget højde for i den daglige kontakt.

Der vil ligeledes være en forholdsvis tæt kontakt til de lokale ledere i lokalafdelingerne, f.eks. gennem monitoreringsbesøg, kurser og andre møder.

Endeligt skønnes det, at ca. 8.000 almindelige medlemmer af partnerne på den ene eller anden måde vil deltage i programmet, heraf ca. 4.000 personer i diverse kurser, både dem som bliver afholdt af programmet (1.600 pers.) og de kurser de enkelte partnere afholder.

Derudover vil ca. 1.500 medlemmer modtage en eller anden form for direkte service i form af stipendier, tilgængelighed i deres hjem, tekniske kurser m.m.

Primær målgruppe i antal

	Honduras	Heraf kvinder	Bolivia	Heraf kvinder	I alt	Heraf kvinder
Nationale ledere	42	48 %	37	41 %	79	44 %
Lokale ledere	150	39 %	410	34 %	560	35 %
Ansatte	21		9		30	
Deltagende medlemmer*	3200	45 %	4800	45 %	5000	45 %

* skønnede tal

Den indirekte målgruppe vil være de medlemmer af partnerorganisationerne, der ikke kommer direkte i kontakt med programmet. Desuden vil medlemmerne af de organisationer, der er medlemmer af FENOPDIH i Honduras, som ikke er partnere, samt individuelle medlemmer af de mere end 300 lokale organisationer der er med i de regionale paraplyorganisationer i Bolivia, der igen er medlemmer af COBOPDI, komme i kontakt med programmet. Deres organisationer vil blive styrket gennem de respektive paraplyorganisationer. Der er ikke data for denne gruppes størrelse, men et skøn vil være, at det drejer sig om ca. 500 personer i Honduras og ca. 6.000 personer i Bolivia. Endelig vil programmet komme alle MmH i de to lande til gode, da forbedringer i levevilkårene for MmH opnået gennem rettighedsarbejde, vil tilgodesse alle MmH. Der er ikke nogen sikker statistik over antallet af MmH, men det skønnes at ca. 10 % af hvilken som helst befolkning har et handicap. Dette giver i de to lande næsten to millioner personer.

Derudover vil et stort antal familiemedlemmer blive tilgodeset ved forbedrede levevilkår for MmH, ligesom ældre, gravide kvinder, overvægtige m.fl. få glæde af f.eks. forbedret tilgængelighed.

Blandt gruppen af MmH, er der grupper der er særligt udsatte, som f.eks. svært handicappede og multihandicappede. Programmet vil give prioritet til disse grupper ligesom børn, unge og kvinder, også MmH der bor i landområder og oprindelige folk er grupper der har behov for særlig opmærksomhed.

5.4 Resultater

For hvert land er der fem resultater, som følger udviklingstrekantens logik. Resultat ét er relateret til rettighedsarbejde, resultat to og tre er relateret organisationsudvikling, resultat fire er relateret til strategiske serviceydelser og endelig er femte resultat relateret programkonceptet og erfaringsudveksling. Når der er to resultater relateret organisationsudvikling skyldes det, at det er der programmets største fokus ligger, selvom det er med henblik på et effektivt, koordineret og planlagt rettighedsarbejde. Resultat to er relateret organisationsudvikling på lokalt niveau og resultat tre på nationalt niveau.

For hver resultat, er der formuleret adskillige indikatorer. I Honduras blev der formuleret sammensatte indikatorer for resultat 1 – 4 i programmets første fase (Bilag nr. 52). For begge lande vil der i anden fase blive formuleret sammensatte indikatorer, som vil være hovedindikatorer i forhold til fremskridtsrapporter til

DH. Alle indikatorer kan ses i matrix i bilag nr. 3.

Resultater – programmål Honduras

Resultat 1

I 2019 har partnerne opnået konkrete resultater af deres koordinerede og planlagte rettighedsarbejde indenfor sundhed, uddannelse, tilgængelighed og arbejdsintegration. Koordineringen af handicapbevægelsen er styrket og der arbejdes med en plan for rettighedsarbejdet formuleret og koordineret af medlemmerne af FENOPDIH og FENAPAPEDISH. Handicapbevægelsen er anerkendt som legitime repræsentanter for MmH.

Resultat 2

I 2019 har partnernes lokalafdelinger forbedret deres organisatoriske og administrative kapacitet, øget den geografiske dækning og deres medlemstal. I 2019 har lokalafdelingerne årsplaner og basis regnskaber. De nationale bestyrelser har kapacitet til at støtte og ledsage deres lokalafdelinger.

Resultat 3

I 2019 har partnerne opnået at diversificere deres indtægtskilder y udviklet deres programmer i følge deres strategiske planer. De har forbedret deres administrative kapacitet til bl.a. at håndtere personale. Partnernes interne kommunikation er horisontal, flydende og demokratisk.

Resultat 4

I 2019 er forholdet mellem medlem og organisation blevet styrket og konsolideret. Partnerne implementerer strategiske serviceydelser som mere effektivt tiltrækker nye medlemmer og beholder de eksisterende. Medlemmerne har styrket tilholdsforhold til deres organisation og er mere tilbøjelige til at arbejde frivilligt for deres organisation og betaler medlemskontingent. Partnerne arbejder systematisk med at styrke deres medlemmers personlige empowerment.

Resultat 5

I 2019 har partnerne udnyttet erfaringer fra Bolivia, ligesom fra Danmark, Nicaragua og andre af Honduras' nabolande i en honduransk kontekst til arbejdet med rettighedsarbejde og organisationsudvikling

Resultater – programmål Bolivia

Resultat 1

I 2019 har partnerne tilegnet sig kendskab til rettighedsarbejdet og har en plan for det. Rettighedsarbejdet koordineres mellem de nationale organisationer og regionale paraplyer og promoverer enhed i handicapbevægelsen.

Resultat 2

I 2019 har partnernes medlemsorganisationer tilegnet sig større organisatorisk kapacitet, udarbejder årsplaner og koordinerer med deres forbund. De har udvidet deres geografiske dækning og antallet af medlemmer. De tre nye forbund af mennesker med fysisk, psykisk og intellektuel handicap har medlemsorganisationer der er legale i alle landets regioner.

Resultat 3

I 2019 har partnerne konsolideret den organisatoriske såvel som administrative kapacitet, hvor de implementerer strategisk planlægning og har komplette, gennemsigtige regnskabssystemer der er mulige at revidere. Partnernes interne kommunikation er horisontal, flydende og demokratisk. De nye forbund af mennesker med fysisk, psykisk og intellektuel handicap udvikler deres organisationer.

Resultat 4

Partnerne identificerer sig i øget grad med deres organisation og deltager i større udstrækning. Partnerne har identificeret strategiske serviceydelser for at tiltrække nye medlemmer og bibeholde de eksisterende.

Resultat 5

I 2019 har partnerne udnyttet erfaringer fra Honduras, ligesom fra Danmark, Nicaragua og Bolivias nabolande i en boliviansk kontekst til arbejdet med rettighedsarbejde og organisationsudvikling.

5.5. Aktiviteter

Da man arbejder med en programtilgang og en fleksibel struktur, er programmets aktiviteter ikke blevet fastlagt. I Matrix kan man imidlertid se de mulige aktiviteter oplyst for hvert resultat. I Honduras og Bolivia er der udarbejdet et reglement over, hvilke aktiviteter der kan støttes af programmet (Bilag nr. 31 og 32), ligesom hvilke krav der skal opfyldes i forhold til dokumentation og eget bidrag.

Reglementerne vil blive taget op på hvert fællesmøde for samarbejdspartnere, hvor de kan diskuteres.

Fællesmødet kan indstille til ændringer af dokumentet til DHF i Danmark, som har det sidste ord i forhold til opfyldelse af retningslinjer fra DANIDA m.m.

5.6. Input

Som det tidligere er nævnt finder DHF det helt afgørende for programmets gennemførelse at have kontorer i Honduras og Bolivia. Der vil ikke være udsendt personale fra Danmark. Begge teams består af en programkoordinator, en administrator og en projekttekniker og derudover i Honduras pga.

sikkerhedssituationen en chauffør og indkøber. I Honduras deler DHF kontor med et honduransk netværk af nationale NGO'er og i Bolivia blandt andet med My Right. I og med at der ikke er en dansk udsendt, finder DHF det er vigtigt at kunne gennemføre projektbesøg forholdsvis ofte. Der vil være behov for to projektbiler i Honduras, som dog kan finansieres gennem salg af nuværende biler. I Bolivia er der behov for en lille projektbil, hvor man benytter den bil der blev købt i første fase. I forhold til projektbesøg ude i landet, hvor afstandene er store, gennemføres dette normalt med fly og bustransport.

Der bruges et mindre beløb på køb af kontorudstyr.

5.7 Risici

For en mere dybdegående analyse af risici og håndtering af samme henvises til bilag nr. 12. Følgende nævnes de mest relevante risici.

Risiko	Mulig konsekvens	Strategi for risikohåndtering
Rettighedsarbejdet i Honduras koordineret af FENOPDIH er begrænset	Nogle af FENOPDIHs medlemmer giver ikke prioritet til rettighedsarbejdet pga. at de er svage eller pga. at de har en servicedelivering tilgang til organisationer.	Styrke kapaciteten til at lave rettighedsarbejde hos partnerne og promovere en formel og uformel koordinering mellem partnerne for at opnå de bedst mulige resultater af rettighedsarbejdet for at overbevise de øvrige organisationer om værdien af rettighedsarbejdet.
Konflikter mellem FOR organisationerne, FENAPAPEDISH og FENOPDIH	At det kan være FOR organisationerne der kan blive anerkendt som talerør for MmH.	Styrke AF organisationerne og deres paraply FENOPDIH, og koordineringen mellem FENAPAPEDISH og FENOPDIH. Styrke forældreorganisationerne der er medlem af FENAPAPEDISH som ikke er rehabiliteringscentre. Promovere aktiviteter overfor regeringen for at opnå anerkendelse af AF organisationerne.
At der på ny opstår splittelse i COBOPDI	At handicap-bevægelsen i Bolivia er splittet og ikke kan tale med én stemme.	Ved at promovere enhed på alle tænkelige måder, og give partnerne effektfulde redskaber til konfliktløsning. Ved at kunne mægle i konfliktsituationer.

Ministerierne i Honduras på de udvalgte områder for rettighedsarbejde, ønsker ikke / har ikke kapacitet til at indgå i et konstruktivt samarbejde	Ønsker ministerierne ikke at samarbejde, vil det ikke være muligt at opnå større forbedringer af levevilkårene for MmH i Honduras.	Styrke partnernes kapacitet til at udøve rettighedsarbejde, og til at komme med konkrete og konstruktive forslag der synliggør ministeriernes fordele ved handicapbevægelsens forslag
Ved at have svage administrationer løber man en risiko for svindel	Interne konflikter, tab af midler og at partnere kan forlade programmet.	Fra DHF's side have en tæt kontrol, lave meget små og månedlige udbetalinger i særlige svage eller problematiske organisationer. Styrke partnernes administration, bibeholde en dialog med partnerne om vigtigheden af gennemsigtighed.

6. Strategi

6.1 Programstrategi

Som det tidligere er nævnt ser DHF sin rolle som at støtte svage organisationer, som få andre donorer eller INGO'er ønsker eller kan støtte, til at blive stærke, demokratiske og organisatorisk og økonomisk bæredygtige organisationer. Denne styrke betyder, at de kan søge midler nationalt og fra internationale kilder ligesom kapacitet til at administrere og implementere den modtagne støtte. Styrken betyder samtidigt at de har kapacitet til at lave rettighedsarbejde for på denne måde at opnå forbedringer i levevilkårene for MmH. Når partnerne opnår denne styrke i tilfredsstillende grad, ser DHF ingen grund til at fortsætte et partnerskab der indeholder økonomisk støtte, også fordi det er DHF's opfattelse, at det ikke er sundt at være i et partnerskab, hvor den ene part bidrager økonomisk til den anden part, hvorved der kan opstå en risiko for afhængig. Af denne grund søges ikke midler i anden fase af Latinamerika programmet til Nicaragua, da den ovenfor nævnte kapacitet der er opnået i tilfredsstillende grad.

Forventede forandringer

De største forbedringer af levevilkårene for MmH forventer DHF at partnerne opnår i samarbejdets sidste to faser og opnået gennem rettighedsarbejdet, dog vil der inden da blive opnået væsentlige forandringer frem for alt gennem personlig empowerment af ledere og aktive medlemmer gennem deltagelse i programmets aktiviteter. Værdien af den personlige empowerment bør ikke undervurderes for en marginaliseret gruppe, hvor blot det at møde andre med samme udfordringer kan have uvurderlig betydning for et menneske der har levet isoleret og oplevet diskrimination. Det er DHF's erfaring at blot få dages kurser kan give et nyt udgangspunkt i livet. Desuden vil 1.500 MmH få forbedret deres levevilkår direkte gennem service leveret af programmet. Endelig forventes der, især i Honduras, konkrete resultater af rettighedsarbejdet på nationalt og lokalt plan også i denne fase af programmet. Den største forandring i Bolivia i denne fase af programmet forventes at finde sted som en styrkelse af organisationerne såvel organisatorisk som administrativ. Som tidligere nævnt finder DHF det som et formål i sig selv at styrke organisationer af MmH, da det at være medlem af en organisation kan betyde at bryde en isolation, at udveksle erfaringer og at organisationen kan støtte én i livets store og små udfordringer.

Støtte til en hel handicapbevægelse

DHF finder at den mest effektive måde at opnå forbedringer i levevilkårene for MmH, er med en handicapbevægelse med stærke diagnosespecifikke organisationer og hvor der mellem organisationerne er god koordinering, og som overfor lokale og nationale myndigheder taler med én stemme og som tydeligt er en samlet enhed. Derfor finder DHF det vigtigt at løfte en samlet handicapbevægelse understøttet af et program, som netop promoverer koordineringen mellem organisationerne og opbyggelsen af formelle og uformelle netværk.

I Ghana og delvist i Uganda udfører DHF dette i samarbejde med andre danske handicaporganisationer, men

da der ikke er andre danske handicaporganisationer, der støtter handicapbevægelsen i Honduras og Bolivia, finder DHF det vigtigt ikke kun at støtte organisationer af fysisk handicappede, men derimod hele handicapbevægelsen. Selvom det er rigtigt, at DHF ikke har et direkte og naturligt teknisk kendskab til de andre handicaptyper, har DHF opsamlet erfaringer gennem de sidste 20 års samarbejde med handicapgrupper, der ikke er fysisk handicappede. For det andet har organisationerne af døve, blinde, psykisk og intellektuel handicappede i Bolivia, svenske søsterorganisationer som partnere og kan derved få den nødvendige tekniske bistand, ligesom de kan få denne bistand fra deres respektive verdensorganisationers afdelinger i Latinamerika. Programmet støtter partnerne i at deltage i disse organisationers aktiviteter. Endelig har de projekter som DHF har støttet generelt ikke haft stor fokus på handicapspecifik bistand, men derimod på organisationsudvikling, som er meget mere universel. I den anden fase af Latinamerikaprogrammet, vil der være et tæt samarbejde mellem partnernes søsterorganisationer i Sverige gennem My Right, ligesom DHF vil søge samarbejde med de danske søsterorganisationer.

Erfaringer opnået i Latinamerika

Da DHF startede sin støtte til opbygning af den nicaraguanske handicapbevægelse i 1995, mødte vi en handicapbevægelse præget af organisationer med meget lille organisatorisk og administrativ kapacitet, og organisationerne beskæftigede sig med at yde deres medlemmer nogle services og så ikke rettighedsarbejdet, som en metode til at forbedre levevilkårene for MmH. Derudover var der en organisationskultur præget af autoritære og meget lidt gennemsigtige ledere.

Gennem rådgivning, ledsagelse, fælles læring, økonomisk støtte og andre projektaktiviteter finansieret gennem DHF er det lykkedes at vende dette billede til det modsatte.

Situationen for handicapbevægelserne i Honduras og Bolivia var og er i en vis udstrækning stadigvæk, som det var tilfældet i Nicaragua, da man startede der. Erfaringerne der er opnået i Nicaragua, har været meget nyttige for partnerne i Honduras og Bolivia, og i flere tilfælde har de direkte kunnet overføres til i deres respektive lande. Der er imidlertid også en anderledes politisk kontekst og geografiske forhold, der gør at alle erfaringer ikke kan overføres. F.eks. betyder Bolivias store geografiske afstande og den større regionale autonomi i Bolivia, at der er behov for at finde en anden strategi med større fokus på regional rettighedsarbejde og større regional vægt i organisationerne, ligesom organisationerne i Bolivia er forbund med lokale foreninger som medlemmer.

Programstrategien er i stor udstrækning baseret på de erfaringer og den læring DHF har gjort siden 1995, som er forklaret i kapitel 1.2 i dette dokument.

Tilstedeværelsen af DHF – tillægsværdi

Som det er blevet nævnt, finder DHF sin rolle som rådgiver og ledsager for partnerne i deres organisationsudvikling, og DHF mener derfor, at det er helt nødvendigt at DHF er til stede i de to lande med ansat lokalt personale i Honduras og Bolivia. DHF er ikke i tvivl om, at den gode udvikling der er opnået i Nicaragua, ikke ville have været mulig uden DHF's daglige tilstedeværelse.

DHF er meget enig i den rolle for internationale organisationer, der er beskrevet i "Politik for dansk støtte til Civilsamfundet" og som siger: Partnerne i det globale syd – og ikke de danske partnere – skal påtage sig det primære ansvar for administration og implementering af indsatser og aktiviteter."¹⁷ og formålet med DHF's tilstedeværelse i Honduras og Bolivia er præcist at legitime organisationer af MmH, kan tage ansvar for at administrere og implementere aktioner og aktiviteter, hvilket opnås gennem rådgivning og ledsagelse og gradvist opnår øget kapacitet. I partnerskabsaftalen (bilag nr. 28) ligesom i DHF's personale håndbog (bilag nr. 66) siges tydeligt, at DHF på ingen måde bør udføre rettighedsarbejde i programlandene, og undersøgelser af partnernes opfattelse af programmets udførelse konkluderer partnerne at "DHF kan skelne mellem hvad der er DHF's rolle som international organisation og hvad er partnernes rolle" (Bilag nr. 45 og 46)

DHF har 90 års erfaringer fra Danmark med organisationsudvikling og rettighedsarbejde og 20 års erfaring fra Latinamerika og andre dele af verden med at støtte partnere i deres organisatoriske udvikling og i deres rettighedsarbejde. Denne erfaring ser DHF som den vigtigste tillægsværdi, men også solidariteten og

¹⁷ Politik for dansk støtte til civilsamfundet – Danida juni 2014, side 19

forståelsen mellem MmH i Danmark og i Honduras og Bolivia. Dette har vi set vigtigheden af f.eks. ved dannelsen af forbundet af fysisk handicappede i Bolivia.

6.2 Sammenhæng mellem DANIDA og program strategier

Al DHF's bistandsarbejde tager udgangspunkt i DHF's ulandsstrategi (bilag nr. 4), som er vedtaget af DHF's hovedbestyrelse, og DHF's ulandsstrategi er baseret på og i overensstemmelse med Udenrigsministeriets strategi "Retten til et bedre liv", som har som overordnet formål at bekæmpe fattigdommen og promovere menneskerettighederne, hvilket også er Latinamerikaprogrammets overordnede formål. "Retten til et bedre liv" siger ligeledes, at Danmark ønsker at "sikre alle grupper retten til at udtrykke sig, organisere sig og deltage i samfundets udvikling" og "støtte de folkelige organisationers muligheder for at gøre staterne ansvarlige for sociale mål og ansvar". Latinamerikaprogrammet udføres indenfor rammen af "Strategic Framework for gender, rights and diversity in Danish development cooperation". Regionalt er Latinamerikaprogrammet i overensstemmelse med samarbejdsaftalen mellem Danmark og Bolivia 2013 – 2018.¹⁸

6.3 Synergi mellem partnerne og deres komponenter

DHF har som forudsætning for forandring, at et effektivt rettighedsarbejde opnås bedst og muligvis kun, såfremt man opnår en samlet handicapbevægelse og man opnår en organisationsudvikling af de vigtigste handicaporganisationer. Det er derfor programmets strategi at støtte alle handicaporganisationer der udfylder udvælgelseskriterierne for programmet. Når organisationerne udvikler sig på samme tid, og ofte omkring samme aspekter åbner der sig en stor mulighed for synergi og gensidig læring. Hele programmets struktur er designet til at optimere koordineringen og solidariteten mellem organisationerne, og komponenterne som f.eks. de fælles aktiviteter og den fælles træning støtter denne proces.

Det er f.eks. DHF's erfaring, at det er en fordel at arbejde med samme emne med flere organisationer for eksempel opbygning af medlemsregistre, strategisk planlægning, køns strategier m.m.

6.4 Sammenhæng mellem partnernes strategier og programmet

Ofte når DHF indleder et samarbejde med en partner, har partneren ikke en strategisk plan og ofte ikke engang en årsplan. Det er derfor en af de første opgaver, at partneren opnår kapacitet til at planlægge på kort og mellemlang sigt. DHF finder det imidlertid vigtigt, at organisationen opnår en vis kapacitet til at udarbejde, udføre og evaluere en strategisk plan inden en sådan laves. DHF bør have tålmodighed med at partneren opnår denne kapacitet, for at det er partneren, der ønsker at udarbejde sin strategiske plan og har ejerskabet til denne, og at det ikke er et krav fra en INGO, i dette tilfælde DHF. Indtil partneren har kapacitet til at formulere sin strategiske plan, har DHF forskellige instrumenter for at opnå en planlægning på mellemlang sigt, en af disse er: "Veje til den ideelle organisation.", som er et instrument der er udviklet af DHF, som er et organisationsanalyse instrument, der udvikles af partneren selv for at lave en analyse af organisationen, og som på samme tid er et planlægningsværktøj. (Bilag nr. 22). Derudover er "Veje til den ideelle organisation" en mulighed for dialog mellem partneren og DHF om den ønskede udvikling af partneren. DHF promoverer at partnerne udarbejder strategiske planer, og selvom DHF har en overordnet idé om partnernes organisationsudvikling, som også er beskrevet i dette dokument samt i bilag nr. 9, vil DHF altid respektere partnernes egne udviklingsønsker udtrykt i deres strategiske planer, og programmet vil tilpasses partnernes udviklingsønsker og ikke omvendt.

Alle partnerens egne aktiviteter udføres i overensstemmelse med partnerens strategiske plan, når partneren har en sådan og ofte også programmets fælles aktiviteter. I Honduras har fire ud af fem partnere en strategisk plan, og det forventes at yderligere 4 – 6 partnere vil formulere en strategisk plan i anden fase af Latinamerikaprogrammet.

6.5 Udviklingstrekanten

¹⁸ Dinamarca – Bolivi, Política de Asociación 2013-2018, Danida

DHF har siden 1995 brugt udviklingstrekanten som en forståelsesramme for arbejdet i Latinamerika. I begyndelsen noget ubevidst, senere mere bevidst – også før den blev formuleret som et forståelsværktøj til støtte og udvikling af organisationer.

Budgetmæssigt vil balancen mellem rettighedsarbejde, organisationsudvikling og strategiske serviceydelser være ca. 33 % til rettighedsarbejde, 45 % til organisationsudvikling og 22 % til strategiske serviceydelser af de midler der går til aktiviteter. I Honduras vil procentdelen der går til rettighedsarbejde og strategiske serviceydelser være højere end i Bolivia, hvor der til gengæld vil blive brugt en højere procentdel til organisationsudvikling. Fordelingen mellem de to lande kan ses af detailbudgettet (bilag nr. 2)

Strategiske serviceydelser

Programmet vil benytte strategiske serviceydelser, hvor det skønnes, at det er nødvendigt, for at opnå en organisationsudvikling. Det kan f.eks. være støtte til at uddanne tegnsprogstolke, som udover at være helt afgørende for den enkelte døves integration i samfundet, også er fundamental for døveorganisationers udvikling, som igen er nødvendig for at kunne udøve et effektivt rettighedsarbejde, som f.eks. kunne være at få et lands uddannelsesinstitutioner til at uddanne døvetolke.

Et af de største problemer for partnerne er at mange MmH har et lavt selvværd, og det har stor prioritet at højne selvværdet og give personlig empowerment til medlemmerne og partnernes ledere. DHF ser det derfor som en forudsætning for forandring, at det lykkedes at højne selvværdet for at opnå en organisationsudvikling. I den fælles træning er personlig udvikling et stort emne, ligesom nogle af partnernes egne aktiviteter har dette som formål.

Især partnerne fra Honduras har identificeret lav repræsentativitet og få medlemmer, som et vigtigt problem og gennem nogle aktiviteter der giver serviceydelser, vil de forsøge at tiltrække og bibeholde flere medlemmer. Aktiviteterne der støttes af programmet vil frem for alt være støtte til at starte nye aktiviteter op, og der vil generelt være tale om ”bløde” aktiviteter, med lave omkostninger pr. deltager. Det kan dreje sig om sport, gensidig rådgivning, selvværds kurser, tegnsprogsundervisning m.m.

Organisationsudvikling

Kapacitet til rettighedsarbejde, samt organisatorisk og administrativ kapacitet er defineret i kapitel 4. problemanalyse.

Hovedvægten på dette programs aktiviteter vil lægges i forhold til organisationsudvikling med henblik på øget kapacitet til rettighedsarbejde. Dog skal det siges, at DHF mener at stærke, demokratiske og gennemsigtige medlemsorganisationer af MmH i sig selv er et mål, hvilket også er i tråd med Danidas politik for civilsamfund. For selvom der opnås fuld inklusion, vil der altid være behov for at kunne mødes med andre, der lever under samme forudsætninger som en selv, og som forstår disse forudsætninger.

DHF har som forudsætning for forandring, at organisationsudvikling skal angribes fra mange forskellige sider og gerne simultant. F.eks. tror vi ikke, at det er muligt at ”træne” sig til organisationsudvikling, selvom individuel kapacitetsopbygning (kompetence) kan være et vigtigt element i en kapacitetsopbygningsplan for en organisation. De elementer som DHF finder vigtige er rådgivning og, især i starten, ledsagelse. Andre elementer kan være erfaringsudveksling på mange måder, strukturerede læringsrum, participatoriske processer f.eks. i forbindelse med udarbejdelse af strategiske planer, udarbejdelse af manualer som produkt af kreative og participative skriveprocesser (bilag nr. 48 – 51), praktiske projekterfaringer og økonomisk støtte til f.eks. regnskabssystemer og selvfølgelig træning i forskellige former.

I arbejdet med den organisatoriske kapacitetsopbygning vil DHF også bringe erfaringer fra Danmark i spil, som f.eks. strategiudviklingsprocessen ”Ind til kernen”, som DHF gennemgik i 2012 og erfaringer med at indgå samarbejder med private virksomheder.

For at forbedre kommunikationen mellem hovedsædet og lokalafdelingerne vil det blive muligt for partnere med eget komponent at implementere en såkaldt ”lokal udviklingspulje”, som bliver anbefalet i midtvejs review (bilag nr. 13). Det er en pulje hvor lokalafdelingerne kan søge små projekter (max. 500 Usd). Det vil være lokalafdelingerne som formulerer projekterne, og efter de er blevet godkendt af partnerens landsbestyrelse, sendes projektet til projektbestyrelsen til afgørelse. Muligheden med ”lokale udviklingspuljer” kendes fra tiden med støtte til organisationerne i Nicaragua med gode resultater.

Rettighedsarbejde

Selvom organisationsudvikling er et mål i sig selv, er endemålet med samarbejdet mellem partnerne og DHF, at partnerne opnår kapacitet til at udøve planlagt og koordineret rettighedsarbejde. Det er imidlertid for DHF en forudsætning for forandring, at en vis organisatorisk kapacitet er nødvendig, inden det giver mening at arbejde på en struktureret måde med rettighedsarbejde, hvilket også er reflekteret i dokumentet "Faser i Latinamerika programmet" (bilag nr. 9)

Dette punkt er nået i Honduras, mens det i Bolivia stadig er nødvendigt med et øget organisatorisk kapacitet, inden det giver mening at gå med fuld kraft ind i rettighedsarbejdet, selvom virkeligheden ikke er så firkantet og at der selvfølgelig må være aktiviteter der styrker kapaciteten til rettighedsarbejde i Bolivia

Ligesom i tilfældet med at formulere strategiske planer er det vigtigt, at der ikke formuleres store og komplicerede planer for rettighedsarbejdet, indtil det er et udtalt ønske fra partnernes side. Hvis sådanne planer bliver påduttet partnerne på et tidligt tidspunkt, vil det i bedste fald være spild af tid og penge og i værste fald give frustrationer over, at planen ikke bliver gennemført.

Ud fra DHF's erfaring er det formålstjenstlig, at rettighedsarbejdet starter med træning i rettighedsarbejde og juridisk ramme og med aktiviteter, der mere har karakter af oplysning end rettighedsarbejde. Derefter tages der fat på forholdsvis konkrete mål for rettighedsarbejdet i den enkelte organisation, inden der laves mere komplicerede og koordinerede rettighedsplaner f.eks. vedr. reform af handicaplov eller i forhold til rapportering til FN. Træning i rettighedsarbejdet vil blive gennemført i overensstemmelse med anbefalingerne i midtvejs review'et (bilag nr. 13).

Der vil blive lagt vægt på, at slutresultatet af rettighedsarbejdet altid vil være i form af vedvarende og bæredygtige forbedringer af livskvaliteten og leveforholdene for mennesker med handicap, som f.eks. bedre uddannelse, øget integration og inklusion i samfundet herunder i arbejdsmarkedet og dermed en reduktion af fattigdommen blandt mennesker med handicap.

Partnerne i Latinamerikaprogrammet er på meget forskelligt niveau fra helt nye organisationer i Bolivia til organisationer der har kapacitet til at gennemføre koordineret og planlagt rettighedsarbejde.

6.6 Implementeringsstrategi

Programkomponenter

Program komponenterne er resultat af mange års erfaringer fra arbejdet i Nicaragua, Honduras og Bolivia, og partnerne ligesom DHF finder, at komponenterne er nødvendige og et godt mix.

Størstedelen af budgettet til aktiviteter implementeres gennem projekter der er identificeret, formuleret, implementeret og evalueret af partnerne, med rådgivning fra DHF. Der er to typer projekter udført af partnerne, de såkaldte egne komponenter og projekter fra puljer for småprojekter. Partnerne falder i to grupper, dem med egne komponenter og dem uden. Partnerne med egne komponenter opfylder i sin helhed forventningerne til partnerne der er udtrykt i partnerskabsaftalen (bilag nr. 28). Partnerne uden større erfaring og administrativ kapacitet kan være partnere i programmet uden eget komponent med ret til at søge midler fra puljen for småprojekter, deltage i fælles aktiviteter, fælles træning og modtage rådgivning fra DHF. Partnerne uden eget komponent vil modtage meget begrænsede midler (ca. 5 – 15.000 Usd pr. år) og den største støtte vil være rådgivningen fra DHF og de ovennævnte andre programaktiviteter.

Partnernes egne komponenter

Et eget projekt omfatter aktiviteter fra de forskellige programresultater og løber over 24 mdr. Projekterne er forhandlet mellem partneren og DHF i Danmark, ligesom det er DHF i Danmark, som afgør den økonomiske ramme, som vil være på mellem 20 og 45.000 Usd pr. år.

De fem partnere i Honduras vil alle have eget komponent. I Bolivia vil tre af de seks partnere have et eget komponent i de første to år af programmets anden fase, og det forventes at alle partnere vil have eget komponent i de sidste to år.

Partnernes egne projekter vil blive formuleret på en sådan måde, at deres output og projektmål på en håndgribelig og realistisk måde føder ind på programmets resultater og program mål om at styrke partnerorganisationen og forbedrer MmH's muligheder for at blive integreret i sundheds- og

uddannelsessystemet samt arbejdsmarkedet, ligesom den forandringsteori DHF vil hjælpe partnerne med at udarbejde vil tage højde for de institutionelle risici der måtte findes.

For hvert projekt vil der foruden ansøgning ligge matrix, detaljeret budget og udbetalingsplan. Inden formuleringen af projekterne vil partnerne gennemføre LFA workshops, ligesom projekterne vil være formuleret på baggrund af partnernes strategiske planer og analyserne om "Veje til den ideelle organisation", elementer der også er vigtige for DHF i revisionen og forhandlingen af ansøgningerne. Ca. 57 % af budgettet for aktiviteter vil blive brugt på partnernes egne komponenter.

Puljer for småprojekter

DHF har siden starten i 1995 haft mulighed for at støtte partnerne gennem projektpuljer, hvor en bestyrelse, med deltagelse af DHF, kan bevilge mindre projekter, der ikke er forudsat ved projektets begyndelse. Udover at være en mulighed for at give en fleksibel støtte, giver det i Bolivia også mulighed for at støtte de tre nye forbund der ikke får eget komponent i første omgang. Der vil maksimalt kunne bevilges 9.000 USD i Honduras og ca. 7.000 Usd i Bolivia pr. projekt. Det vil være de valgte programbestyrelser i Honduras og Bolivia, der ud fra detaljeret beskrevne kriterier (se bilag 31 og 32) kan bevilge midler fra puljerne. I bestyrelserne vil der sidde en repræsentant fra DHF, der har vetoret og pligt i forhold til overholdelse af det vedtagne reglement og retningslinjer fra DANIDA. Ca. 14 % af budgettet for aktiviteter vil blive brugt på puljerne for småprojekter. Erfaringerne fra tidligere og nuværende projekter er, at hovedparten af disse midler bliver søgt til organisationsudviklingsaktiviteter.

Fælles træning

Der er gennem mange år oparbejdet gode erfaringer med fælles træning af partnernes lokale ledere og aktive medlemmer. Det drejer sig om træning på en vis varighed (5-10 dage) og med høj kvalitet, og udviklet efter principper om stor deltagelse fra deltagerens side og med udgangspunkt i de enkelte deltageres erfaringer og kendskab. Udvælgelse af deltagere sker ud fra udarbejdede kriterier (bilag nr. 33 og 34) i forhold til alder, køn m.m., og ud fra deltagerens eget ønske og ikke noget man bliver 'sendt' til af ens formand. Det er en ret for alle ledere og aktive medlemmer af partnerne at søge om deltagelse. Der vil blive givet rådgivning til partnerne i, hvordan de bedst modtager de medlemmer, der har gennemgået et træningsforløb. Der bliver trænet i emner som organisationsudvikling, personlig udvikling og køn som grundkurser og mere specifikke kurser som projektformulering, basis regnskab og rettighedsarbejde. Et hovedformål med kurserne er, at øge deltagerens selvværd og personlige empowerment. Kurserne bliver bygget op som et modulforløb, så visse basiskurser giver adgang til de mere specifikke kurser. Der vil desuden blive udviklet træning af trænere i basistemnerne. Disse trænere vil blive brugt i partnerorganisationerne til at træne medlemmer inden for deres lokalområde, ligesom nogle trænere vil støtte de professionelle undervisere i den fælles træning.

I løbet af programmet vil der blive lavet studier over den blivende forandring, for at undersøge om træningen har den ønskede effekt.

I Honduras som i Bolivia er udførelsen af træningen blevet udliciteret med offentligt udbud til professionelle trænere, under projektbestyrelsernes overvågning og ledelse, og projektbestyrelserne tager årligt stilling til om man ønsker at forsætte med de samme undervisere.

Udover selve træningen, betyder den fælles træning dannelsen af et uformelt netværk mellem partnerne, som øger tilliden mellem partnerne. Ca. 13 % af midlerne til aktiviteter går til den fælles træning.

Fælles aktiviteter

Partnerskabsaktiviteter kan kun besluttes med et simpelt flertal på et af programmets halvårslige fællesmøder i henholdsvis Bolivia og Honduras. Aktiviteterne kan foreslås af projektbestyrelsen og af de delegerede på fællesmødet. Gennem de fælles aktiviteter kan der udføres aktiviteter, som fællesmødet føler der er behov for som f.eks. erfaringsudvekslinger, seminarer og workshops, undersøgelser, men også pilotprojekter, som er svære at udføre for en enkelt organisation. De fælles aktiviteter bør have innovativ karakter, og kan være ideer som opstår ud fra erfaringer fra DHF i Danmark. Normalt er det projektbestyrelserne der implementerer de fælles aktiviteter eller de kan blive "udliciteret" til en eller flere partnere. Da man ønsker at undgå parallelstrukturer kan fælles aktiviteter ikke være at gennemføre rettighedsarbejde, men kan godt være træning i rettighedsarbejde, især såfremt det omhandler noget innovativt for det pågældende land. Et katalog

med ideer til mulige fælles aktiviteter findes i bilag nr. 76
Fælles aktiviteter udgør ca. 6 % af budgettet til aktiviteter.

Fælles programaktiviteter

De fælles programaktiviteter er lignende de nationale fælles aktiviteter, blot at de er aktiviteter som involverer både Honduras og Bolivia og nogle gange andre nabolande til de to programlande. Det vil normalt være erfaringsudvekslinger, men det kunne også være f.eks. udarbejdelse af manualer m.m. Ca. 4 % af budgettet vil gå til denne komponent.

Aktiviteter i forbindelse med strukturen og monitorering

Der vil blive afholdt et årligt programforum med deltagelse fra de to lande samt repræsentanter fra handicapbevægelsen i nabolande som f.eks. Nicaragua, to årlige fællesmøder for partnere i Honduras og Bolivia og møder i projektbestyrelserne i Honduras og Bolivia. Derudover vil der løbende blive monitoreret. Der vil blive brugt ca. 6 % af budgettet til aktiviteter til denne post.

Erfaringsudveksling

I og med, at organisationerne både i hvert land og i de to lande er medlemsorganisationer og generelt står over for de samme udfordringer og muligheder, er der store muligheder for et godt udbytte af erfaringsudvekslingen. Der er desuden mulighed for erfaringsudveksling indenfor hvert land og tværs af landene. Der vil være bilaterale erfaringsudvekslinger mellem to eller tre organisationer, som ofte vil være søsterorganisationer og der vil være erfaringsudvekslinger opdelt på tema som f.eks. vedr. rapportering til FN i forhold til handicapkonventionen, i forhold til organisationsudvikling m.m. Der vil altid blive udarbejdet meget konkrete TOR, så alle parter har en ide om formål og konkrete punkter. Inden hver erfaringsudveksling underskrives der en aftale, hvor deltageren og vedkommendes organisation forpligter sig på at deltage i en opfølgingsproces af erfaringsudvekslingen, hvor man analyserer den læring, der er opnået og formidlingen af denne.

Erfaringsudveksling mellem Honduras og Bolivia er selvfølgelig ret omkostningstungt, og programmet vil derfor finde gode erfaringer i de to programlandes nabolande, som ikke deltager direkte i programmet, men hvor der kunne være godt udbytte af erfaringsudvekslinger.

Rådgivning

Rådgivning fra DHF er helt afgørende for programmet succes, og DHF's team i de to lande er involveret i rådgivning i forskellige emner lige fra alternative rapporter til FN til, hvordan man opbygger et gennemsigtigt regnskabssystem og hvordan man laver en hjemmeside. Der er i dette dokument, såvel som i risikoanalysen flere steder beskrevet muligheden for, at der kan opstå konflikter internt hos partnerne eller mellem partnerne. DHF's personale er trænet i at håndtere og mægle i den type konflikter. Partnerskabet mellem DHF og partnerne bygger langt hen af vejen på tillid og partnerne henvender sig typisk til DHF's kontorer for hjælp til mægling og konfliktløsning når der opstår konflikter. Der kan nævnes en lang række konflikter som DHF's personale har været med til at løse. Denne rådgivning er beskrevet i samarbejdsaftalen (bilag nr. 28). DHF kan ligeledes formidle kontakt til anerkendte institutioner som ombudsmandsinstitutionen eller menneskerettighedskommission for hjælp til mægling. Det er dog partnerne, der beslutter, om de ønsker at benytte DHF som mæglere i en konfliktsituation, da DHF ikke kan og heller ikke ønsker at pådutte partnerne en rådgivning / mægling.

Det skønnes, at mindst halvdelen af personalets tid bliver brugt på rådgivning. Hvis partnerne efterspørger rådgivning på et område, hvor personalet ikke har den fornødne viden eller tid, er det kontorets ansvar, at finde relevante konsulenter der kan give rådgivningen.

Læring

Programmet søger at sikre, at programmets partnere inklusiv DHF på en eller anden måde lærer noget af stort set alt, hvad der sker i programmet. Denne læring sker på flere forskellige niveauer: Dels gennem programmets demokratiske struktur med fællesmøder og bestyrelsesmøder. Strukturen ligner en organisations struktur, og det er DHF's erfaring, at der kan drages megen læring fra en god, demokratisk,

gennemsigtig og effektiv struktur. F.eks. er det programmets politik, at alle projektdokumenter fra de enkelte partnere er tilgængelige for alle partnere på programmets hjemmeside (addla.org). I og med at partnerne i stor stil går igennem den samme udvikling, vil der være megen fælles læring, og det er programkontorenes ansvar at dokumentere og systematisere denne læring. Der vil i programperioden blive gennemført flere studier inden for relevante områder såsom rettighedsarbejde, køn, mv., der enten beskriver en given situation eller beskriver den skete udvikling. Ved gennemførelse af disse studier vil repræsentanter fra partnerne deltage i udarbejdelse af TOR, deltage som 'føl' i selve studierne og deltage i fremlæggelsen af studierne, ligesom de vil blive brugt ved senere udarbejdelse af strategier m.m. Det er DHF's politik at have tålmodighed med at partnerne kan gøre sine egne erfaringer, gøre mindre fejl og uddrage og tilegne den nødvendige læring heraf, da det er indtil at en erfaring eller idé bliver en integreret del af en person eller organisation, at denne erfaring bliver læring. Det er programkoordinatorernes ansvar at sikre sammen med partnerne, at læringen fra hvert projekt og aktivitet bliver uddraget.

Forandringsteori

DHF er bevidst om værdien af formulering af en forandringsteori for hvert land, som supplement til LFA matrixen, men har den holdning, at såfremt det ikke bliver gjort med kvalitet og reel og grundig deltagelse af partnerne, vil værdien af en forandringsteori være meget begrænset. Da DHF's danske personale først er blevet trænet i et fælles DH forløb i maj – juni måned og DHF's latinamerikanske er blevet trænet i august, har det ikke været muligt at formulere forandringsteorier med tilpas kvalitet inden indsendelse af ansøgningen, men i processen med at formulere partnernes egne toårige projekter vil DHF rådgive og evt. facilitere partnernes forandringsteorier, således at de på en logisk måde fører ind til programmets program mål og resultater. Partnernes forandringsteorier vil blive relateret til resultaterne af analysen af "Veje til den ideelle organisation", således at Veje til den ideelle organisation vil blive brugt til at analysere mål for arbejdet og forandringsteorien, hvordan dette mål kan opnås. Dette vil ske i perioden fra september til november måned 2015. Efterfølgende vil der blive formuleret en mere generisk forandringsteori for hele programmet, og såfremt der er behov derfor justeret nogle indikatorer, forudsætninger og antagelser.

Faser i Latinamerika programmet og exit strategi.

Med erfaringerne fra DHF i Latinamerika, og nødvendigheden af at have nogle guidelines i forhold til partnerskabet mellem de latinamerikanske partnere og DHF, er der blevet udarbejdet et dokument, som giver nogle retningslinjer og tanker om hele partnerskabsperioden (bilag nr. 9). Dokumentet er inddelt i tre hovedfaser af hvert fire år, og en indledende fase og muligvis en afsluttende fase. For hver fase defineres hvad der er fokusområde for partnerskabet, forholdet til udviklingstrekanten, de forventede resultater (outcomes) og fokusområder for indhold.

Formålet med papiret er nogle guidelines for en mulig proces, og for at give nogle ideer til om man opfylder forventningerne. Desuden giver det partnerne DHF's perspektiv med partnerskabet. Det er DHF's opfattelse at Bolivia er ved at indtræde i første fase og Honduras i anden.

Dokumentet om faser bør på ingen måde være en opskrift på forløbet, da konteksten er under stadig forandring og partnernes udvikling ikke er lineær, og partnerne udvikler sig i forskellige tempi. Derudover respekterer DHF partnernes ønske om udvikling og de elementer partnerne ønsker at bruge for at opnå deres ønskede udvikling.

Ifølge dokumentet om faser i programmet er der udover denne anden fase af programmet behov for endnu en fase i Honduras for at opnå stærke og bæredygtige organisationer eller i alt endnu 8 års samarbejde. DHF finder det imidlertid vigtigt at forberede DHF's exit fra Honduras og har derfor udarbejdet en exitstrategi (bilag nr. 10). For Bolivia, hvor det skønnes, at man blot er ved at starte første fase efter den indledende fase, finder DHF ikke det giver mening at formulere en exit strategi, men er dog meget opmærksom på bæredygtighed og diversificering af indtægtskilder, for at det senere vil være lettere at implementere en exit. Hvis det af forskellige grunde ikke er muligt at forlænge denne fase med endnu en fase af programmet vil partnerne alle have øget organisatorisk kapacitet og kapacitet til rettighedsarbejde.

Udvælgelse af partnere

Organisationer der opfylder udvælgelseskriterierne, der er nævnt i partnerskabsaftalen (bilag nr. 28) kan

være partnere i programmet, som bl.a. betyder at landsdækkende diagnosespecifikke handicaporganisationer og de respektive paraplyorganisationer kan være partnere såfremt de opfylder de andre krav om udvælgelse. De fem partnere i Honduras har været partnere siden opstarten af DHF's arbejde i landet på nær FENAPAPEDISH, der blev partner i 2009. De tre partnere med eget komponent i Bolivia har været DHF's partnere siden 2011, mens de tre partnere uden eget komponent er blevet partnere i henholdsvis 2014 og 2015.

Selvom nogle FOR organisationer, kan bidrage med vigtig service til MmH, har de mange gange en tendens til at tale på vegne af MmH, og især i Honduras er det en kamp for handicapbevægelsen at opnå, at regeringen indgår i en dialog med dem om de problemer MmH har, og de krav handicapbevægelsen har i stedet for FOR organisationerne. I Honduras bliver hovedparten af den leverede service til MmH givet af private centre og FOR organisationer, med økonomisk støtte fra regeringen, hvilket gør det vanskeligt at gennemføre et koordineret rettighedsarbejde, der dækker hele landet og alle MmH. I de tilfælde det giver mening at koordinere med FOR organisationerne, vil DHF og programmet være villig til at gøre det, men DHF ser det ikke under nogen omstændigheder, som sin rolle at styrke FOR organisationerne. DHF's strategi i forhold til FOR organisationerne er at styrke organisationerne AF MmH, så de vil være i stand til at få gennemført at regeringen i Honduras anerkender dem som de legitime talerør for MmH.

I Bolivia er der mange kommunale og regionale handicapforeninger, som organiserer alle typer af handicap og de er organiseret i regionale paraplyorganisationer. Med programmet ønskes det at styrke de regionale paraplyorganisationer gennem den landsdækkende konføderation, men DHF har ikke kapaciteten til at støtte alle lokale foreninger, som ikke der diagnosespecifikke og medlemmer af en national organisation.

Implementeringsplan og etaper

Programmet er delt i to etaper, med hver to år, hvor partnerne med egne komponenter formulerer deres komponenter. I slutningen af de første to år vil der blive gennemført et midtvejs review, og med udgangspunkt i anbefalingerne fra denne vil der blive taget stilling til, om der skal ændres på antallet af partnere og antallet af partnere med egne komponenter, ligesom andre justeringer af programmet. Da dette er anden fase af programmet og programstrukturen er på plads, er det muligt at fortsætte i den nye fase fra dag ét. I løbet af det første halve år vil indikatorerne blive justeret, se venligst afsnit om monitorering. For yderligere detaljer se venligst bilag nr. 5, implementeringsplan.

6.7 Strategi vedrørende værdier

Latinamerikaprogrammet er baseret på værdier, og det er DHF's erfaring at en forandring i organisationskulturen er væsentlig for organisationsudviklingen henimod at opnå stærke og bæredygtige organisationer. Programmets værdier har været diskuteret med partnerne og i partnerskabsaftalen (bilag nr. 28) beskrives de væsentligste værdier såsom demokrati, gennemsigtighed, lige muligheder og koordinering.

Demokrati og gennemsigtighed

Demokrati og gennemsigtighed i alle dets afskygninger er de væsentligste værdier at opnå. Det repræsentative demokrati ligesom i betydningen af mulighed for at deltage og øve indflydelse på sin organisation, som igen betyder flydende, rigelig og god tovejs kommunikation og information. Udover at programmets struktur promoverer demokrati rådgives der i programmet i demokrati, ligesom DHF finder det vigtigt at tage dialogen med partnerne vedr. aspekter af demokratiet, selvom det betyder at skulle diskutere interne anliggender hos partnerne. Derudover finansierer programmet alle former for aktiviteter som kan promovere demokrati, ligesom det er et kriterie i processen for udvælgelse af partner.

Ligesom med demokrati finder DHF, at politisk og økonomisk gennemsigtighed er en helt nødvendig forudsætning for at kunne opnå organisationsudvikling. Det er en nødvendighed for at medlemmer og ledere ønsker at investere tid og resurser i sin organisation at de har en følelse af at blive informeret, at de har tillid til deres ledere, at de ansatte lever op til deres forpligtelser, og at det er muligt at deltage i væsentlige beslutningsprocesser, som f.eks. at kunne vælge og blive valgt. Såfremt denne tillid ikke eksisterer, vil medlemmerne nærme sig for at modtage service men ikke for at yde en indsats. Som i tilfældet med demokrati vil programmet promovere gennemsigtighed ved at give et godt eksempel og tage den nødvendige dialog med partnerne, ligesom der vil være en grundig kontrol i forbindelse med programmets resurser, hvor

man aktivt vil lede efter signaler om svindel og dårlig økonomisk håndtering. I alle programmets strukturer vil der blive talt åbent om korruption, ligesom der gives rådgivning i hvordan man undgår korruption.

Ligestilling

Det er DHF's strategi at arbejde for, at kvinder såvel som mænd er lige repræsenteret i samarbejdsorganisationerne. Mindst 45 % af programmets deltagere vil være kvinder, og DHF vil arbejde for, at der udarbejdes projektmodeller, der sikrer, at kvinder tiltrækkes af organisationerne, og at de bliver aktive, og dermed finde metoder, der sikrer, at den modstand, der ofte findes i hjemmene mod at handicappede kvinder deltager i aktiviteter uden for hjemmet, mindskes. Det er ligeledes DHF's strategi, at unge med handicap sikres mulighed for at forme sig som ledere og reelt får mulighed for at deltage på alle planer. Dette vil bl.a. sikres ved, at der ved udvælgelsen af deltagere til den fælles træning gives prioritering til unge. Mennesker med svære handicap har ofte ringere muligheder til at deltage i organisationslivet, pga. problemer med tilgængelighed, mangel på egnede hjælpemidler og problemer med at skaffe hjælpere og større kommunikationsproblemer osv. DHF vil løbende monitorere graden af handicap hos programmets deltagere og gribe ind med diverse tiltag om nødvendigt. Personer med svære handicap vil i nogle tilfælde have specielle muligheder for at få støtte f.eks. til transport. Det vil dog altid ske i afvejning af muligheden af fremtidig bæredygtighed. DHF og programmet er bevidst om, at der i programmet procentuelt er mindre deltagelse af MmH fra landområderne end i resten af befolkningen, og MmH fra landområder vil blive givet prioritet. Man må dog også acceptere at partnerne i øjeblikket, frem for alt organiserer MmH i byområderne, og DHF finder det ikke muligt at opnå en fuldstændig lige deltagelse af MmH fra by og landområder i løbet af denne fase af programmet, selvom procentdelen af deltagere fra landområderne vil stige i takt med at partnernes kapacitet øges.

I Honduras og Bolivia findes der en ligestillingskommission, der monitorerer programmet og som fremmer ligestilling og specielt kønsaspektet i programmet såvel som i de enkelte samarbejdsorganisationer. Selvom der er gjort fremskridt i forhold til ligestilling i organisationerne, er der stadig store problemer i Honduras og Bolivia med seksuelt misbrug af børn, unge og kvinder med handicap, vold og overgreb inden for familien. I den nuværende første fase af programmet er der blevet udarbejdet en undersøgelse af ligestillingen (bilag nr. 39), hvorpå den fremtidige indsats i Bolivia vil blive bygget, ligesom det har været tilfældet i Honduras (Bilag nr. 38). Arbejdet vil desuden blive baseret på Programmets ligestillingsstrategi (bilag nr. 35), som blev vedtaget på programforum 2014. I første fase af programmet har der været kurser vedr. HIV-AIDS og udarbejdet undervisningsmaterialer. Dette arbejde vil blive videreført i anden fase af programmet.

Bæredygtighed

Organisatorisk bæredygtighed i organisationerne

Styrke den organisatoriske kapacitet, træne nye ledere, skabe en demokratisk og gennemsigtig organisationsstruktur, massiv deltagelse af medlemmer er elementære elementer for at opnå organisatorisk bæredygtighed, og erfaringerne viser at medlems- og frivilligheds baserede organisationer er meget mere bæredygtige end f.eks. NGO'er baseret på et sekretariat med mange ansatte. Selvom nogle af DHF's tidligere partnere fra Nicaragua nu ikke har international støtte, bibeholder de nogenlunde samme aktivitetsniveau her mere end to år efter DHF's ophør med støtten til dem.

Økonomisk bæredygtighed i organisationerne

Programmets strategi for økonomisk bæredygtighed er baseret på 1) beholde et meget lavt niveau for diæter, som fastlægges i retningslinjerne for administration af programmets midler (bilag nr. 68 og 69) og som har et niveau, som ikke altid dækker udgifterne fuldt ud. 2) ikke at finansiere et stort antal ansatte 3) holde støtten til partnerne på et forholdsvis lavt niveau. 4) Promovere diversificering af organisationernes indtægter. En mere detaljeret strategi for bæredygtighed findes i DHF's exit strategi fra Honduras bilag nr. 10

Partnerskabet

DHF's samarbejde med partnerne bygger på to principper: Solidaritet og klart formulerede krav. Projektet er designet og bliver implementeret så alle processer er gennemsigtige for programmets partnere. Det betyder, at alle partnere har en ligeværdig tilgang til viden og informationer. DHF respekterer partnernes udviklingsstrategier, men DHF giver også klart udtryk for DHF's holdninger, så organisationerne kender

grundlaget for DHF's beslutninger.

Partnerskabet mellem DHF og partnerne i Honduras og Bolivia betyder ikke at alle har samme beslutningskompetencer, men at alle kender hvilke beslutningskompetencer hver især har og at disse er klart skriftligt definerede i dokumenter der er diskuteret med alle parter.

DHF møder organisationerne på det niveau, hvor de befinder sig. Der er altid let adgang til at møde programmets personale og personalet er altid villig til at tage ud og møde organisationerne, der hvor de arbejder. Der er kort behandlingstid af ansøgninger om støtte fra den fleksible pulje, ligesom henvendelser fra partnerne om deres egne projektkomponenter behandles hurtigt. Der sker en tæt supervision af organisationernes projektkomponenter, det er ikke blot kontrol, men også et udtryk for interesse og solidaritet. Partnerskabet er beskrevet i partnerskabsaftalen (bilag nr. 28) som er baseret på partnerskabsaftalen fra første fase, og som er blevet diskuteret med partnerne i april 2015, men som stadig kan få ændringer på programforum i januar 2016, hvor aftalen ligeledes vil blive underskrevet.

7. Programorganisation og udførelse

7.1 Strukturer og kompetencer

Programmets struktur bygger på DHF's erfaringer med den første fase af Latinamerikaprogrammet, ligesom tidligere projekter i Nicaragua og Honduras. For anden fase af programmet vil der ikke blive foreslået større ændringer i strukturen, som har vist at kunne promovere ejerskab og reel indflydelse i programmet for partnerne. Organiseringen af programstrukturen har fem niveauer, hvilke funktioner og beslutningskompetencer vil blive beskrevet nedenunder. Et organigram fremgår af bilag nr. 11.

DHF - Danmark

DHF er den overordnede ansvarlige organisation over for Danida. DHF har nedsat et ulandsudvalg, som har ansvaret for at udarbejde overordnede strategier m.m. for DHF's ulandsarbejde, men det er DHF's direktør, der har det overordnede ansvar for programmet og det daglige ansvar for programmets implementering. Dette ansvar er i stor grad uddelegeret til de ansatte på ulandssekretariatet, som har til opgave at: Overholde samarbejdsaftalen indgået med DANIDA, holde de politiske organer i DHF orienteret om programmet - herunder DHF's ulandsudvalg, sørge for at der sker den fornødne erfaringsoverførsel til programmet, samt være arbejdsgiver for de lokale programkoordinatorer. Beslutningskompetencerne i DHF er beskrevet i DHF's forretningsorden – bilag nr. 67.

Programforum

Der afholdes hvert år på skift mellem de to lande et programforum, hvor de overordnede forhold diskuteres såsom ændringer i programdokumentet, partnerskabsaftalen og strategier for programmet som f.eks. ligestillingsstrategien. Desuden kan partnerskabsaktiviteter gældende for de to lande diskuteres og vedtages. Endelig fremlægges økonomiske og narrative fremskridtsrapporter ligesom analyser af monitoreringen. Der vil være repræsentanter til stede for hvert programland, ligesom der vil være repræsentanter fra de to DHF kontorer og fra DHF i Danmark. Disse fora vil også have en part, der benyttes til erfaringsudveksling f.eks. om mere overordnede forhold som udarbejdelse af alternative rapporter, overholdelse af national lovgivning m.m. Til denne del kan også inviteres repræsentanter for handicapbevægelser i andre lande end de to programlande.

Fællesmøder for partnere

I sin tid i Latinamerika har DHF haft virkelige gode erfaringer med afholdelse af fællesmøder for partnere, som et forum for reel indflydelse. På fællesmøderne kan partnerne diskutere og vedtage regler for puljerne for småprojekter, f.eks. hvilke aktiviteter kan støttes under hvilke forhold. Derudover vælger fællesmødet programbestyrelserne i de to lande. Fællesmødet afholdes to gange om året. Fællesmøderne og programbestyrelserne er reglementeret i et dokument desangående (bilag nr. 29 og 30)

Programbestyrelser

I Honduras og Bolivia vælger fællesmøderne for partnere en programbestyrelse, der normalt mødes månedligt i Honduras og hver anden måned i Bolivia. Det er programbestyrelsens ansvar at supervisere, evaluere og monitorere programmet, godkende partnernes kvartalsrapporter, organiserer og lede fællesmøderne, komme med indstillinger til ændringer af diverse dokumenter til fællesmødet ligesom at komme med forslag til fælles aktiviteter. Det er også bestyrelsens ansvar gennemgå og tage stilling til projektansøgninger til puljen for småprojekter.

Partnerne

Partnerne formulerer og implementerer selv deres egne projekter i programmet i hht. de samarbejdsaftaler, der bliver underskrevet med hver organisation. I samarbejdsaftalen vil det blive præciseret, hvordan og hvornår organisationen skal aflevere aktivitets- og økonomirapporter, hvem der er ansvarlig for projektet, godkendt budget, generelle betingelser for regnskabsaflæggelse, minimumskrav til monitorering, DHF's kompetencer, sanktioner i forhold til aftalebrud, samt den af Udenrigsministeriet krævede korruptionsklausul m.m. En del af partnerne med eget komponent vil ansætte projektteknisk personale. Et eksempel på en samarbejdsaftale findes i bilag nr. 75.

DHF kontorer

Der er to programkoordinatorer i henholdsvis Honduras og Bolivia, som er den daglige leder af DHF's landekontor i henholdsvis Tegucigalpa og Cochabamba. Koordinatorerne har ansvar for, at DHF's værdier, holdninger og erfaringer kommer til udtryk i implementeringen af programmet. Arbejdsbeskrivelser er vedlagt som bilag nr. 8.

7.2 Monitorering, rapportering og midtvejs review

Monitoreringssystemet er blevet opbygget gennem de sidste 12 års projektarbejde i Latinamerika.

Monitorering af indikatorer

Monitoreringen af indikatorer udføres på programniveau såvel som hos hver partner. På programniveau monitoreres de fleste indikatorer en gang om året, ved at besøge partnerne hovedsæder og en repræsentativ udsnit af partnernes lokalafdelinger. Hvert 3. år gennemføres undersøgelser af medlemmernes holdning og tilknytning til deres organisation. Fra disse undersøgelser fås ligeledes data til måling af indikatorer.

Tidligere medlemsundersøgelser kan se i bilag nr. 41 – 43.

Andre indikatorer har en fortløbende monitorering, og endelig er der andre indikatorer, først og fremmest programmålsindikatorer, hvor data indsamles fra myndighederne.

De enkelte partnere, der har eget komponent har ligeledes indikatorer, som bliver monitoreret af partnerne. Til resultaterne 1 til 4 udarbejdes der sammensatte indikatorer, som er sammensat af et antal indikatorer for hvert resultat, som ved et system af point sættes sammen. Det gøres således, at baseline er 50 point, mål for programmet er 100 point og det maksimale antal point det er muligt er 150 point. På denne måde ses ved ét eneste tal, om man opfylder sine mål (bilag nr. 52). Derudover sammensættes de fire sammensatte indikatorer til én opsummeret indikator, som er en programindikator (bilag nr. 60). På sammen måde udarbejdes en sammensat kønsindikator.

Monitoreringen baseres på monitoreringsplaner i Honduras og Bolivia (bilag nr. 55 og 56) og data fra den årlige monitorering gives ind i monitoreringssystemerne (bilag nr. 57 og 58). Hvert år udarbejder programkoordinatorerne et dokument over opfyldelse af indikatorerne.

I og med at DHF har foretaget en grundig monitorering gennem flere år, især i Honduras, men også i Bolivia, vil der for langt de fleste af indikatorerne ikke være behov for at udarbejde en baseline, da der bygges på resultatet af monitoreringen for 2015. For de enkelte indikatorer der er nye, og hvor der er behov for baseline, vil denne blive gennemført i løbet af 2015.

Det er DHF's kontorer der er ansvarlige for programmets monitorering, men lidt efter lidt involveres partnerne, projektbestyrelserne og ligestillingskommissionerne mere og mere i monitoreringen. I Nicaragua begyndte DHF ligeledes med at have ansvaret for monitoreringen men FECONORI, paraplyorganisationen, overtog efterhånden monitoreringen og fortsætter monitoreringen stort set på samme niveau som da DHF

havde ansvaret, og de tidligere partnere af DHF fortsætter ligeledes deres monitorering. Det er DHF's erfaring at monitorering, er noget af det mest komplicerede for partnerne, og ofte giver de ikke monitorering særlig stor betydning i starten. Det er derfor DHF's strategi at tage ansvar for monitoreringen i starten og lidt efter lidt ser partnerne betydningen af monitoreringen og tager ansvaret for denne.

Programbestyrelserne i hvert land har ansvar for at give opfølgning på monitoreringen, men som en anbefaling fra midtvejs reviewet har bestyrelserne nu udvalgt et vist antal nøgle indikatorer, som de finder særligt vigtige og giver opfølgning på dem, ligesom det vil blive taget op på de halvårslige fællesmøder i hvert land for samarbejdspartnere og de årlige programfora for alle partnere. Hver partner vil til hvert fællesmøde samt til årsrapporter, blive bedt om at forholde sig til, hvordan de har medvirket til opfyldelsen af nøgleindikatorerne for at skabe større ejerskab til indikatorerne.

Anden monitorering og rapporter

Programkoordinatorerne udarbejder årligt en årsrapport (bilag nr. 53 og 54), som fungerer som udgangspunkt for evalueringer på fællesmødet for samarbejdspartnere ligesom i programbestyrelserne, som én gang om året bruger et par dage på en årsevaluering. DHF kontorerne fører statistik over hvor mange personer der deltager i programmets aktiviteter (bilag nr. 64 og 65). Den programansvarlige fra DHF i Danmark ligesom medlemmer af ulandsudvalget om andre ansatte i DHF gennemfører 2 - 3 monitoreringsbesøg pr. år, for at følge op på programkontorernes arbejde, have kontakt med partnerne, internationale samarbejdspartnere, koordinering med myndigheder m.m.

Programkoordinatorerne udarbejder månedligt en rapport til DHF i Danmark, og efterfølgende afholdes et Skype møde, ligesom der afholdes et månedligt koordinerende Skype møde mellem de to kontorer i Latinamerika og DHF i Danmark.

7.3 Koordinering med andre internationale aktører

Danmark

Som tidligere nævnt har DHF ikke egentlige teknisk kendskab til andre handicap end for fysisk handicappede, hvorfor DHF vil søge samarbejde med programmets søsterorganisationer i handicaptekniske forhold, ligesom med DH i forhold relateret handicapkonventionen. DHF vil invitere de relevante danske handicaporganisationer til et møde / workshop i programmets opstartsfasen for at drøfte et eventuelt samarbejde i løbet af programmet, det kunne f.eks. gøres ved at invitere repræsentanter fra andre organisationer med på projektbesøg og ved konsultation ved handicapspecifikke spørgsmål som måtte opstå.

Honduras

I Honduras er der ikke andre internationale NGO'er der støtter handicaporganisationer, men DHF er medlem af koordineringen af internationale NGO'er ACI og DHF er placeret i samme bygning som et honduransk netværk af nationale NGO'er. Derudover koordineres med ACI-ERP programmet, som er et puljeprogram med finansiering fra flere lande og som støtter udsatte grupper heriblandt MmH.

Bolivia

DHF deltager i et nationalt netværk af INGO'er, som arbejder med handicaptemaet, og DHF er ligeledes medlem af det internationale netværk af INGO'er i Bolivia. Den vigtigste samarbejdspartner i Bolivia er den svenske organisation My Right, som samarbejder med nogle af de samme partnere som DHF og med nogenlunde samme formål. I skrivende stund forhandler DHF og My Right om at indgå et mere nært samarbejde vedr. basketfunding i forhold til nogle partnere som f.eks. FENACIEBO og FEBOS. DHF koordinerer ligeledes med ombudsmandsinstitutionen og menneskerettighedskommissionen ligesom den danske ambassade og NGO'er i Bolivia.

7.4 Risikohåndtering

Generelt er programmet opbygget meget fleksibelt:

- det er muligt at ændre budgettet for de forskellige komponenter ret hurtigt, såfremt der opstår behov for

dette.

- Der er forholdsvis mange partnere, og historisk set er der kommet og gået partnere, hvilket gør programmet mindre sårbar. Dog har langt de fleste partnere været stabile partnere gennem mange år.
- De fælles aktiviteter, puljen for småprojekter ligesom partnernes egne komponenter er formuleret i løbet af programmet, hvorfor at der kan tages højde for ændringer i kontekst.

Programmet har en meget klart defineret struktur med klare dokumenter og reglementer, hvilket betyder at det er mere enkelt at håndtere en krisesituation, i og med at dokumenterne giver klare retningslinjer i de fleste tilfælde, og diskussioner om processen undgås i de fleste tilfælde. Roller og beslutningskompetencer er ligeledes klart definerede, og det er ikke erfaret, at der opstår tvivl om hvem der har hvilke kompetencer hverken på DHF kontorerne eller hos partnerne. For at forebygge og håndtere svindelsager har DHF formuleret en antikorrupsionspolitik (bilag nr. 37).

Der er beslutningsorganer der mødes forholdsvis ofte: DHF i Danmark, programforum, Fællesmøderne for samarbejdspartnere, Programbestyrelserne, DHF's programansvarlige sammen med de ansatte på de to kontorer og hvert enkelt kontor. Hver instans er klar over sin beslutningsmyndighed og kan reagere hurtigt overfor en eventuel krise, og hvor beslutningerne gennemføres på baggrund af drøftelser på det respektive niveau.

Årligt udarbejder koordinatorene en årsrapport, hvor de analyserer behov for ændringer, hvilket er diskuteret i programbestyrelserne, som kan gives videre til den instans der har kompetencen til at tage de endelige beslutninger.

Der er blevet udarbejdet en risikoanalyse, som er blevet diskuteret med partnerne (Bilag nr. 12). Risikoanalysen er blevet udarbejdet ud fra de guidelines der er blevet udarbejdet i en arbejdsgruppe under DH i foråret 2015.

7.5 Administrativ håndtering og revision

Administrative principper

Forvaltningen af programbudgettet vil følge '*Administrative retningslinjer for tilskudsforvaltning gennem private danske organisationer – Juni 2014*' herunder følgende grundlæggende principper:

Projektmidler

Udbetalingen af programmidler følger de af Udenrigsministeriet fastsatte terminer og retningslinjer. Der vil ikke blive opbygget mere likviditet af tilskudsmidler end påkrævet for aktiviteterens gennemførelse. Dette gælder også partnerne. For de tre nye forbund i Bolivia, som endnu ikke har etablerede kontorer vil der blive givet meget små udbetalinger (500 – 2.000 Usd) til hver aktivitet, som de skal afregne for inden de modtager nye midler. Modtagne tilskudsmidler fra Udenrigsministeriet via DH indsættes på en separat bankkonto i Danmark. Tilskudsmidler, som videreføres til DHF's kontorer i Bolivia og Honduras og derfra til partnerne, indsættes ligeledes på separate konti. Optjente renter og eventuelle kursgevinster anvendes ikke til projektaktiviteter, men tilbagebetales til Udenrigsministeriet.

Procedurer for godkendelse af udbetalinger og implementering

Alle overførsler til partnerne baseres på samarbejdsaftalen med tilhørende kvartals- og årsbudgetter. Partnerne udarbejder budgetkontrol, og på basis af denne og budgetterede udgifter for den kommende periode beregnes overførslen af tilskudsmidler.

Procedurer og principper for regnskabsføring

Regnskabsføringen er tilrettelagt med henblik på at kunne registrere overførsler af tilskudsmidler i alle led og opgøre og monitorere de realiserede udgifter afholdt i Danmark, udgifter afholdt af DHF's kontorer i Honduras og Bolivia og udgifter afholdt af partnerne. Regnskabsføringen af udgifter i fremmed valuta baseres på vægtede kursberegninger, der eliminerer kursdifferencer i regnskabet. Endvidere vil

regnskabsføringen muliggøre en fordeling af de realiserede udgifter på programkomponenter og lande.

Procedurer og principper for administration

DHF personalehåndbog beskriver den økonomiske og administrative styring af projektaktiviteterne. Håndbogen beskriver den interne opgave- og ansvarsfordeling samt forretningsgange og procedurer. Udenrigsministeriets administrative retningslinjer er integreret i manualen (bilag nr. 66).

Revision

Regnskabet for det samlede program revideres i Danmark af en statsautoriseret revisor og i udlandet af internationalt anerkendte revisionsfirmaer. Revisionen udføres som forvaltningsrevision og følger de ovenfor nævnte '*Administrative retningslinjer for tilskudsforvaltning gennem private danske organisationer – juni 2014*'.

Revisionen af partnernes regnskaber og regnskabsføring foranstaltes af DHF's kontorer. I Bolivia og Honduras vil revisionen finde sted efter afslutning af første etape og ved fasens afslutning, mens regnskabet for det samlede program revideres i Danmark ved programperiodens udløb.

Udover revisionen vil programmet administratorer i Honduras og Bolivia med kort eller ingen varsel foretage kontrolbesøg for at foretage kontrol af kassebeholdning og verificering af bilag.