



DCED

The Donor Committee for Enterprise Development

Sebuah 'Perjalanan'

Standar DCED untuk Mengukur Hasil dalam Pengembangan Sektor Swasta

2 Juli 2010

Pengantar

Komite Donor untuk Pengembangan Usaha (DCED) telah menerbitkan Standar untuk Mengukur Pencapaian dalam Pengembangan Sektor Swasta (PSD)¹. Standar tersebut, sekarang dalam versi ke V, telah menarik banyak perhatian dalam beberapa bulan terakhir; Namun, dokumen itu sendiri pendek. Oleh karena itu dokumen ini memberikan sedikit latar belakang untuk setiap elemen dalam Standar, untuk menjelaskan secara luas hal tersebut sebagaimana adanya.

Latar belakang konsep ini disediakan pada dua halaman pertama dari dokumen Standar (dan juga ada dalam berbagai dokumen pendukung), sehingga tidak akan diulang lagi di sini. Secara singkat, Standar terdiri dari semua elemen minimum yang diperlukan dalam setiap proses hasil pengukuran, agar temuan dapat dipercaya bagi pengamat eksternal dan pengembangan masyarakat pada umumnya. Oleh karena itu menyediakan alat dan kerangka kerja bagi manajer program untuk membangun sebuah sistem pengukuran hasil - tanpa perlu 'menemukan kembali rodanya'.

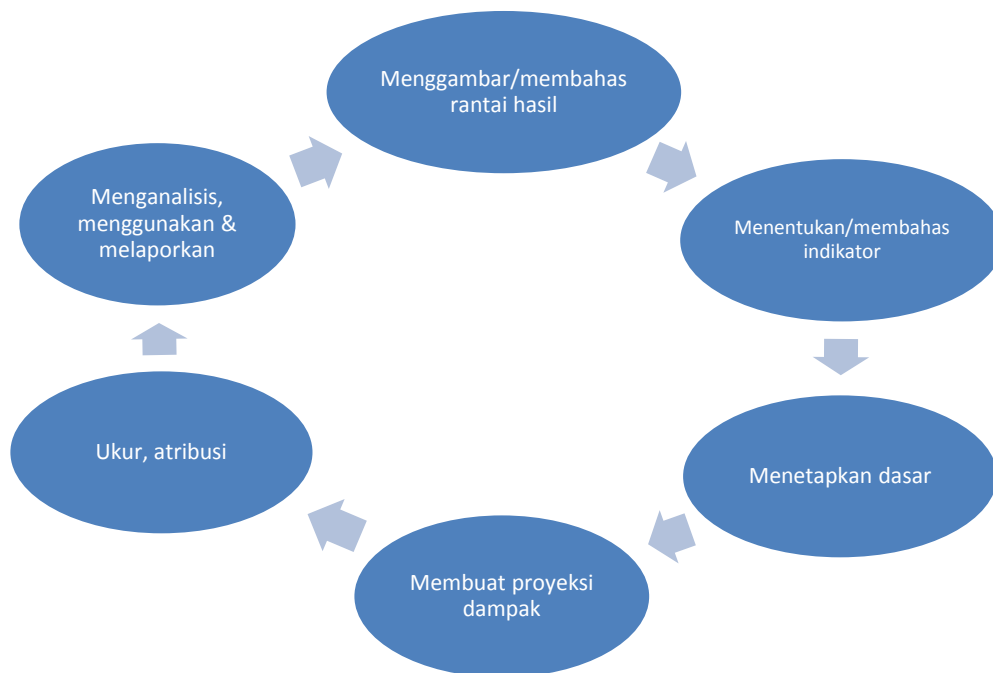
Sistem ini juga berfungsi sebagai pendekatan yang kuat untuk mengartikulasikan logika program, dan untuk memvalidasi asumsi yang mendasarinya. Hubungan dengan DCED memberikan insentif untuk program dan lembaga untuk bekerja menuju kepatuhan; penghargaan, dalam hal kejelasan dan efektivitas, juga sama pentingnya. Standar tersebut telah dikembangkan oleh program-program lapangan yang berkolaborasi bersama-sama, sehingga dari awal telah difokuskan tentang kepraktisan.

Gambar 1 merangkum siklus manajemen yang tersirat oleh Standar. Dimulai dengan gambar rantai hasil atau model logika, menunjukkan bagaimana kegiatan mengarah pada hasil dan

¹ www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results

dampak yang diinginkan. Indikator didefinisikan, berdasarkan logika ini. Sebuah dasar ditentukan, dan sebuah proyeksi yang terbuat dari dampak - dampak yang diantisipasi.

Gambar 1: Siklus Manajemen



Pengukuran dilakukan berdasarkan logika – juga bertujuan untuk memvalidasi asumsi di mana desain program ini didasarkan. Perubahan atribusi dan pasar yang luas kemudian dipertimbangkan; hasil terkait dengan biaya program, dan dikomunikasikan dengan jelas. Akhirnya, Standar memberikan sistem bagi hasil pengukuran, untuk memastikan bahwa itu bukan latihan satu kali saja, melainkan sebuah proses manajemen yang bermanfaat.

Dokumen ini menuntun pembaca melalui berbagai langkah yang disebutkan dalam Standar DCED, dan menjelaskan bagaimana setiap langkah memberikan kontribusi terhadap proses hasil pengukuran praktis dan efektif. Hal ini ditulis terutama untuk program-program, tetapi dapat diterapkan oleh lembaga atau negara. Indikator Dampak Universal dibahas dalam Bagian 2, di bawah ini.

1. Mengartikulasikan Hasil Jaringan

Standar didasarkan pada hasil jaringan: alat sederhana namun kuat untuk membuat jelas setiap langkah dalam logika program, dari kegiatan ke hasil ke akibat sampai dampak². Hal ini memungkinkan staf untuk:

- 'memikirkan' proses intervensi, mengklarifikasi dan menyepakati asumsi logika bersama-sama - sehingga setiap orang tahu apa kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan akhir

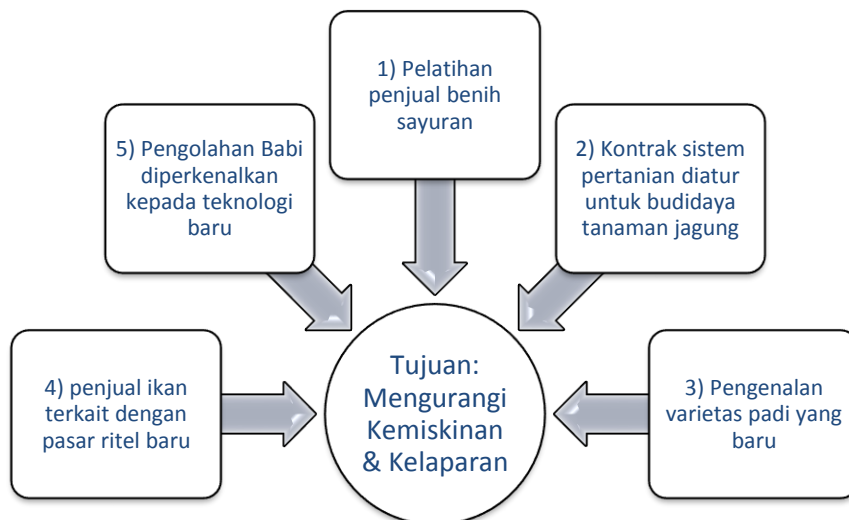
² Istilah 'Hasil jaringan' dan 'logika program' digunakan di seluruh dokumen ini untuk merujuk kepada konsep yang sama - juga dikenal dengan nama lain, seperti 'kausal model' atau 'dampak logika'.

- memantau kemajuan dalam mencapai logika bahwa: apakah perubahan yang telah diantisipasi benar-benar terjadi, atau tidak?

Misalnya pertimbangkan Program X secara hipotetis yang bekerja di berbagai sektor pertanian untuk memenuhi Sasaran Pembangunan Milenium pertama dari Memberantas Kemiskinan dan Kelaparan. X mengelola lima intervensi yang berbeda untuk mencapai tujuan ini seperti yang diilustrasikan pada Gambar 2.

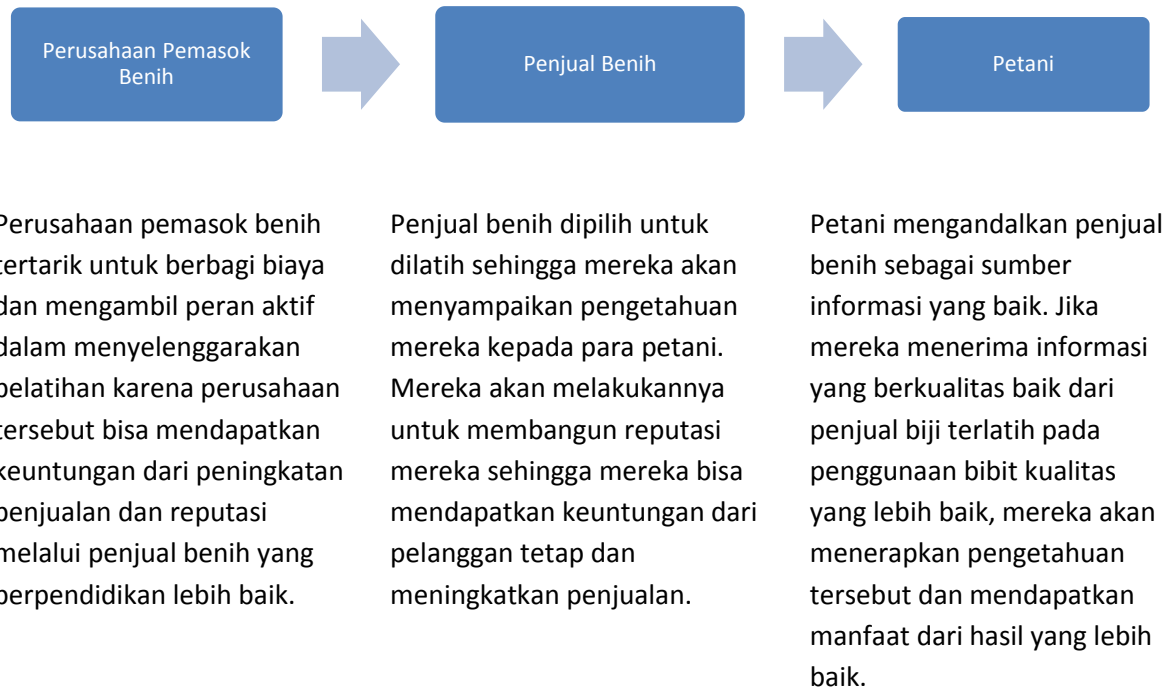
Berfokus pada intervensi 1), dasar pemikiran ini adalah sebagai berikut: Program X mengidentifikasi bahwa petani sayuran memiliki produktivitas yang sangat rendah karena mereka tidak memiliki pengetahuan, tentang benih mana yang digunakan, kapan / bagaimana untuk menabur, dll. Program X merancang intervensi untuk bermitra dengan perusahaan benih, untuk melatih penjual benih pada manfaat dan penggunaan benih berkualitas baik. Gambar 3 menunjukkan ilustrasi sederhana dari peran bagian yang berbeda bermain dalam intervensi direncanakan oleh Program X. Hal ini dipertimbangkan oleh Program X bahwa dengan melibatkan perusahaan benih yang memiliki insentif komersial untuk melatih penjual benih, sehingga keberlanjutan dan skala yang diinginkan dapat dicapai.

Gambar 2: Komponen yang berbeda untuk Program X



Gambar 4 menunjukkan hasil jaringan untuk intervensi ini, dalam jenis format yang dibutuhkan dalam Standar DCED. Ini menggambarkan bagaimana berbagai kegiatan diharapkan dapat mengarah pada pencapaian tujuan yang diinginkan, mulai dari input, bergerak melalui output, untuk hasil dan akhirnya dampak (bergerak dari bawah ke atas, dalam contoh ini).

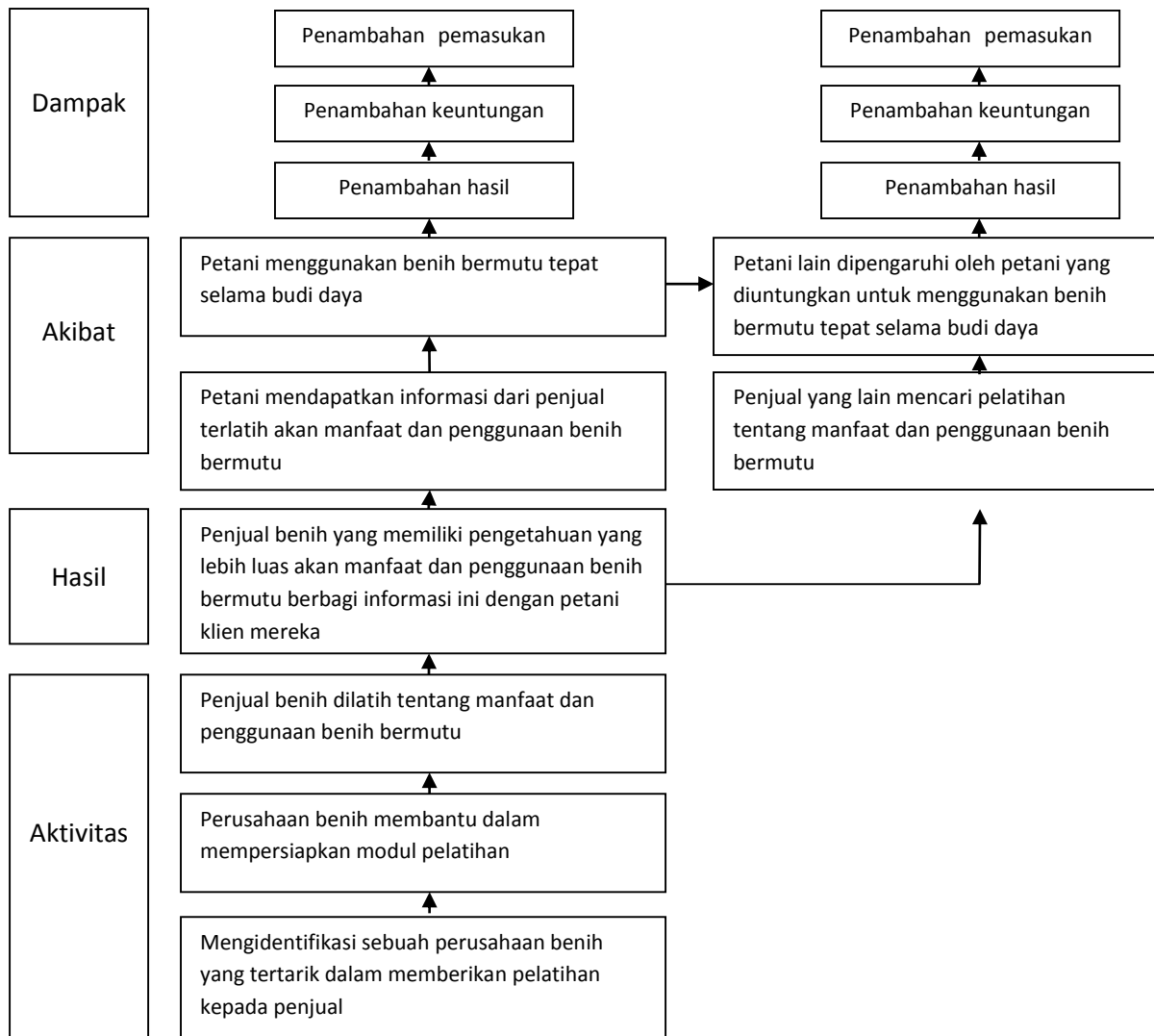
Gambar 3: bagian yang berbeda dan peran mereka dalam budi daya sayuran



Harap dicatat bahwa ini mirip dengan kerangka logis, atau *log - frame*, namun memungkinkan untuk lebih detail dan bernuansa; *logframe* dapat bekerja untuk pengawasan, tetapi tidak memiliki semua rincian yang dibutuhkan manajer. Misalnya, pengurutan sangat penting; setelah pelatihan mereka, penjual diharapkan untuk menyampaikan informasi tentang manfaat dan penggunaan benih bermutu kepada petani. Para petani kemudian diharapkan untuk mengadopsi teknik lanjutan, setelah mereka menerima informasi dari penjual. Hasil-hasil ini harus terjadi secara berurutan, dan penting untuk program untuk menginformasikan urutan itu dengan jelas - sehingga dapat memungkinkan untuk memeriksa apakah itu terjadi atau tidak.

Gambar 4 pelatihan penjual benih terhadap penggunaan dan manfaat dari benih berkualitas baik:

Contoh rantai hasil



Rantai hasil ini adalah alat manajemen, yang memungkinkan staf program untuk secara teratur menilai hasil intervensi mereka, dan untuk mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Sebagai contoh, jika dilihat bahwa petani sayuran tidak menggunakan bibit yang lebih baik setelah menerima informasi dari pengecer (seperti yang telah diharapkan), staf program dapat dengan cepat mencari tahu mengapa tidak dilakukan. Proses itu akan mengungkapkan beberapa faktor lain, yang sebelumnya tidak termasuk dalam logika (misalnya, kenaikan harga biji baru - baru ini), yang sekarang harus dimasukkan dan dipertimbangkan.

Mengartikulasikan rantai hasil merupakan tantangan, saat pertama kali hal itu dilakukan. Meskipun logika mungkin jelas di benak manajer dan staf, menuliskannya pada selembar kertas kosong, ke tingkat yang sesuai detail, ternyata secara mengherankan sulit saat pertama

kali melakukannya. Melakukannya sebagai sebuah tim bisa menjadi proses yang sangat berharga, untuk memastikan semua orang pada halaman yang sama (secara harfiah). Akhirnya, menuliskan rantai hasil menjadi lebih mudah dan cepat, tapi beberapa kali mungkin lebih mudah jika fasilitator yang berpengalaman dan berasal dari bagian eksternal terlibat.

Seluruh sistem DCED didasarkan pada jaringan hasil ini - dan proses pengukuran karena itu disesuaikan dengan program individu. Namun rantai hasil harus diperbarui secara teratur, baik tentang pelajaran baru yang dipelajari, dan dalam kaitannya dengan perubahan kondisi pasar.

2. Mendefinisikan Indikator Perubahan

Beberapa diskusi dimulai dengan mendefinisikan indikator perubahan (hampir sebagai daftar keinginan), tetapi Standar DCED dimulai dengan logika, dan menghasilkan indikator dari logika tersebut. Dengan kata lain, setelah Anda menjelaskan apa yang Anda harapkan akan terjadi, maka akan menjadi jelas tentang apa yang Anda harapkan untuk berubah - dan apa yang akan Anda ukur, pada setiap langkah, untuk melihat bagaimana hal itu berubah.

Satu-satunya pengecualian untuk ini adalah pada tingkat dampak, karena sebagian besar program pembangunan sektor swasta (PSD) secara luas yang ditujukan pada dampak yang sama: skala, pendapatan dan pekerjaan. Juga, keuntungan utama bekerja menuju indikator umum adalah bahwa program, negara dan lembaga dapat menambahkan bersama-sama prestasi mereka (menjaga untuk menghindari penghitungan ganda). Ketika tekanan untuk akuntabilitas bertumbuh, aspek ini akan menjadi lebih penting - terutama di dunia di mana portofolio dan logika program bisa bermacam – macam.

Meskipun begitu, harap dicatat, bahwa indikator dampak tersebut mungkin perlu disesuaikan oleh masing-masing lembaga, untuk memenuhi kebutuhan dan prioritas mereka sendiri. Juga, Indikator Dampak Universal ini berfokus pada dampak tingkat perusahaan, karena dampak tingkat rumah tangga (termasuk pengentasan kemiskinan) lebih sulit untuk dibuat atribusinya atau di isolasi; program umumnya tidak memiliki keahlian untuk melakukan hal ini. Donor mungkin, bagaimanapun, mendukung pengukuran ke tingkat itu, sebagai latihan terpisah (dan seringkali mahal).

Kotak 1 Apa saja Indikator Dampak yang Universal?

Standar merekomendasikan program-program untuk melaporkan prestasi relatif terhadap 3 indikator dampak yang universal:

- Jumlah perusahaan sasaran yang diuntungkan
- Penghasilan tambahan bersih yang dihasilkan
- Pekerjaan tambahan yang terbentuk

Semua indikator yang diidentifikasi dalam langkah ini harus tepat dan terukur dalam jangka waktu dan anggaran program; mereka mungkin bersifat kuantitatif atau kualitatif. Indikator juga harus mencakup informasi tentang kemungkinan keberlanjutan - bahwa perubahan yang dijelaskan dalam rantai hasil akan berlanjut setelah program berakhir. Gambar 5 menunjukkan tiga perubahan menengah khusus yang disebutkan dalam contoh di atas, dan jenis indikator yang dapat ditetapkan untuk mereka.

Indikator – Indikator:

Penjual benih yang memiliki pengetahuan yang lebih luas akan manfaat dan penggunaan benih bermutu berbagi informasi ini dengan petani klien mereka



- Jumlah penjual benih yang berpengetahuan lebih luas pada manfaat dan penggunaan benih bermutu
- Informasi tertentu di mana mereka memiliki pengetahuan yang lebih luas
- Jumlah petani klien yang datang ke penjual sebelum mereka memberi informasi (yaitu sebelum pelatihan), dibandingkan dengan jumlah petani klien yang datang setelah berbagi informasi
- Pendapatan dan laba penjualan sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan

Petani mendapatkan informasi dari penjual terlatih akan manfaat dan penggunaan benih bermutu



- Kesadaran petani tentang ketersediaan informasi
- Jumlah petani yang mendapatkan informasi tentang manfaat dan penggunaan benih bermutu
- Kepuasan terhadap informasi yang diterima
- Jenis informasi yang diterima petani dari penjual terlatih

Petani menggunakan benih bermutu secara tepat selama budi daya



- Jumlah petani yang membeli bibit berkualitas baik
- Jumlah petani yang menggunakan benih bermutu secara tepat (misalnya waktu menabur, persiapan tempat tidur benih, dll)
- Alasan mengapa mereka menggunakan kualitas yang baik (contohnya mungkin karena mereka menerima informasi yang baik dari penjual sebagaimana dimaksud oleh program, atau mungkin karena faktor eksternal seperti penurunan harga benih).

Pedoman Pelaksanaan di situs DCED memberikan daftar saran yang lebih komprehensif dari indikator umum untuk aplikasi yang luas.

3. Mengukur Perubahan Indikator

Setelah indikator diidentifikasi, program harus mengembangkan sistem untuk mengukur perubahan dalam indikator tersebut. Langkah pertama dalam hal ini biasanya adalah penelitian untuk menetapkan nilai dasar, atau titik awal, untuk indikator kunci sebelum pelaksanaan program dimulai.

Semua penelitian harus sesuai untuk menetapkan praktek yang baik; Pedoman Pelaksanaan DCED memberikan gambaran umum dari alat-alat yang dapat digunakan - termasuk misalnya wawancara mendalam,

diskusi kelompok fokus, pertemuan pemegang saham, penelitian eksperimental, pembelajaran dalam serangkaian waktu, dll. Merancang penelitian yang sesuai mungkin perlu beberapa masukan ahli, dalam rangka untuk memenuhi praktek yang baik. Keahlian ini biasanya tersedia di dalam negeri, dan DCED juga berencana untuk menerbitkan panduan untuk praktek penelitian dasar yang baik (bagaimana merancang kuesioner, bagaimana membentuk sampel, dll.)

Gambar 6 memberikan contoh penilaian dampak hipotetis yang mendalam dari seorang petani yang mendapatkan manfaat dari informasi yang ia terima dari penjual terlatih (lihat Gambar 4) yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan.

Kotak 2: Bagaimana jika program belum mengumpulkan informasi dasar, tetapi masih ingin menerapkan Standar?

Tidaklah selalu mungkin untuk mengumpulkan informasi dasar, misalnya jika program ini mengadopsi standar di tengah-tengah pelaksanaan. Dalam kasus seperti ini program dapat:

- i) Menggunakan data sekunder;
- ii) Menurunkan *baseline* dari penelitian retrospektif;
- iii) Menggunakan data dari daerah lain dengan demografi yang sama, dll.

Gambar 6: Contoh wawancara mendalam

Nn. Y adalah petani sayur yang sedang menumbuhkan labu, menggunakan benih sendiri dari tahun budi daya sebelumnya ketika ia melihat bahwa tetangganya memiliki hasil yang jauh lebih baik. Dia tahu dari tetangganya bahwa dia baru saja mencoba varietas benih kemasan baru yang direkomen dasikan oleh penjual benih dengan informasi yang sangat baik. Oleh karena itu, Nn. Y pergi ke pe ngecer benih yang memberikan informasi lebih lanjut tentang manfaat menggunakan benih ber mutu tepat (varietas benih yang digunakan, cara menanamnya, kapan harus menanam nya, dll.). Namun Nn. Y mengatakan meskipun hasilnya meningkat jauh, itu masih tidak sebaik hasil tetangganya. Dia menggunakan benih kemasan yang direkomendasikan oleh penjual, tapi dia tidak menyuburkan tanah sebelum menabur benih seperti yang direkomendasikan oleh penjual benih, karena dia tidak mampu membeli pupuk.

Tabel menunjukkan keuntungan Nn. Y sebelum dan setelah pergi ke penjual terlatih.

Setelah mendapatkan hasil yang sama dari analisis dampak dilakukan dengan petani lain dan melihat hasil yang belum naik ke tolok ukur 6.000 buah / hektar, staf program dapat menggunakan informasi tersebut untuk mempertimbangkan bagaimana pupuk bisa tersedia dengan biaya lebih rendah.

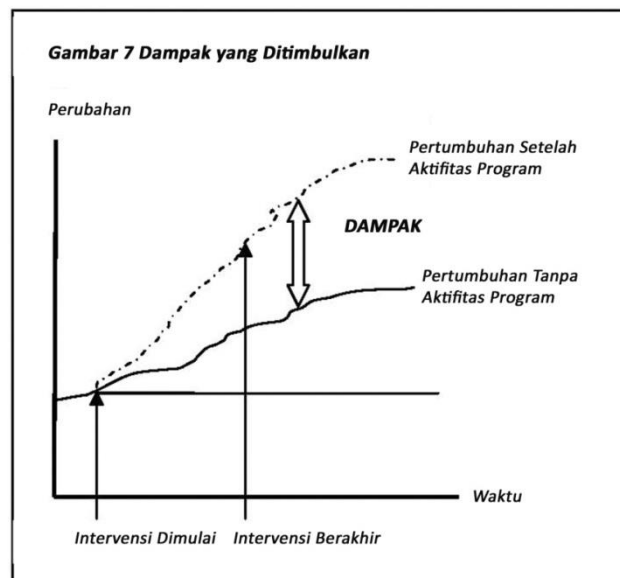
	2008 (Sebelum)	2009 (Sesudah)
Tanah Hasil Budi daya	1/2 Hektar	1/2 Hektar
Harga Benih	Punya Sendiri	USD 25
Biaya Lainnya	USD 50	USD 50
Hasil	1500 Buah	2500 Buah
Hasil Penjualan	USD 120	USD 210
Keuntungan	USD 70	USD 135

4. Memperkirakan Perubahan yang Dapat Diatribusikan

Langkah-langkah sebelumnya telah menghasilkan informasi tentang apa yang berubah selama program berlangsung, dalam bidang yang paling menarik bagi program ini. Tidak selalu tentang sejauh mana perubahan-perubahan yang terukur yang disebabkan oleh program. Mungkin mereka akan tetap terjadi? Atau karena pekerjaan program yang berbeda? Mungkin hasilnya akan menjadi lebih baik, tanpa program ini? Gambar 7, di bawah, menggambarkan tantangan tersebut.

Standar membutuhkan program untuk mengatasi masalah atribusi ini, untuk indikator kunci dan langkah-langkah perantara dalam rantai hasil. Masalah ini tetap harus dipertimbangkan, sampai batas tertentu, selama perumusan rantai hasil. Metode yang sebenarnya digunakan untuk menjelaskan atribusi akan tergantung pada keadaan individual; lebih mudah untuk mengembangkan 'cerita' kredibel dan kuat dalam beberapa jenis intervensi, dari pada intervensi lainnya.

Pengenalan teknologi baru, misalnya, dapat menyebabkan perubahan yang jelas yang disebabkan teknologi. Di sisi lain, menghubungkan perubahan perilaku untuk pelatihan kadang-kadang dapat menantang, dan memerlukan teknik yang lebih canggih. Pedoman Pelaksanaan DCED mencakup Tabel daftar aplikasi, keuntungan dan kerugian dari berbagai teknik.



Contohnya, dan menarik kesimpulan lagi dari contoh, intervensi itu dirancang untuk memungkinkan petani sayuran untuk mendapatkan informasi yang baik tentang penerapan benih berkualitas baik dari pengecer, dan untuk menerapkan pengetahuan itu. Akibatnya, hasil panen mereka diharapkan untuk meningkatkan, dan keuntungan mereka meningkat. Jika keuntungan meningkat, namun hasil tetap sama, dampaknya mungkin tidak dapat dikaitkan dengan kegiatan-kegiatan program. Peningkatan laba dapat disebabkan oleh alasan lain, misalnya seperti peningkatan harga pasar sayuran, atau pengurangan biaya input.

Perhatikan bahwa Standar membutuhkan menyebut inisiatif yang didanai publik lainnya yang berkontribusi pada hasil yang dilaporkan. Ini sudah merupakan langkah maju untuk beberapa program, tetapi tidak memerlukan perkiraan kontribusi relatif dari masing-masing program (contohnya mengisolasi dampak dari satu program) kecuali yang layak.

5. Menangkap Perubahan yang luas dalam Sistem atau Pasar

Banyak program bekerja untuk mengubah seluruh sistem atau pasar; karena itu dampak tidak terbatas pada penerimaan program langsung atau mitra. Sebaliknya, program bertujuan untuk memainkan peran katalis, memicu perubahan yang lebih luas melalui efek demonstrasi. Kebanyakan pendekatan tradisional untuk menghasilkan pengukuran, bagaimanapun, mengabaikan perubahan yang lebih luas di pasar - meskipun ini sering di mana dampak dan skala yang paling mengesankan dapat ditemukan.

Standar, bagaimanapun juga, meminta program untuk melakukan upaya untuk menangkap perubahan yang lebih luas – sering kali melalui 'pekerjaan detektif' - sehingga mereka tidak 'mengurangi' prestasi mereka. Sementara atribusi (seperti di atas) jelas perlu ditangani pada tingkatan ini juga, ada berbagai cara di mana perubahan pasar yang luas dapat dicapai, termasuk misalnya:

- Berkumpul bersama dan meniru satu sama lain: penyedia layanan lain dan pengusaha melihat manfaat untuk 'penerima manfaat' langsung, dan meniru praktek bisnis mereka (misalnya, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2, pengecer lain dan petani sayuran merekomendasikan dan menggunakan benih berkualitas baik, setelah melihat manfaat yang dinikmati oleh pengecer terlatih dan petani klien mereka).
- Pertumbuhan Sektor: Sebagai hasil dari kegiatan program, seluruh sektor tumbuh; perusahaan yang ada berinvestasi lebih banyak, sementara perusahaan-perusahaan baru mulai bertumbuh (misalnya, luas areal budi daya sayuran mengembang).
- Hubungan ke belakang dan ke depan: dampak langsung memicu perubahan pada titik-titik lain di pasar (misalnya, produktivitas sayuran meningkat merangsang industri pengangkutan sayur).
- Dampak tidak langsung lainnya: dampak langsung mengakibatkan dampak tidak langsung di sektor-sektor yang sama sekali berbeda (misalnya, petani sayuran membelanjakan pendapatan mereka meningkat untuk membeli barang-barang konsumen).

Perhatikan bahwa Standar saat ini tidak memerlukan program untuk mengukur perpindahan - betapa banyaknya orang - orang yang mungkin melakukan lebih buruk, sebagai akibat dari kegiatan program. Sebagai contoh, jika beberapa petani mendapatkan lebih banyak dengan menjual ke pasar yang terbatas, petani lain mungkin hanya dapat menjual kurang dari itu, dan karena itu kehilangan keuntungan. Sementara ini adalah masalah nyata dalam beberapa kasus, telah terbukti menjadi tantangan pengukuran yang terlalu kompleks untuk sebagian besar program untuk mencoba menangkap pada tahap ini. Karena itu, hal ini hanya 'direkomendasikan', untuk sementara waktu.

6. Biaya Pelacakan Program

Standar memerlukan pernyataan biaya tahunan dan kumulatif program, sehingga pencapaian program dapat dimasukkan ke dalam perspektif. Jelas, program yang lebih besar dan lebih mahal dapat diharapkan untuk mencapai hasil dan skala yang lebih besar. Standar juga menganjurkan agar program memisahkan biaya dengan komponen utama, untuk memberikan informasi manajemen yang berguna.

7. Pelaporan Hasil

Sebagai ringkasan akhir dari proses hasil pengukuran, Standar memerlukan setiap program untuk mendokumentasikan perubahan kunci dalam indikator setidaknya setahun sekali, sehingga mereka dapat dikomunikasikan dalam komunitas yang terkait dengan program internal (donor, staf manajemen, staf program) dan masyarakat eksternal jika dianggap cocok. Indikator kunci harus dipisahkan berdasarkan bagiannya masing - masing, sejauh mungkin. Perhatikan bahwa DCED tidak akan mempublikasikan data akhir yang dihasilkan oleh program yang berpartisipasi, tanpa izin sebelumnya. Program dapat, bagaimanapun juga, menggunakan data anonim gabungan.

8. Mengelola Sistem untuk Pengukuran Hasil

Sistem pengukuran hasil harus melayani pengelolaan program, dan dapat diintegrasikan ke dalam pengambilan keputusan sehari - hari. Oleh karena itu, Standard memerlukan program untuk mengembangkan sistem pengukuran indikator kunci pada interval yang terpilih. Hal ini berfungsi sebagai kerangka untuk memandu staf program, sehingga Standar mengharuskan setiap program untuk memiliki sistem pengawasan yang menunjukkan setiap rantai hasil:

- Apa informasi yang akan dikumpulkan untuk setiap indikator kunci
- Bagaimana informasi akan dikumpulkan
- Bagaimana masing-masing indikator kunci akan dihitung atau dijelaskan
- Waktu ketika masing-masing indikator akan diukur atau dinilai

Perubahan	Mendefinisikan 'apa' yang kita inginkan (atau harapkan) untuk berubah
Indikator	Mendefinisikan apa yang akan diukur, untuk mendeteksi perubahan
Bagaimana	Mendefinisikan alat-alat yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan
Siapa	Mendefinisikan tanggung jawab
Kapan	Mendefinisikan jadwal untuk menilai perubahan
Ikhtisar Dokumen	Mendefinisikan apa yang ada dalam hal laporan, studi, dll.

Kotak 3 berisi daftar unsur-unsur yang biasanya akan ada dalam rencana pemantauan. Standar juga membutuhkan program untuk mengalokasikan sumber daya keuangan dan

manusia yang cukup untuk sistem hasil pengukuran, sehingga dapat dipertahankan dan dikembangkan.

Harap dicatat bahwa investasi terbesar sering tidak terdapat dalam staf tambahan atau spesialis, tetapi dalam waktu manajemen untuk memperjelas dan menentukan logika program. Hal ini sebagian besar bukan hasil dari tugas pengukuran, tetapi sebagai pembagian tugas yang efektif, yang juga dapat berfungsi untuk membangun tim.

Kesimpulan

Dokumen ini hanya menyediakan perjalanan awal Standar DCED; juga ada dokumen Pertanyaan yang Sering Diajukan-, dan Pedoman Pelaksanaan yang lebih komprehensif. Semuanya, dan literature yang lebih membahas tentang latar belakang, dapat di *download* dari www.enterprise-development.org/page/measuring-and-reporting-results. Standar juga mencakup daftar definisi istilah yang digunakan, sebagai Lampiran.

Tak satu pun dari unsur-unsur dari Standar, yang diuraikan di atas, adalah hal yang sama sekali baru; semua hal itu diperlukan, jika pembaca eksternal yang skeptis hendak dijangkau dan diyakinkan. Kebanyakan program sudah mulai bekerja pada kebanyakan dari mereka, tapi mungkin berhadapan dengan kesenjangan. Salah satunya mungkin adalah 'jejak kertas' - mendokumentasikan pekerjaan dari setiap elemen; dan lagi, banyak program yang telah memiliki dokumentasi dalam satu bentuk atau yang lain untuk sebagian besar elemen, tapi mengisi kesenjangan mungkin memerlukan sedikit usaha. Melakukan hal itu memungkinkan peninjau eksternal untuk memvalidasi seluruh sistem - membuat temuan yang kredibel untuk khalayak eksternal.

DCED dan jaringan ahli dan program lapangannya dapat membantu Anda untuk bekerja menuju sesuai dengan Standar - memberikan Anda kejelasan dan efektivitas dalam pekerjaan Anda. Silahkan hubungi Results@Enterprise-Development.org apabila ada pertanyaan; khususnya, jika agen Anda telah memiliki metodologi untuk mengukur atau mengelola hasil, DCED menyambut kesempatan untuk menjelajahi bagaimana keduanya dapat saling bertemu.