

## **Forslag til oppfølging av anbefalinger fra rapporten «Can we demonstrate the difference that Norwegian aid makes? Evaluation of results measurement and how this can be improved»:**

### **Sentrale funn i rapporten (brukt som baseline/utgangspunkt for anbefaling og tiltak i oppfølgingsplanen):**

- Resultatmåling prioriteres ikke i praksis. Ledere etterspør i liten grad resultatmåling i planlegging eller systematisk oppfølging av tiltak, og ansatte opplever at de ikke har tid til god planlegging med tanke på resultatmåling.
- Det er få eller ingen insentiver til å prioritere planlegging og resultatmåling i bistandsforvaltningen. Ledere og ansatte har ofte insentiver til å prioritere andre og tildels motstridende hensyn, som for eksempel det å utbetale midler raskt.
- Håndbøker, ordningsregelverk, kurs og rådgivning på resultatområdet er stort sett av god kvalitet, men har svakheter på enkelte områder. Manglende etterlevelse er en hovedutfordring.
- Kursene som omhandler resultatmåling og evaluering gir deltakerne grunnleggende kunnskap, men de er for korte, har for få deltakere og prioriteres lavt, særlig blant ledere.
- Eksisterende retningslinjer og regelverk blir brukt kun i varierende grad, noe som fører til at tiltak godkjennes med dårlige resultatrammeverk, at oppfølgingen av resultater i en del tilfeller er mangelfull og at det rapporteres på aktiviteter og ikke på effekter i sluttgjennomganger.
- Det er forskjeller mellom oppdragsbeskrivelsene og innholdet i evalueringsrapporter bestilt av Evalueringsavdelingen i Norad, noe som kan skyldes at oppdragsbeskrivelsene er vide og lite fokuserte og gir stort rom for tolkning av oppdraget.

1. ANBEFALINGER TIL OPPFØLGING AV LEDELSEN I UTENRIKSDEPARTEMENTET:

Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme for implementering av tiltak	Resultat/endring/kommentar
A. Ledere må styrke kunnskapen om og prioritering av praktiske og konkrete sider ved resultatmåling og resultatbasert styring.	Seminar/temamøter	U. råd.	Juni 2015	<p><b>Forventet resultat:</b></p> <p>-Toppledelsen har god kunnskap og bevissthet rundt betydningen av og kravene til resultatarbeid.</p> <p>I løpet av ett år skal ledelsen ha hatt minimum to samlinger/temamøter e.l. som kan knyttes til resultatmåling og risikostyring. Konkret diskusjon om evalueringsrapporten med innlegg fra Evalueringsavdelingen, samt erfaringsutveksling med andre (statlige enheter, bedrifter etc.) bør vurderes.</p>
B. Det må innføres klare insentiver for planlegging og resultatmåling av finansierte tiltak, med konsekvenser for karriereløp.	<p>Godt resultatarbeid skal vektlegges ved lønnsvurderinger og ved tilsetting i nye stillinger med ansvar for tilskuddsmidler, både for ledere og saksbehandlere.</p> <p>SK sørger for at det utføres forvaltningsgjennomgang på stasjoner og i avdelinger/seksjoner</p>	U. råd. KR-avdelingen SK	<p>Juni 2015</p> <p>Juni 2015</p>	<p><b>Forventet resultat:</b></p> <p>-Kompetanse knyttet til mål- og resultatstyring er en integrert del av kjernekompetansen i departementet.</p> <p>-Ledelsen etterspør resultatinformasjon</p>

Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme for implementering av tiltak	Resultat/endring/kommentar
	i UD med ansvar for tilskuddsmidler som blant annet kan gi informasjon om resultatarbeidet.			
C. Avdelinger med tilskuddsmidler må legges til rette for resultatfokus i både planlegging og oppfølging av tiltak; det må gis tid og ressurser til at dette skal kunne gjennomføres.	Konsentrasjon av innsats på land og sektor som gir færre avtaler å følge opp og dermed bedre til planlegging og oppfølging.	Ledelse Avdelingene		<b>Forventet resultat:</b> -Økt sannsynlighet for å oppnå ønskede resultater
D. To tilnærminger foreslås for å styrke faglig rådgivning og kvalitetssikring i planlegging og gjennomføring av tiltak. Disse er ikke gjensidig ekskluderende; det vil være mulig å implementere begge;  i. Konsentrere ekspertise slik at AMOR eller en annen enhet får som ansvar å kvalitetssikre alle tiltak over en viss sum (se rapporten s 97 for detaljer).	Økte krav til obligatorisk opplæring for å forbedre den generelle forståelsen for resultatmåling og risikostyring  Ny seksjon for tilskuddsforvaltning i UD vil styrke relevant kompetanse i departementet og utføre kvalitetssikring.	U.råd. Avdelinger med tilskuddsforvaltning og KR avdelingen	Opplæring: Fra høsten 2014  Ny seksjon: På plass høsten 2014	<b>Forventede resultater:</b> - Ekspertise etablert sentralt i departementet - Nødvendig kompetanse tilstede på stasjoner med stor tilskuddsforvaltning - God og effektiv forvaltning i tråd med gjeldende regler og rutiner  Kvalitetssikring skal utføres enten internt i departementet i Seksjon for tilskuddsforvaltning, i Norad eller av eksterne.

Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme for implementering av tiltak	Resultat/endring/kommentar
ii. Bygge resultatstyrings- og evalueringsekspertise bredt i forvaltningen slik at man bygger opp en «cadre» av rådgivere desentralisert i systemet som kan styrke resultat- og evalueringsarbeidet i systemet (se rapportens s. 97-98 for detaljer).	Reviderte ordingsregelverk med strengere krav til kvalitetssikring av enkelttiltak. Det vurderes å knytte kvalitetssikring til beløp.  Vurdere forslag til resultat eksperter ved pilotprosjekt.  Utlysningstekster skal reflektere behovet for forvaltningskompetanse, herunder kompetanse knyttet til resultat- og risikostyring, ved stasjoner med stor tilskuddsportefølje.		Innen utgangen av 2015  Vår 2015  Vår 2015	Ledelsen bør diskutere hva som er en hensiktsmessig og realistisk organisering av ekspertisen.
E. Det må legges til rette for at kunnskap om resultater (fra gjennomganger og evalueringer) på en bedre måte omsettes til læring i organisasjonen om «hva som virker og ikke virker»	I større grad bruke resultatinformasjon i analyser som legges til grunn for prioriteringer og beslutninger.	Avdelingene med tilskuddsmidler, Seksjon for tilskuddsforvaltning	Fra høsten 2014	<b>Forventet resultat:</b> <b>Forventete resultater:</b> -Målrettet og strategisk bistand  Tiltak og resultat hentet fra Riksrevisjonens gjennomgang av norsk bistand til ren energi.

Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme for implementering av tiltak	Resultat/endring/kommentar
Det er en større utfordring å produsere god resultatinformasjon enn å praktisk omsette kunnskap til læring, noe som må gjenspeiles i prioriteringen av tiltak.				Dette er også anbefalt av OECD/DAC. Kvalitetssikring skjer i eller med støtte fra Seksjon for tilskuddsforvaltning eller Norad.

2. ANBEFALINGER TIL OPPFØLGING FRA DE ANSVARLIGE FR UTARBEIDELSE AV ORDNINGSGELVERK, VEILEDERE, KURSVIRKSOMHET OG KVALITETSSIKRING:

Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme	Resultat/endring/kommentar
A. Kravene til faglig rådgivning og kvalitetssikring bør samordnes i ordningsregelverkene.	Oppdatere malen for ordningsregelverk med strengere krav til kvalitetssikring i alle deler av forvaltningscyklusen, herunder krav til midtveis- og sluttgjennomganger.  Revidering av UDs ordningsregelverk i tråd med ny mal.	Seksjon for tilskuddsforvaltning med innspill fra avdelingene  Avdelingene med tilskuddsmidler	September 2014  Utgangen av 2015.	<b>Forventet resultat:</b> -Bedret evaluerbarhet av enkelttiltak  Diskusjon om politisk klarering av flerårige tiltak og evt. beløpsgrenser for obligatorisk kvalitetssikring må avklares.  Dette er et omfattende arbeid, spesielt om det skal gjøres risikovurderinger for ordningene.
B. Ved godkjenning av tiltak skal det foreligge en klar strategi for resultatmåling og evaluering på tiltaksnivå som bygger på noen enkle elementer:		Avdelingene med tilskuddsmidler, Seksjon for tilskuddsforvaltning	Utgangen av 2015	<b>Forventet resultat:</b> - Bedre resultatinformasjon

Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme	Resultat/endring/kommentar
<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Klar og realistisk målsetting;</li> <li>ii. Vurdering av sannsynligheten for at tiltaket (med de avsatte midler) kan nå målet;</li> <li>iii. Vurdering av eksisterende kunnskap og tidligere erfaringer (forskning / tidligere evalueringer globalt) – samt vurdering av kvaliteten på dette evalueringsgrunnlaget; hvor sannsynlig er det at tiltaket vil nå målet?</li> <li>iv. Basert på disse vurderingene bestemmes det om tiltaket bør evalueres eller ikke og hva slags evaluering som eventuelt vil være mulig og nyttig i hvert enkelt tilfelle.</li> </ul>	<p>Vurdere oppdatering av mal for beslutningsdokumentasjon.</p> <p>Se også tiltak på 1C og 1E.</p>			
<p>C. De desentraliserte evalueringene (sluttgjennomgangene på tiltaksnivå) må kvalitetssikres.</p>				Ref. 1D.
<p>D. Kurstilbudet ved UKS bør styrkes og flere kurs bør gjøres obligatoriske, også for ledere. Incentiver bør innføres for å sikre deltakelse.</p>	<p>Utarbeidelse av oversikt over hvem som gjennomfører kurs og hvor stort behovet for kurs er.</p> <p>På dette grunnlag vurdere behovet for utvidet, evt. obligatorisk, opplæring i resultatmåling og risikostyring.</p>	<p>Avdelinger Stasjoner UKS Seksjon for tilskuddsforvaltning</p>	Vår 2015	<p><b>Forventet resultat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilstrekkelig kompetanse knyttet til resultat- og risikostyring</li> </ul> <p>Krav til obligatorisk opplæring økes allerede fra høstsemesteret 2014. Klare incentiver ikke identifisert bortsett fra skrivetilgang i PTA.</p>

Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme	Resultat/endring/kommentar
E. Det bør vurderes å utarbeide ytterligere veiledning i form av håndbøker og sjekklister for resultatstyring og evaluerbarhet.	Utredes  Samtidig vurderes andre tiltak for å øke bruken av eksisterende håndbøker og sjekklister, slik som opplæringstiltak og kommunikasjonstiltak.	Seksjon for tilskuddsforvaltning	Vår 2015	<b>Forventet resultat:</b> - Godt veiledningsmateriale til saksbehandlere og ledere.  Hva som evt skal utvikles må nøye vurderes. Forslag kan evt. bestilles fra Norad.

3. ANBEFALINGER TIL OPPFØLGING AV EVALUERINGSAVDELINGEN: (innspill fra Evalueringsavdelingen)

Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme	Resultat/ endring/ kommentar
A. Oppdragsbeskrivelsene fra Evalueringsavdelingen bør  i. Ha klarere spesifikasjoner for formål og omfang slik at det kommer klart fram når «outcome» og «impact» skal måles i tillegg til «output»;	Krav om klare spesifikasjoner i oppdragsbeskrivelsene slik at det er klart når «outcome» og «impact» skal måles i tillegg til «output» er lagt inn i avdelingens sjekklister for kvalitetssikring. Sjekklister brukes både av saksbehandler ved forberedelse av mandater og av avdelingsdirektøren ved godkjenning av mandater før publisering på DOFFIN/TED.	EVAL	Juni 2014	Er lagt inn i sjekklisten. Sjekklister brukes ved utforming og godkjenning av mandat.
i. Ha konsise evalueringsspørsmål;	Krav om konsise evalueringsspørsmål er lagt inn i vår sjekklister. (Se ang. bruk av sjekklister i punkt i. ovenfor).	EVAL	Juni 2014	Er lagt inn i sjekklisten. Sjekklister brukes ved utforming og godkjenning av mandat.

Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme	Resultat/ endring/ kommentar
ii. Etterspørre beskrivelse av programlogikken (den må evt. rekonstrueres);	Krav om beskrivelse (eller eventuell rekonstruering) av programlogikken for de evalueringer der dette er aktuelt, skal inkorporeres i sjekklisten.	EVAL	August 2014	Beskrivelse (eller eventuelt rekonstruering) av programlogikken vil være aktuelt i evalueringer av tiltak (prosjekter/programmer) og strategier. Det vil være mindre aktuelt i studier, synteserapporter og litteraturstudier.
iii. Stille mer spesifikke krav til evaluatorenes kompetanse;	Vi mener at vi generelt har stilt spesifikke krav til konsulentenes kompetanse, men ser at vi kan bli enda mer spesifikke hva angår krav om metodekompetanse for effektevalueringer. Dette legges inn i sjekklisten.	EVAL	August 2014	
iv. Vurdere behov for å etterspørre utilsiktede effekter.	Det skal foretas en vurdering av behov for å informasjon om utilsiktede effekter ved utforming av mandat. Dette vil bli tatt inn som et punkt i sjekklisten.	EVAL	August 2014	
B. Evalueringsavdelingen bør planlegge regelmessige kontakt-punkter med evalueringsteamene underveis i evalueringprosessen for å sikre at evalueringenes fokus og prosess er i tråd med oppdragsbeskrivelse og kontrakt.	To tiltak vil bli iverksatt: i. Noen flere kontaktpunkter mellom evalueringsavdelingen og evaluatorene vil bli vurdert fra evaluering til evaluering. ii. Evalueringsavdelingens ansatte vil bli kurset i prosjektledelse.	EVAL	i. August 2014	Behovet for graden av kontakt og type kontakt mellom evalueringsavdelingen og evalueringsteamene varierer fra evaluering til evaluering. Vi ser at vi kan være tjent med å legge inn noen flere kontaktpunkter underveis i evalueringene, tilpasset hver evaluering. Gode prosesser for å sikre at evalueringenes fokus og prosess er i tråd med



Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme	Resultat/ endring/ kommentar
			ii. Desember 2014	oppdragsbeskrivelse og kontrakt oppfatter vi imidlertid som et element i god prosjektledelse, og Evalueringsavdelingens ansatte vil derfor bli kurset i prosjektledelse.
<p>C. I de tilfeller der Evalueringsavdelingen gjennomfører effektevalueringer (impact evaluations), bør avdelingen:</p> <p>i. Ha en klar strategi for hvordan effektevalueringer skal administreres. Effektevalueringer bør settes opp i planleggingsfasen av tiltak, og krever samarbeid med de som administrerer og implementerer tiltaket.</p>	<p>i Avdelingen er enig i at vi, i de tilfeller vi gjennomfører effektevalueringer, bør ha en strategi for hvordan disse skal administreres. Vi mener imidlertid det er viktig med en mer overordnet strategi for effektevaluering (generelt) i hele bistandsforvaltningen. Dette vil kunne inngå i en evalueringpolitikk for all norsk bistand, noe Evalueringsavdelingen vil ta opp til diskusjon.</p>	EVAL	Desember 2014	Beslutning om en evalueringpolitikk for bistandsforvaltningen.
<p>ii. Sørge for at både de ansvarlige for evalueringen i avdelingen samt evaluatorene har adekvat metodekompetanse for å kunne gjøre kontrafaktisk analyse (hva ville ha skjedd uten tiltaket) og måle attribusjon (i hvilken grad observerte endringer skyldes tiltaket).</p>	<p>ii Avdelingen har i løpet av det siste halvannet året rekruttert to medarbeidere med denne kompetansen (metodekompetanse for komparativ analyse og attribusjon). Det styrker også avdelingens evne til å etterspørre og vurdere adekvat kompetanse hos evaluatorene.</p>	EVAL	2013/2014	Dette er allerede ivaretatt.