

Direktoratet for økonomistyring

Bruk av evaluering i statlig styring

Rapport

28. september 2016

Oppdragsgiver: Direktoratet for økonomistyring
Rapportnr.: R9392
Rapportens tittel: Bruk av evaluering i statlig styring
Ansvarlig konsulent: Gitte Haugnæss
Kvalitetssikret av: Dag Stokland
Dato: 28. september 2016

Forsidefoto: Itlada/Shutterstock.com

Innhold

1	SAMLET VURDERING AV NYTTE, KJENNETEGN VED BRUK AV EVALUERINGER OG MULIGE FORBEDRINGSOMRÅDER	7
2	FORMÅL MED OPPDRAGET	12
3	STATLIGE VIRKSOMHETER ER PÅLAGT Å GJENNOMFØRE EVALUERINGER	13
	3.1 ØKONOMIREGELVERKET OG VEILEDERE OM EVALUERINGER	13
4	METODE OG TILNÆRMING	15
	4.1 DOKUMENTSTUDIER	15
	4.2 SPØRREUNDERSØKELSE	15
	4.2.1 Innledning	15
	4.2.2 Rekruttering av respondenter	15
	4.2.3 Datagrunnlag og noen metodiske betraktninger	15
	4.3 INTERVJUER MED DEPARTEMENTER OG UNDERLIGGENDE VIRKSOMHETER	16
5	FUNN FRA SPØRREUNDERSØKELSEN	18
	5.1 TREKK VED RESPONDENTENE OG EVALUERINGENE DE HAR HATT ANSVAR FOR	18
	5.2 NYTTE AV EVALUERINGEN	20
	5.3 INITIATIV, FORMÅL OG MANDATUTVIKLING	21
	5.4 EVALUERINGSPROSESSEN	23
	5.5 EVALUERINGSRAPPORTENS KVALITET OG RELEVANS	24
	5.6 BRUK AV EVALUERINGEN	25
	5.7 UTFORDRINGER OG FORBEDRINGSOMRÅDER	26
	5.8 KJENNSKAP TIL OG BRUK AV EVALUERINGSPORTALEN	28
	5.9 INNSPILL TIL VIDEREUTVIKLING OG FORBEDRING	29
6	FUNN FRA INTERVJUENE	30
	6.1 OPPLEVELSE AV NYTTE	30
	6.2 BRUK AV EVALUERINGER TIL STYRING, UTVIKLING OG KONTROLL	31
	6.3 ARBEIDSDELING MELLOM DEPARTEMENT OG UNDERLIGGENDE VIRKSOMHETER	32
	6.4 STRATEGIER, RETNINGSLINJER OG ORGANISERING KNYTTET TIL BRUK AV EVALUERINGER	33
	6.4.1 Departementenes strategier, retningslinjer, organisering og prioritering av evalueringer	33
	6.4.2 Underliggende virksomheters policy og retningslinjer og prioriteringer knyttet til bruk av evalueringer	34
	6.4.3 Organisering av arbeidet med FoU-/evalueringer i underliggende virksomheter: særskilte enheter eller integrert i fagavdelingene?	35
	6.5 KOMPETANSE	36
	6.5.1 Kompetanse i departementene	36
	6.5.2 Kompetanse i underliggende virksomheter	36
	6.6 PLANLEGGING OG GJENNOMFØRING AV DEN ENKELTE EVALUERING	36
	6.6.1 Hvem initierer den enkelte evaluering?	37
	6.6.2 Planlegging og gjennomføring	37
	6.6.3 Samarbeid om enkeltevalueringer mellom departementer og virksomheter	37
	6.7 KVALITET OG RELEVANS PÅ EVALUERINGENE	37
	6.8 FORMIDLING, BRUK OG OPPFØLGING AV EVALUERINGSRAPPORTENE	38
	6.8.1 Formidling av resultater	38
	6.8.2 Bruk av evalueringene	39

6.8.3	Oppfølging av evalueringene	40
6.8.4	Bruk av evalueringsportalen	40
6.9	RÅD TIL DFØ	40

Vedlegg:	1. Oversikt over hovedtrekk ved evalueringspraksis i staten, basert på hva som er registrert i databasen på evalueringsportalen pr medio 2016
	2. Spørreskjema
	3. Intervjuguider til departementer og virksomheter
	4. Eksempler på utdrag fra strategier og retningslinjer fra departementer og virksomheter

Forord

Agenda Kaupang og Rambøll Management Consulting har gjennomført utredningen «Bruk av evaluering i statlig styring», på oppdrag fra og i samarbeid med, DFØ. Målsettingen med utredningen er å få mer kunnskap om hvordan evaluering benyttes som verktøy i statlig styring i dag og hva som er eventuelle forbedringsområder når det gjelder evalueringers relevans, nytte og bruk i statlig styring.

Vi takker for et meget godt og interessant samarbeid med DFØ.

Stabekk, 28. september 2016

Agenda Kaupang AS

1 Samlet vurdering av nytte, kjennetegn ved bruk av evalueringer og mulige forbedringsområder

Målsettingen med utredningen har vært å få mer kunnskap om hvordan evaluering benyttes som verktøy i statlig styring i dag, og hva som er eventuelle forbedringsområder når det gjelder evalueringers relevans, nytte og bruk i statlig styring og utvikling. Vurderingene er basert på en spørreundersøkelse basert på et representativt utvalg fra evalueringsportalen og hvor 54 oppdragsgivere for konkrete evalueringsrapporter har gitt tilbakemelding. I tillegg har vi gjennomført intervjuer med 31 ledere og nøkkelpersoner i 18 departementer og underliggende virksomheter. Vi har også gått igjennom eksempler på policyer og retningslinjer for noen av departementene og virksomhetene.

Metodiske utfordringer i intervjuene knyttet seg til bruk av begrepet evaluering. Informantene hadde ulik forståelse av begrepet og også om det er viktig å skille mellom evalueringer og andre kunnskapskilder. Fokuset i intervjuene ble derfor vel så mye på virksomhetenes kunnskapsutvikling generelt, så vel som bruk av evalueringer spesielt.

Vi oppsummerer i dette kapitlet vår samlede vurdering av nytte og hva som kjennetegner bruk, praksis og mulige forbedringsområder knyttet til statlige virksomheters bruk av evalueringer til styring, kontroll og utvikling.

Evalueringer oppleves som et nyttig verktøy – kunnskapsutvikling og læringsaspektet er det viktigste

Utredningen viser samlet sett at evalueringer oppleves som et nyttig verktøy som grunnlag for styring, politikkutvikling og fagutvikling. Når det gjelder begrepene «styring», «kontroll», «utvikling» og «læring», bruker informantene i intervjuene disse begrepene om hverandre. Flere sier at de foretrekker å bruke begreper som «utvikling» og «læring» framfor «styring» og «kontroll».

Spørreundersøkelsen viser at hovedtyngden av respondentene har hatt ansvar for relativt få evalueringer. De aller fleste respondentene vurderer evalueringen(e) de selv har hatt ansvar for som nyttig, til dels svært nyttig. Den største andelen av respondentene oppgir at målet med evalueringen var å dokumentere både måloppnåelse og hensiktsmessighet, og at det var viktig å innhente generisk kunnskap så vel som konkrete råd og anbefalinger. I intervjuene fremheves særlig nytten knyttet til at evalueringene frembringer ny kunnskap og gir grunnlag for læring, men også at de gir godt grunnlag for prioriteringer og beslutninger. I spørreundersøkelsen framkommer det i tillegg at evalueringene har gitt bedre dokumentasjon for å få oversikt og kontroll.

Organisasjonsevalueringer, implementeringsevalueringer og tilskuddsevalueringer er eksempler på evalueringer som vurderes som nyttige, særlig der hvor lærings- og utviklingsaspektet er viktig. Nytten av effektevalueringer av tiltak og innsatser synes å være mer variabel. Dette skyldes blant annet fagområdenes kompleksitet, eksempelvis på velferds- arbeidsmarkeds- og utdanningsområdet der resultater er usikre med hensyn til å kunne måle effekt. Det er også få sterke leverandører med kompetanse på feltet. Inntrykket fra intervjuene er likevel at effektevalueringer synes å bli viktigere.

Funnene gir ingen indikasjoner på at evalueringer blir mindre viktig i årene fremover, men funn fra intervjuene gir signaler i retning av mer omfattende evalueringer, både når det gjelder tematikk, tids- og kostnadsramme. Spørreundersøkelsen viser at hovedtyngden av evalueringer har en varighet på mellom et halvt og ett år og en størrelsesorden på en halv til én og en halv million

kroner¹. Det er få evalueringer som strekker seg over to og et halvt år og som har en kostnadsramme som overstiger én og en halv million kroner.

Eksterne evalueringer brukes mest når resultatet skal brukes politisk og når uavhengigheten er viktig. Ellers gjøres mange ulike varianter av evalueringer/utredninger internt.

Et hovedinntrykk er at den direkte koblingen mellom kunnskapsutvikling og andre verktøy for styring slik som løpende kontroll/målinger, budsjett og regnskap, risikostyring og internkontroll framstår som uklar eller tilfeldig.

Evalueringsrapportenes kvalitet og relevans vurderes i hovedsak som tilfredsstillende

Evalueringsrapportenes kvalitet og relevans vurderes gjennomgående som tilfredsstillende. Spørreundersøkelsen viser at de aller fleste respondentene vurderer evalueringsrapportenes kvalitet og relevans som god, til dels svært god, og at læringspunkter og anbefalinger stort sett vurderes som gode. Det samme inntrykket bekreftes i hovedsak også i intervjuene. Gjennom intervjuene framkommer det at manglende fag- og kontekstforståelse hos evaluator svekker relevansen i en del tilfeller. Til tross for at flere av evalueringene ikke alltid vurderes som så relevante, tyder våre funn fra intervjuene på at evalueringene stort sett tas i bruk på ett eller annet tidspunkt. Det er imidlertid ikke slik at bruken alltid er lineær eller at den nødvendigvis kan knyttes til konkrete resultater og anbefalinger. Når det gjelder det siste er det også variasjon i hvorvidt oppdragsgivere ber om anbefalinger eller ikke, og hvordan de begrunner dette. Intervjuene viser at 11 av 18 departementer og virksomheter som inngår i undersøkelsen alltid eller av og til ber om anbefalinger. Kun én virksomhet oppgir at de aldri ber om anbefalinger. Inntrykket er at anbefalingene brukes veiledende og til inspirasjon for oppdragsgivernes egne anbefalinger. Uavhengig av om de ber om anbefalinger eller ei, tyder funn på at de fleste oppdragsgivere selv bearbeider og utleder anbefalinger på basis av evalueringsrapportene, som så formidles til ledelse, ansvarlig departement eller underliggende virksomhet i form av et notat, oppfølgingsplan og lignende. Noen av informantene framhever utfordringen med å sammenfatte resultater fra flere analyser og evalueringer for å vurdere måloppnåelse for området som helhet.

Ulik praksis på om departementene og virksomhetene har egne strategier og retningslinjer for bruk av evalueringer. Mangel på strategisk fokus kan være en utfordring

Departementene og virksomhetene som inngår i denne utredningen har ulike strategier og praksis når det gjelder hvordan og hvorvidt de prioriterer og gjennomfører evalueringer, og om de skiller mellom evaluering og andre kilder til kunnskap. Vi har ikke grunnlag for å si om dette har betydning for hvordan de vurderer nytten av evalueringer, men vi registrerer at virksomhetene i større grad enn departementene har utviklet strategier og retningslinjer for bruk av evalueringer.

Halvparten av de underliggende virksomhetene vi intervjuet har etablert en eller annen form for egne strategier, planer, policy og retningslinjer knyttet til bruk av evaluering som er kjent og brukes aktivt. Strategier og retningslinjer er imidlertid på ulikt nivå. Mens noen har strategier/planer med fokus på innhold når det gjelder hva som skal evalueres, har andre retningslinjer som primært beskriver ansvarsforhold og prosesser. Det synes å være et forbedringspotensial for strategisk planlegging og overordnede prioriteringer knyttet til kunnskapsutvikling, herunder evalueringer.

¹ Dette tallet viser til hva som har vært den summen oppdragstaker mottok for å gjennomføre evalueringen.

Evalueringer på departementsnivå virker å være mer ad hoc-styrt enn i virksomhetene

Når det gjelder prioritering og planlegging av evalueringer, er hovedinntrykket at evalueringsbehovet er ad hoc-styrt, og gjerne utløst av enkelthendelser av stor samfunnsmessig eller politisk betydning. Dette gjelder særlig evalueringer som iverksettes av departementet selv. I virksomhetene initieres evalueringer i større grad på bakgrunn av tildelingsbrev, instruks, forsøksvirksomhet, tilskuddsreglement og strategier/planer.

Økt profesjonalisering i flere av virksomhetene gjennom særskilte enheter med ansvar for evalueringer

Planlegging og gjennomføring er stort sett fagavdelingenes ansvar, unntatt der en har særskilte evaluerings- og/eller FoU-enheter. Samlet sett går planlegging og gjennomføring av evalueringene greit, utfordringen er først og fremst oppfølgingen av resultater og anbefalinger.

Det er flere av de underliggende virksomhetene som har etablert særskilte enheter med ansvar for evalueringer, enten i form av rene evalueringsenheter, i kombinasjon med FoU eller som en del av en styringsstab. Dette kan forstås som et uttrykk for økt profesjonalisering på feltet og at evalueringer tillegges større betydning enn tidligere. Fordeler som trekkes fram med etablering av slike enheter er at de kan bidra til:

- Økt strategisk fokus på kunnskapsutviklingen, herunder evalueringer som del av styringsinformasjonen
- Profesjonalisering knyttet til bestilling og gjennomføring av det enkelte oppdrag
- Å sikre tilstrekkelig uavhengighet mellom oppdragsgiver (fagavdeling) og evaluator

Disse enhetene samarbeider med fagavdelingene om anskaffelser og oppfølging av evalueringer, men har gjerne det siste ordet når det gjelder tildeling og oppfølging av oppdragstakere. Når evalueringene er ferdigstilt delegeres gjerne oppfølgingsansvaret til relevant fagavdeling.

Bestillerkompetansen knyttet til evalueringer oppleves som god

Funnene tyder på at bestillerkompetansen stort sett oppleves som god, både i departementer og virksomheter, men at det er rom for å styrke kvalitet og relevans i oppdragene gjennom tydeligere avgrensning og spissing av mandat og problemstillinger. Dette understøttes av funn fra både spørreundersøkelse og intervjuer. Dette fordrer mer og bedre forarbeid, blant annet ved å involvere riktige interessenter tidlig nok.

Oppfølging av evalueringer har forbedringspotensial

Når det gjelder formidling indikerer funn fra intervjuene at departementene i hovedsak gjør evalueringsrapportene tilgjengelig på sine internettsider og eventuelt utarbeider nyheter/pressemeldinger, litt avhengig av om evalueringen vurderes å ha allmenn interesse. Virksomhetene har varierende praksis, men synes å ha en mer aktiv formidlingsstrategi enn departementene ved at de bruker ulike kanaler for publisering og til dels seminarer. Flere av virksomhetene vi intervjuet framhever at det er potensial for en enda mer aktiv og bevisst formidlingsstrategi.

Samlet sett synes den store utfordringen å være at den kunnskapen som erverves gjennom evalueringene i for liten grad følges opp og omsettes i praksis. Spørreundersøkelsen viser at bedre avklaring og planlegging knyttet til bruk av evalueringen er det aller viktigste forbedringsområdet. Funn fra intervjuene indikerer at enkelte departementer og virksomheter har hatt en positiv utvikling

de siste årene, og det er eksempler på at en har strammet inn praksis og bedret systematikk og oppfølgingsregime. Allikevel er hovedinntrykket at det er potensial for å gjøre mer.

Når det gjelder hvem som gis ansvaret for bruk og oppfølging av resultater, er inntrykket at dette stort sett delegeres til fagavdelingene. Fordelen er at disse ofte har hatt ansvaret for evalueringen og kjenner godt til og har størst eierskap til resultatene, samtidig som de gjerne har en sentral rolle i fagutvikling og implementering av ny kunnskap. Utfordringen synes å være at systematikken og ledelsesforankringen gjerne er for svak, og at det blir for lite fokus på og kraft bak oppfølgingen. Mangel på kapasitet fremheves som en gjennomgående barriere for å implementere ny kunnskap, særlig der hvor det er lang avstand mellom oppdragsgiver og «sluttbrukerne», for eksempel på utdannings- og velferdsområdene. Et annet eksempel er hvor oppdragsgiver ikke har noen direkte styringssubjekter eller der hvor det er flere instanser med styrings- og oppfølgingsansvar, for eksempel på helseområdet. Det som kjennetegner departementer og virksomheter som synes å ha fått på plass et godt oppfølgingsregime er følgende:

- Har arbeidet med å skape systematikk i kunnskapstilfanget for å se helhet og harmoniseringsmuligheter
- Oppfølgingen er forankret på ledernivå
- Har etablert tydelige rutiner og forventninger til hvordan oppfølgingen skal foregå
- Har en tydelig/eksplisitt kultur for læring og forbedring

Arbeidsdelingen mellom departement og virksomheter for hvem som skal gjøre hvilken type evalueringer virker rimelig avklart. Noen virksomheter ønsker bedre dialog om overordnede prioriteringer av evalueringer

Intervjuer med informanter fra departementene viser at arbeidsdeling og samarbeid mellom departementer og virksomheter i hovedsak fungerer bra når det gjelder hvem som skal ha ansvar for å gjennomføre ulike typer evalueringer. Arbeidsdelingen synes i stor grad å følge forvaltningsansvaret for tiltak/programmer/ordninger. Enkelte rapporterer at det gjennomføres informasjonsmøter for å unngå dobbeltarbeid og gjennomgå akkumulert kunnskap.

Intervjuene i underliggende virksomheter bekrefter inntrykket av at arbeidsdelingen mellom departementer og direktoratet i hovedsak fungerer bra, og at samarbeidet er godt. Bilde nyanseres imidlertid noe når det gjelder hvordan dialogen med departementet oppfattes. Eksempler på dette er:

- Ønske om tettere fagdialog mht. prioriteringer av langsiktige kunnskapsbehov
- Departementet oppfattes som for lite koordinert mot virksomheten når det gjelder prioritering av kunnskapsbehov
- Formen på fagdialogen med departementet har ikke funnet sin form
- Departementet er ikke like opptatt av å informere virksomheten om forhold som er relevante for evalueringsvirksomheten som vice versa
- Mangel på involvering da departementet utviklet en FoU-strategi der den aktuelle avdelingen i virksomheten har den største FoU-bevilgningen på feltet

Oppsummert viser utredningen at styrings- og fagdialogen er et mulig forbedringsområde når det gjelder å drøfte prioriteringer av kunnskapsbehov, herunder behovet for evalueringer og ulike erfaringer og utfordringer knyttet til å ta kunnskapen i bruk.

Variasjon i hvordan departement og virksomheter samarbeider om enkeltevalueringer

Intervjuene viser at det er variasjon når det gjelder hvorvidt departement og virksomheter samhandler og samarbeider i forbindelse med evalueringsoppdragene. På enkelte områder/sektorer er det slik at den som er ansvarlig for det enkelte oppdrag rutinemessig inviterer hhv. departement eller underliggende virksomhet inn i arbeidet med evalueringen. Dette kan omfatte mandatutviklingsprosess, referansegruppe eller lignende, både for å forankre oppdraget, samt sikre relevans og kvalitet i leveranser. På andre områder later samarbeidet om enkeltoppdrag til å være mer tilfeldig eller iallfall mindre rutinemessig. Noen steder later det til å være en bevisst policy at departementet vil holde litt avstand til hvordan underliggende virksomhet gjennomfører sine oppdrag og ikke ønsker å «blande seg inn» ved å for eksempel delta i referansegrupper o.l. I instruksen til evalueringsavdelingen i NORAD er avdelingens uavhengighet til departementet helt sentral.

DFØ bør fortsette å styrke sin pådriverrolle

Utredningen viser at DFØs viktigste oppgave bør være fortsatt styrking av sin pådriverrolle når det gjelder bevissthet om og bruk av evalueringer i statlig styrings- og utviklingsarbeid. Flere etterlyser et mer synlig DFØ som i større grad retter sin oppmerksomhet mot ledernivået, samtidig som DFØ har en viktig rolle når det gjelder fasilitering av møteplasser for læring, erfaringsutveksling og deling av beste praksis. Utredningen tyder også på at det er behov for at DFØ tar stilling til hvilken funksjon evalueringsportalen skal ha fremover, idet det fremkommer at den til dels er lite kjent og relativt lite benyttet. Spørreundersøkelsen viser at 1/3 av respondentene ikke kjenner til portalen. 1/3 kjenner til den, men har ikke benyttet den, mens 1/3 oppgir at de har brukt portalen. De som har brukt portalen oppgir at den er nyttig fordi den gir kunnskap om hva som er evaluert på eget fagfelt, og at den gir læring og inspirasjon fra veiledere og andre rapporter. Intervjuene viser at nær alle informantene kjenner til portalen, men de benytter den lite.

Oppsummert: Nyttan kan bli større ved å bruke evalueringer mer strategisk, få bedre systematikk, sterkere lederforankring, tydeligere prioriteringer og bedre oppfølging

Til tross for at nytten stort sett vurderes som god, er vår oppsummering at evalueringer kan brukes mer strategisk, og på denne måten gi større nytte. Forbedringsområdene knytter seg først og fremst til bedre systematikk, sterkere lederforankring og tydeligere prioritering av hvilke evalueringer som bør gjennomføres. I tillegg er det behov for bedre planlegging og samordning for å øke evalueringenes relevans, og bedre bruk og oppfølging av resultatene i etterkant.

Vedlegg 1 gir en oversikt over hovedtrekk ved evalueringspraksis i staten, basert på hva som er registrert i databasen på evalueringsportalen pr medio 2016.

2 Formål med oppdraget

Agenda Kaupang og Rambøll Management Consulting har gjennomført utredningen «Bruk av evaluering i statlig styring», på oppdrag fra og i samarbeid med, DFØ. Målsettingen med utredningen har vært å få mer kunnskap om hvordan evaluering benyttes som verktøy i statlig styring i dag, og hva som er eventuelle forbedringsområder når det gjelder evalueringers relevans, nytte og bruk i statlig styring.

Det er Finansdepartementet og DFØ som er bestiller og mottaker av rapporten, og som skal bruke den i sitt videre arbeid med å fremme god bruk av evaluering i statlig styring, men rapporten er utformet med tanke på at også andre statlige virksomheter skal få innblikk i hva som er dagens praksis.

Rapporten redegjør for formål og metode for evalueringen og gir en samlet vurdering av hvilken nytte, relevans og bruk statlige virksomheter synes å ha av evalueringer som verktøy for bruk i styring. Rapporten er basert på en spørreundersøkelse til personer som har vært oppdragsgivere for konkrete evalueringer og intervjuer med et utvalg ledere og nøkkelpersoner i departementer og underliggende virksomheter. Rapporten identifiserer forbedringsområder, men anbefaler ikke konkrete tiltak, da dette ikke er en del av mandatet.

3 Statlige virksomheter er pålagt å gjennomføre evalueringer

3.1 Økonomiregelverket og veiledere om evalueringer

Regelverket for økonomistyring i staten er en felles instruks for departementene og underliggende virksomheter i statsforvaltningen. I § 16 i regelverket pålegges alle virksomheter å sørge for at det gjennomføres evalueringer. Det heter at:

Alle virksomheter skal sørge for at det gjennomføres evalueringer for å få informasjon om effektivitet, måloppnåelse og resultater innenfor hele eller deler av virksomhetens ansvarsområde og aktiviteter. Evalueringene skal belyse hensiktsmessighet av eksempelvis eierskap, organisering og virkemidler, herunder tilskuddsordninger. Frekvens og omfang av evalueringene skal bestemmes ut fra virksomhetens egenart, risiko og vesentlighet.

Når det gjelder formålet med evalueringer omtales dette i Finansdepartementets veileder (2005) på følgende måte:

Formålet med evalueringer er å heve nivået på den samlede styrings- og kontrollinformasjonen, og med det bidra til å bedre måloppnåelse og effektiviteten i departementer og statlige etater. For å oppnå dette bør resultatet av evalueringen brukes aktivt i virksomhetens interne styringsprosess og i dialogen mellom nivåene i statsforvaltningen. Indirekte, og på lenger sikt, er det selvsagt også alltid et formål at evalueringen bidrar til læring og utvikling.

Finansdepartementets veileder (2005) gir følgende definisjon av en evaluering er:

Evaluering er en systematisk datainnsamling, analyse og vurdering av en planlagt, pågående eller avsluttet aktivitet, virksomhet, et virkemiddel eller en sektor. Evalueringer kan gjennomføres før et tiltak iverksettes, underveis i gjennomføringen, eller etter at tiltaket er avsluttet. Evalueringer kan utføres av interne eller eksterne fagmiljøer.

Evalueringer kategoriseres og inndeles på ulike måter. Det kan skilles mellom evalueringer inndelt etter formål, evalueringsobjekt, tidspunkt eller hvem som har hovedrollen i evalueringen². Det er til dels overlapp mellom ulike kategorier. De ulike kategoriene beskrives kort i boksen under.

Inndeling etter formål

- Formative evalueringer tar sikte på å produsere kunnskap som kan brukes til å forbedre utformingen av et tiltak eller en strategi. Disse gjennomføres gjerne i en tidlig fase.
- Summative evalueringer som først og fremst tar sikte på å oppsummere hva som ble resultatene, og vurdere hvor verdifullt de oppnådde resultatene har vært. Det er naturlig å gjøre dette mot slutten av et tiltak.
- Både formative og summative evalueringer kan bidra til begge de to overordnede målene for evaluering, nemlig læring og forbedring av tiltak og strategier, og ansvarliggjøring av de som forvalter ressursene. Balansen mellom disse to kan variere.

² Blant annet basert på <https://www.norad.no/evaluering/om-evaluering/ulike-typer-evalueringer/>

Inndeling etter evalueringsobjekt

- Tiltaksevalueringer
- Programevalueringer (portefølje av tiltak)
- Organisasjonsevalueringer
- Strategievalueringer
- Prosessevalueringer
- Systemevalueringer
- Forvaltningsevalueringer m.fl.

Disse kan hver og en ha som mål å se på resultat og effekt, eller være mer prosessorientert.

Inndeling etter tidspunkt

- Ex-ante-evalueringer skjer før tiltaket egentlig er påbegynt
- Ex-post-evaluering skjer etter at tiltaket avsluttes
- Følgeevaluering følger et tiltak eller strategi over lang tid, gjerne helt fra start til slutt
- Midtveiseevalueringer skjer på et avgrenset tidspunkt underveis i gjennomføringen

Inndeling etter hvem som har hovedrollen i evalueringen

- Internevaluering gjennomføres av de som allerede jobber med tiltaket
- Deltakende evalueringer legger stor vekt på at de berørte skal involveres
- Eksterne evalueringer legger vekt på at de som gjennomfører evalueringen, er uavhengige og mest mulig objektive

4 Metode og tilnærming

Det er brukt en kombinasjon av dokumentstudier, spørreundersøkelse og intervjuer for å gi svar på problemstillingene i utredningen.

4.1 Dokumentstudier

Dokumenter som er gjennomgått er først og fremst Økonomireglement og ulike veiledere fra Finansdepartementet og DFØ, samt eksempler på virkssomhetsinstrukser, strategier, policies og retningslinjer som vi har fått tilgang på gjennom intervjuer med informanter i departementer og underliggende virksomheter. Statskonsultrapporten vedrørende departementenes bruk av evalueringer fra 1997, har også være brukt for utvikling av problemstillinger.

4.2 Spørreundersøkelse

4.2.1 Innledning

Målsettingen med spørreundersøkelsen har først og fremst vært å få breddekunnskap om oppdragsgiveres vurderinger av kvalitet, relevans og opplevd nytte av de evalueringsrapportene de har hatt ansvar for, samt hvordan prosessen fra bestilling til ferdig leveranse har forløpt. Spørreskjemaet er utformet i dialog med DFØ, og det har vært viktig å belyse en del av de samme temaene som Statskonsult etterspurte i sin undersøkelse fra 1997. Spørreundersøkelsen ble gjennomført elektronisk ved hjelp av Rambølls eget surveyverktøy SurveyXact. Spørreskjemaet er vedlagt rapporten (se vedlegg 2).

Hovedtemaene i spørreundersøkelsen omhandler ulike forhold knyttet til evaluering og er som følger:

- Nytte av evalueringen
- Forankring og initiativ
- Formål og tilnærming
- Trekk ved evalueringsprosessen
- Evalueringsrapportens kvalitet og relevans
- Bruk av evalueringen
- Kjennskap til og bruk av evalueringsportalen

4.2.2 Rekruttering av respondenter

Respondentgrunnet for spørreundersøkelsen ble trukket ut av DFØ på bakgrunn av evalueringsrapporter som er innregistrert i Evalueringsportalen i perioden 2012–2015. Rapportene ble avgrenset til de oppdrag som oppdragsgiver selv definerer som *evaluering*. Utvalget dekket i utgangspunktet alle oppdragsgivere som har registrert rapporter i den perioden, med unntak av Stortinget (riksrevisjonen). Den som hadde vært ansvarlig for den enkelte rapport i virksomheten ble identifisert og fikk tilsendt spørreskjema. Det er lagt ned mye arbeid med respondentbasen, ved hjelp av både e-post- og telefoniske henvendelser. Totalt ble 128 respondenter identifisert og fikk tilsendt spørreundersøkelsen, og 54 av disse respondentene har fullført undersøkelsen.

4.2.3 Datagrunnlag og noen metodiske betraktninger

De 54 oppdragsgiverne som har besvart hele undersøkelsen, utgjør et tilnærmet representativt utvalg ved at det er god spredning på type rapport og type oppdragsgiver. De representerer 9 ulike departementer og 16 ulike virksomheter. I og med at det ikke er et tilfeldig utvalg, samtidig som vi må regne med skjevheter som skyldes selvseleksjon, kan ikke resultatene generaliseres til «staten som helhet». Informasjonen forteller oss hvordan de som er mest engasjert i evaluering vurderer

verktøyet. Resultatene fra spørreundersøkelsen presenteres i form av nominelle tall, ikke prosent, og i form av deskriptive analyser som er illustrert ved frekvenstabeller og søylediagrammer.

4.3 Intervjuer med departementer og underliggende virksomheter

Formålet med intervjuene var å få bedre kunnskap om departementenes og virksomhetenes bruk av evalueringer, herunder hva som er nytten ved bruk av evalueringer og hva som er viktige utfordringer og forbedringer. Hensikten var å få en dypere forståelse av hvordan evalueringer brukes utover det en spørreundersøkelse kunne gi. Totalt er det gjennomført 20 intervjuer med 31 personer, individuelt eller som gruppeintervju, hvorav 15 med representanter for 7 departementer og 13 representanter fra 11 direktorater. 25 av informantene hadde lederstillinger (hvorav en var departementsråd), de øvrige 6 informantene var nøkkelpersoner med ansvar knyttet til evalueringer/FoU- arbeid.

Intervjuene var lagt opp som semistrukturerte intervjuer med hovedtemaer som det var knyttet en rekke underspørsmål til. Hovedtemaene var:

- Overordnet om virksomhetenes policy/retningslinjer for bruk av evaluering knyttet til kontroll, styring og utvikling
- Nærmere om virksomhetenes praksis mht. til bruk av evalueringer
 - o Planlegging og gjennomføring
 - o Arbeidsdeling, styring- og fagsdialog mellom departement og underliggende virksomhet
 - o Formidling, bruk og oppfølging
- Kvalitet og relevans på evalueringsrapporter
- Bruk av evalueringsportalen
- Nytte og styrke ved bruk av evalueringer
- Utfordringer og forbedringer
- Råd til hva DFØ kan bidra med for å gjøre evalueringer til et (enda) bedre verktøy

Alle informantene fikk tilsendt intervjuguide på forhånd. Intervjuguider følger i vedlegg 3.

Departementer og virksomheter	Antall informanter	Type intervju
Departementer		
Utenriksdepartementet	1	Individuelt
Kommunal og moderniseringsdepartementet	3	1 gruppeintervju og 1 individuelt
Helse- og omsorgsdepartementet v/Budsjett og økonomiavdelingen	1	Individuelt
Barne- og likestillingsdepartementet	2	Gruppe
Arbeids og sosialdepartementet	5	Gruppe
Samferdselsdepartementet	3	Gruppe
Justis- og beredskapsdepartementet	3	1 individuelt og 1 gruppeintervju
Virksomheter		
Utdanningsdirektoratet	1	Individuelt
Kulturrådet	1	Individuelt
NORAD	1	Individuelt
Innovasjon Norge	1	Individuelt
Helsedirektoratet	1	Individuelt
Buudir	1	Individuelt
Politidirektoratet	1	Individuelt
Vegdirektoratet	1	Individuelt
Jernbaneverket	2	Gruppe
NAV	1	Individuelt
UDI	2	Gruppe

Metodiske utfordringer i intervjuene knyttet seg til bruk av begrepet evaluering. Informantene hadde ulik forståelse av begrepet og om det er viktig å skille mellom evalueringer og andre kilder for kunnskap for utvikling. Fokuset i intervjuene ble derfor vel så mye på virksomhetenes kunnskapsutvikling mer generelt, som bruk av evalueringer spesielt.

Arbeidet har som nevnt vært gjennomført i nært samarbeid mellom de eksterne konsulentene og DFØ, og DFØ har deltatt som observatør på de fleste intervjuene.

5 Funn fra spørreundersøkelsen

Målsettingen med spørreundersøkelsen er som tidligere nevnt, å få breddekunnskap om oppdragsgiveres vurderinger av kvalitet, relevans og opplevd nytte av de evalueringsrapportene de har hatt ansvar for, samt hvordan prosessen fra bestilling til ferdig leveranse har forløpt.

Undersøkelsestemaene er som følger:

- Nytte av evalueringen
- Forankring og initiativ
- Formål og tilnærming
- Trekk ved evalueringsprosessen
- Evalueringsrapportens kvalitet og relevans
- Bruk av evalueringen
- Kjennskap til og bruk av evalueringsportalen

5.1 Trekk ved respondentene og evalueringene de har hatt ansvar for

Innledningsvis presenteres kort trekk ved respondentene som har besvart undersøkelsen, jf. tabellene 5.1–5.2.

Tabell 5.1: Hvor mange evalueringer har du vært oppdragsgiver for/hatt ansvar for i din nåværende og/eller tidligere stilling(er)?

Antall evalueringer	Respondenter
1–5	37
6–10	14
11–15	8
16–20	0
Flere enn 20	5
Ingen	0
I alt	64

Tabell 5.2: Hva var din stilling da du var involvert i denne evalueringen?

Stilling	Respondenter
Konsulent/førstekonsulent	1
Rådgiver/seniorrådgiver	46
Spesialrådgiver	3
Avdelingsdirektør	6
Underdirektør	1
Ekspedisjonssjef	1
Annet, skriv inn	6
I alt	64

Tabell 5.3: Hvilken type enhet var du tilknyttet da du var involvert i denne evalueringen?

Enhet	Respondenter
Administrativ ledelse i eget departement/virksomhet	1
Enhet for styring/administrasjon/økonomi i eget departement/virksomhet	1
Enhet for FoU/strategi/analyse i eget departement/virksomhet	19
Fagenhet i eget departement/virksomhet	38
Annet, skriv inn	5
I alt	64

Tabellene 5.1–5.3 viser at hovedtyngden av respondentene har hatt ansvar for relativt få evalueringer. Kun fem respondenter oppgir at de har hatt ansvar for flere enn 20 evalueringsoppdrag. De aller fleste innehadde en rådgiver-/seniorrådgiverstilling, og hovedtyngden var tilknyttet en fagenhet i sitt departement/sin virksomhet på evalueringstidspunktet.

Tabellene 5.4–5.5 viser respondentenes tilbakemelding når det gjelder tids- og kostnadsramme for evalueringen de har hatt ansvar for/som danner utgangspunkt for deres besvarelse.

Tabell 5.4: Hva var tidsrammen for denne evalueringen?³

Tidsramme	Respondenter
Mindre enn 1/2-år	14
1–1 år	27
1,5–2 år	12
2,5–3 år	4
3,5–5 år	4
Mer enn 5 år	0
Vet ikke	1
I alt	62

³ «Denne» viser her til det konkrete evalueringsoppdraget respondenten hadde ansvar for og følgelig svarer på bakgrunn av.

Tabell 5.5: Hva var kostnadsrammen/prosjektsummen for denne evalueringen (dvs. den summen oppdragstaker mottok for å gjennomføre denne evalueringen)?

Prosjektsum	Respondenter
Mindre enn NOK 200 000	5
NOK 200 000–499 999	19
NOK 500 000–NOK 999 999	15
NOK 1 000 000–1 499 999	13
NOK 1 500 000–1 999 999	3
NOK 2 000 000–2 999 999	1
NOK 2 500 000–5 000 000	2
Mer enn NOK 5 000 000	0
Vet ikke	4
I alt	62

Tabell 5.4 viser at den største andelen av evalueringsoppdragene som danner grunnlag for spørreundersøkelsen hadde en varighet på inntil ett år. Samtidig er det en god del oppdrag som varer under et halvt år (14 respondenter har oppgitt dette alternativet) og en god del som har en varighet på inntil to år.

Tabell 5.5 viser at den største andelen av oppdragene er relativt små, da 19 respondenter oppgir at kostnadsrammen for «deres» oppdrag var inntil en halv million kroner. Videre utgjøres den nest største kategorien av oppdrag i størrelsesorden en halv til én million kroner, og deretter oppdrag inntil en og en halv million kroner.

5.2 Nytte av evalueringen

Et viktig mål med dette oppdraget er å belyse hvordan ansatte/aktører i statlig virksomhet vurderer nytten av evalueringer samlet sett, og evalueringsoppdrag de har hatt spesielt ansvar for selv. I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å ta stilling til tre påstander om opplevd nytte av den særskilte evalueringen de hadde ansvar for, jf. tabell 5.5:

Tabell 5.6: Hvor nyttig var evalueringen for dere, etter din vurdering?

Vurdering av nytte	For vårt daglige arbeid	For vårt strategiske planleggingsarbeid	Samlet sett
Svært nyttig	17	19	17
Nyttig	27	28	31
Litt nyttig	14	11	12
Ikke nyttig	4	4	2
Vet ikke	0	0	0
I alt	62	62	62

Tabell 5.6 viser at de aller fleste respondentene vurderer evalueringen som nyttig og til dels svært nyttig, både for det daglige arbeidet, det strategiske planleggingsarbeidet og sett under ett. Samtidig tyder svarene på at respondentene i liten grad skiller mellom nytte når det gjelder daglig arbeid kontra strategisk arbeid. Svært få respondenter oppgir at evalueringen ikke var nyttig, mens en del oppgir at evalueringen var litt nyttig.

5.3 Initiativ, formål og mandatutvikling

Spørreundersøkelsen har også hatt til hensikt å undersøke hvem som tar initiativ til at det skal gjennomføres en evaluering, hvor oppdraget er forankret, hva som er formålet med evalueringen og hvem som medvirker i mandatutviklingen. Tabell 5.7 illustrerer hvor initiativet til evalueringen kom fra. Respondentene kunne krysse av for flere svaralternativer:

Tabell 5.7: Forankring av og initiativ til evalueringen: Hvor ble initiativet til denne evalueringen tatt? (flere svar mulig)

Kilde til initiativ	Respondenter
Storingsvedtak	2
Politisk ledelse i departementet	10
Departement (via tildelingsbrev/styringsdialog)	11
Administrativ ledelse i eget departement/virksomhet	12
Enhet for styring/administrasjon/økonomi i eget departement/virksomhet	2
Enhet for FoU/strategi/analyse i eget departement/virksomhet	13
Fagenhet i eget departement/virksomhet	23
Annet, skriv inn	6
Vet ikke	2
I alt	60

Tabell 5.7 viser at fagenhet i eget departement/virksomhet er der hvor initiativet hyppigst kommer fra, men også at andre enheter tar initiativ, spesielt FoU-enheter, administrativ og politisk ledelse, samt at en del oppdrag initieres via tildelingsbrev og styringsdialog.

Når det gjelder utforming av mandat for evalueringen, viser tabell 5.8 at det er en del av de samme enhetene som medvirker i dette:

Tabell 5.8: Utforming av mandatet for evalueringen: Hvem var involvert i å utforme evalueringsoppdraget (tema, spørsmål, avgrensning o.l.)? (flere svar mulig)

Involverte parter	Respondenter
Administrativ ledelse i eget departement/virksomhet	12
Enhet for styring/administrasjon/økonomi i eget departement/virksomhet	6
Enhet for FoU/strategi/analyse i eget departement/virksomhet	23
Fagenhet i eget departement/virksomhet	41
Annet, skriv inn	9
Vet ikke	1
I alt	58

Tabell 5.8 illustrerer at utforming av mandat først og fremst er fagenhetenes ansvar, men FOU-enheter o.l. er også ganske aktivt med. 12 respondenter oppgir at administrativ ledelse har medvirket i denne prosessen.

Tabell 5.9 viser *hva* som var formålet med evalueringen respondene skulle svare utfra:

Tabell 5.9: Formål og tilnærming for evalueringen: Hva ble evaluert? (flere svar mulig)

Evalueringsobjekt	Respondenter
En organisasjon	9
En omstillings-/omorganiseringsprosess	2
En tilskuddsordning	10
En reform	3
Lov/regelverk	5
Program/tiltak/handlingsplan/strategi eller lignende	21
Et faglig virkemiddel	14
Annet, skriv inn	18
Vet ikke	0
I alt	57

Tabell 5.9 viser at det særlig er programmer, tiltak og virkemidler som evalueres, men tabell 5.10 (under) viser at respondene har vært opptatt av å få bred kunnskap om et bestemt program eller virkemiddel, ikke «bare» en vurdering av effekter eller hensiktsmessighet.

Tabell 5.10: Formål med evalueringen (1)

Evalueringens formål var først og fremst å få...	Respondenter
Dokumentert effekter eller måloppnåelse	19
Vurdert hensiktsmessighet av virkemiddelbruk	11
Begge hensyn var viktige	25
Vet ikke	2
I alt	57

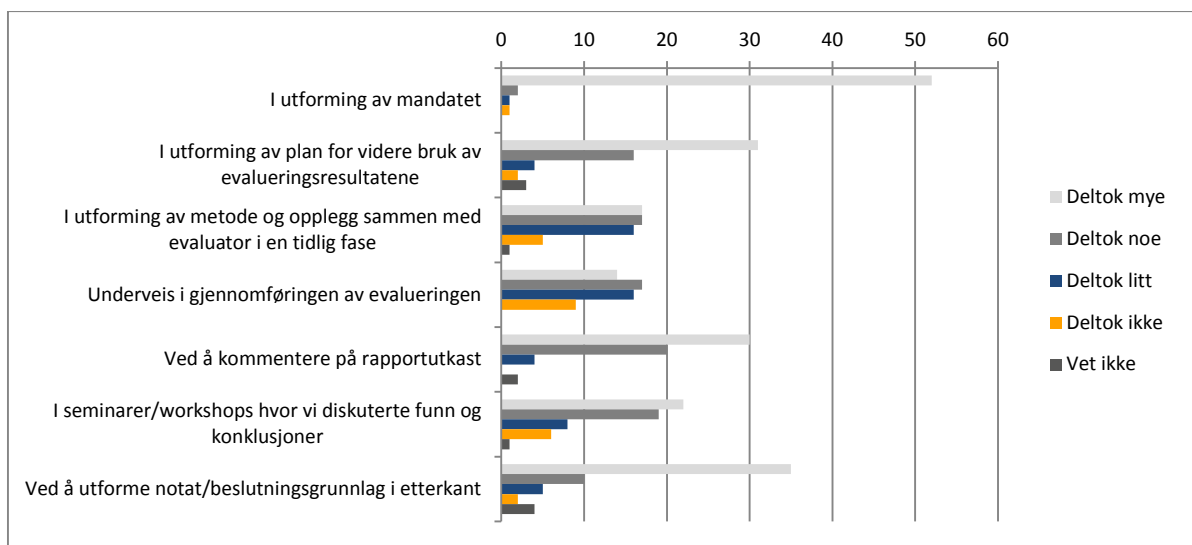
Ønsket om bred kunnskap reflekteres også i tabell 5.11, idet den største andelen av respondentene oppgir at de BÅDE ønsker generisk kunnskap og konkrete råd og anbefalinger som følge av evalueringen.

Tabell 5.11: Formål med evalueringen (2)

Evalueringen skulle	Respondenter
Gi generell kunnskap på et område til bruk i videre-utvikling eller politikk-utforming (kunnskapsgrunnlag)	24
Gi konkrete råd og anbefalinger til bruk i styring (beslutningsgrunnlag)	4
Begge hensyn var viktige	28
Vet ikke	1
I alt	57

5.4 Evalueringsprosessen

Målsettingen med dette temaet er å belyse hvordan prosessen fra mandatutforming til ferdig leveranse har forløpt. Respondentene ble bedt om å ta stilling til en rekke påstander, jf. figur 5.1.

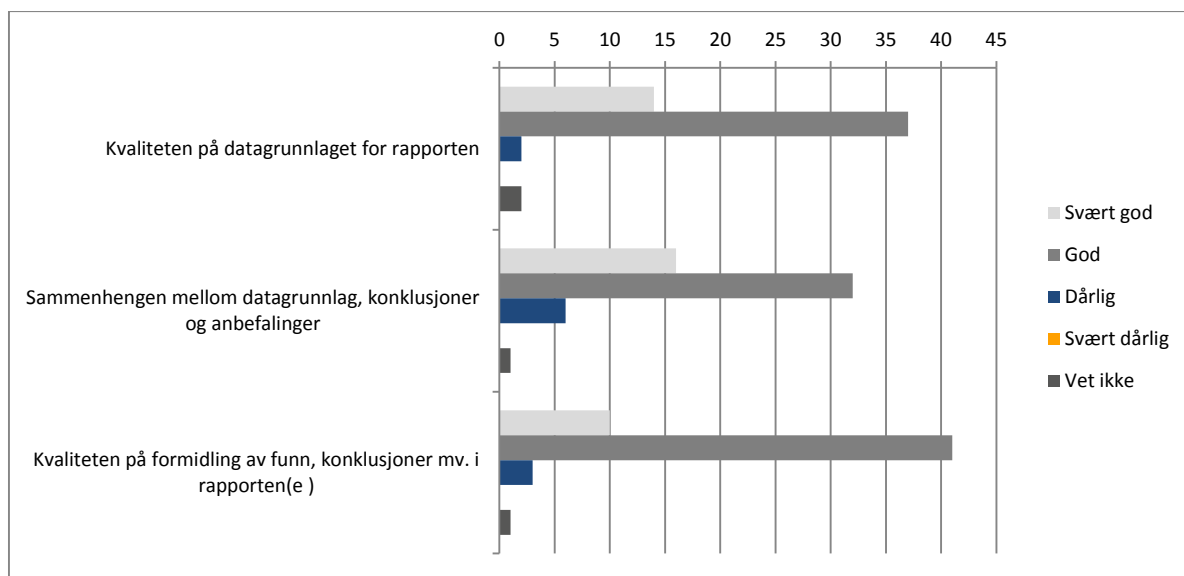


Figur 5.1: Evalueringsprosessen: På hvilken måte og hvor mye deltok du/dere som oppdragsgivere i evalueringsprosessen? (N=56)

Figur 5.1 viser at de fleste deltok mye i mandatutformingen og i planlegging og bearbeiding av resultatene. Aktiviteten avtar noe midt i forløpet, og kan indikere at en del ikke har ønsket å blande seg for mye inn i selve evalueringsdesignet. Samtidig viser figur 5.1 at en stor andel er ganske aktive både når det gjelder samarbeid med evaluator og i selve gjennomføringen. Aktiviteten stiger mot slutten av forløpet og i forbindelse med rapportkommentering og utvikling av notat/beslutningsgrunnlag i etterkant.

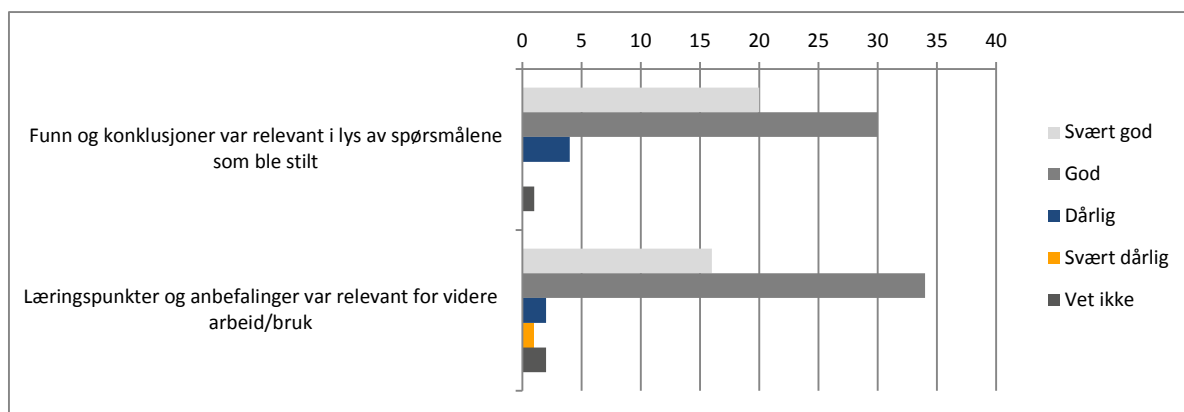
5.5 Evalueringsrapportens kvalitet og relevans

En hypotese er at jo bedre og mer relevant evalueringsrapporten er, jo mer vil oppdragsgiver benytte den videre. Figur 5.2 viser hvordan respondentene vurderer evalueringsrapporten de hadde ansvar for:



Figur 5.2: Hvordan vurderte dere kvaliteten på evalueringsrapporten når det gjelder følgende forhold? (N=55)

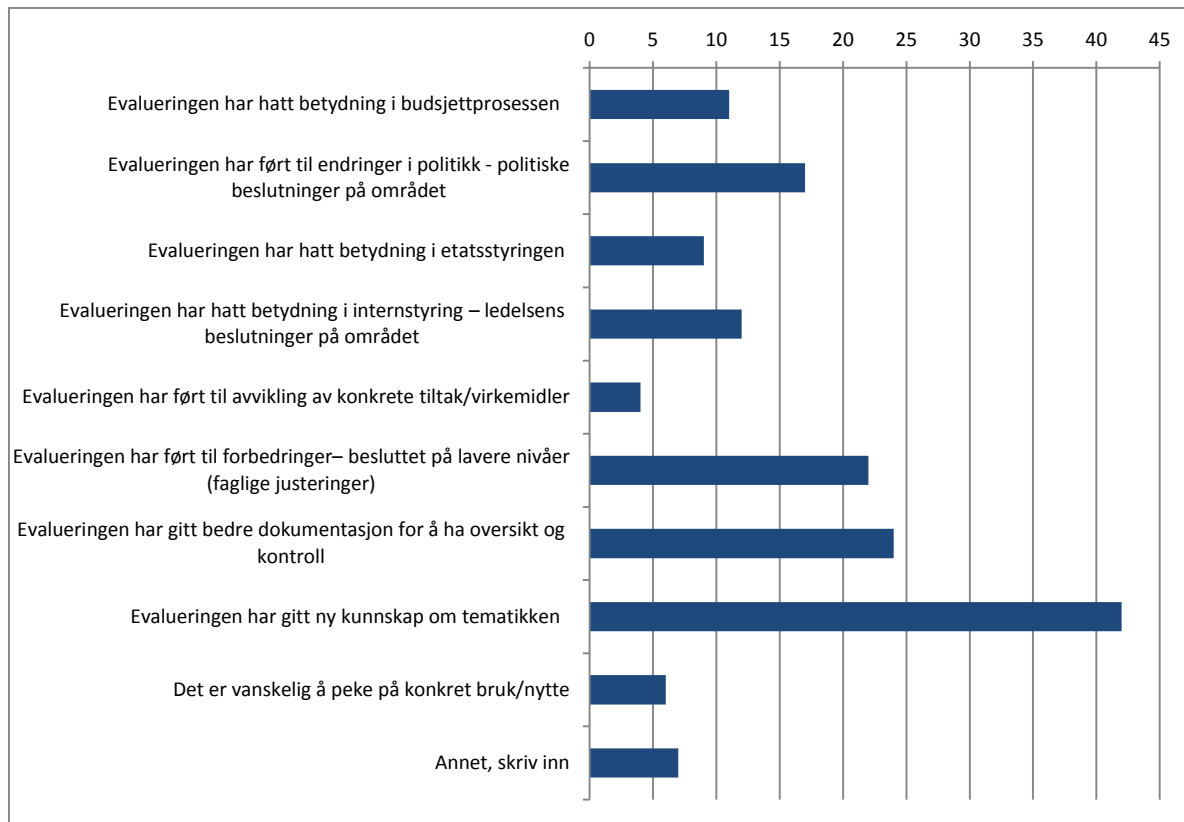
Figur 5.2 viser at de aller fleste respondentene vurderer rapportkvaliteten som god, en del som svært god. Svært få vurderer kvaliteten som dårlig, og ingen oppgir den som svært dårlig. Få mener at sammenhengen mellom datagrunnlag, konklusjoner og anbefalinger er dårlig. Når det gjelder rapportens relevans, viser figur 5.3 at denne gjennomgående vurderes som (meget) god. Påstanden om læringspunkter og anbefalinger får respondentene til å ta i bruk hele skalaen, selv om svært få mener de overhodet ikke treffer.



Figur 5.3: Hvordan vurderte dere relevansen av rapporten når det gjelder følgende forhold? (N=55)

5.6 Bruk av evalueringen

Jf. figur 5.2 og 5.3 oppgir et flertall av respondentene at det viktigste formålet med evalueringen de hadde ansvar for, var å få mer og bredere kunnskap om et særskilt program/tiltak, samt en vurdering av hensiktsmessighet og resultater. Figur 5.4 (under) tyder på at dette formålet har blitt oppfylt, ettersom de fleste oppgir at evalueringen har gitt ny kunnskap om den aktuelle tematikken. Figur 5.4 viser også at fagutvikling og dokumentasjon har vært bruksområder for evalueringen og – i litt mindre grad – politikikutvikling.



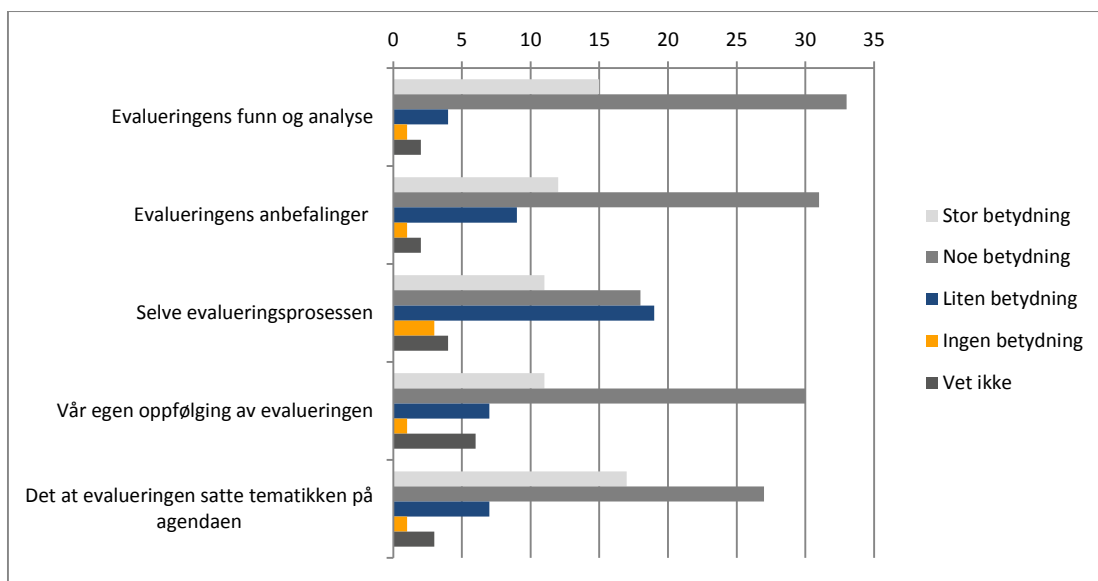
Figur 5.4: Hvilke typer bruk vil du fremheve i etterkant av evalueringen? (Flere svar mulig)

Figur 5.4 indikerer samlet sett at evalueringene benyttes til relativt mange ulike formål, om enn i ulikt omfang. Tekstboksene under gir eksempler på åpne kommentarer knyttet til bruk/nytte:

«Målet med en evaluering er ikke nødvendigvis endring, men kunnskap. F.eks. kan en svært god evaluering av et virkemiddel gi som resultat at det ikke bør endres. Du er likevel forpliktet til å evaluere selv om ting fungerer bra.»

«Evalueringen ble lagt fram kun noen måneder før Stortingsvalget 2013. Evalueringen har vært lite brukt i inneværende regjeringssperioden. Men den har gitt gode innspill til fagavdelingen mht. bruk av handlingsplaner som verktøy i politikikutforming.»

Figur 5.5 viser hva som har betydning for om den aktuelle evalueringen brukes videre.

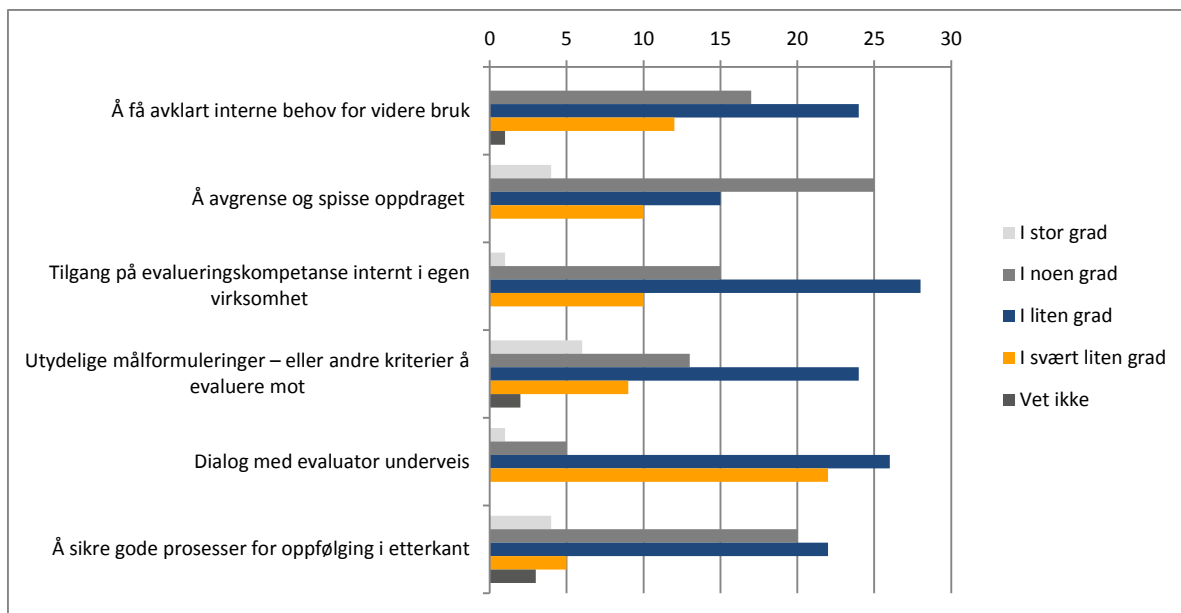


Figur 5.5: Hvilken betydning har følgende forhold hatt for videre bruk av evalueringen? (N=55)

Figur 5.5 viser at funn og analyse i evalueringen er det som vurderes å ha hatt aller størst betydning for videre bruk, men også det at evalueringen har hatt en dagsordenssettende funksjon, samt anbefalingene og egen oppfølging vurderes som viktig. Selve evalueringsprosessen er det som samlet sett vurderes som minst viktig, og harmonerer med funnene i figur 5.1 som indikerer at oppdragsgiver har vært mindre aktivt med i denne fasen.

5.7 Utfordringer og forbedringsområder

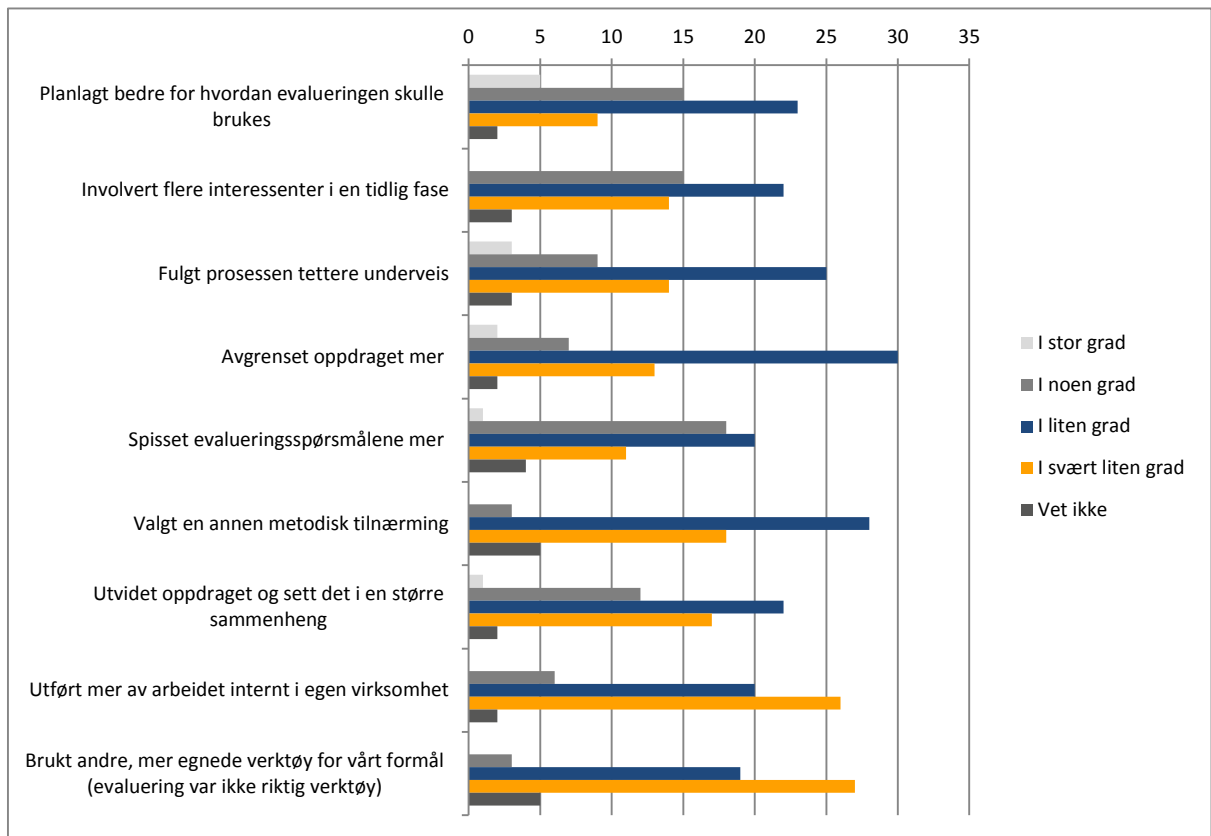
Respondentene har også blitt bedt om å peke på hva som har vært utfordrende i evalueringsforløpet og hva de ville ha gjort annerledes dersom de skulle gjennomføre evalueringen på nytt.



Figur 5.6: I hvilken grad opplevde du/dere noen av følgende (vanlige) utfordringer i arbeidet med evalueringen? (N=54)

Figur 5.6 viser at de største utfordringene har vært å lage tydelige målformuleringer og målekriterier, samt avgrensning og spissing av oppdraget. Å få avklart videre bruk og sikre prosesser for oppfølging i etterkant fremstår også som krevende, mens dialog med evaluator underveis later til å ha fungert relativt bra.

Når det gjelder forbedringsområder, viser figur 5.7 at bedre planlegging for bruk i etterkant skiller seg ut. Over 1/3 av respondentene oppgir dette som forbedringsområde. Avgrensning og spissing av oppdraget fremstår også som forbedringsområder, mens relativt få oppgir at evaluering som verktøy og evalueringens løsningsdesign var uegnet.



Figur 5.7: I hvilken grad ville du ha gjort følgende hvis du skulle gjennomført evalueringen igjen i dag? (N=54)

Figur 5.7 indikerer at de fleste er ganske tilfreds med egne valg i tilknytning til evalueringen. Få respondenter har benyttet seg av frisvarmuligheten, men blant dem som har gitt tilbakemelding nevnes følgende forbedringsområder:

- Mer tid/utvidet oppdraget i tid (og penger)
- Engasjert et bedre oppdragsmiljø (men dette var ikke mulig pga. tidspress/kort frist for leveranse)
- Oppdraget var ikke harmonisert med politiske vedtak (men ikke utdypet hva/hvordan)

Ellers underbygger sitatet under en del av det som fremkommer i intervjuene, dvs. at kunnskapen evalueringer genererer ikke brukes/implementeres godt nok:

«Sikret at vi var mer nysgjerrige på funnene og konklusjonene da vi faktisk ga nye oppgaver til organisasjonen. Vi kunne unngått en del oppstartsutfordringer dersom vi hadde brukt rapporten med mer tyngde når budsjetttrammene for de nye oppgavene skulle legges (rapporten gir klart uttrykk for at en viss type kompetanse må på plass og at det er behov for kulturelle og strukturelle endringer i organisasjonen. Dette ble underkommunisert/ikke hensyntatt i tilstrekkelig grad i budsjettarbeidet og implementeringsplanleggingen.»

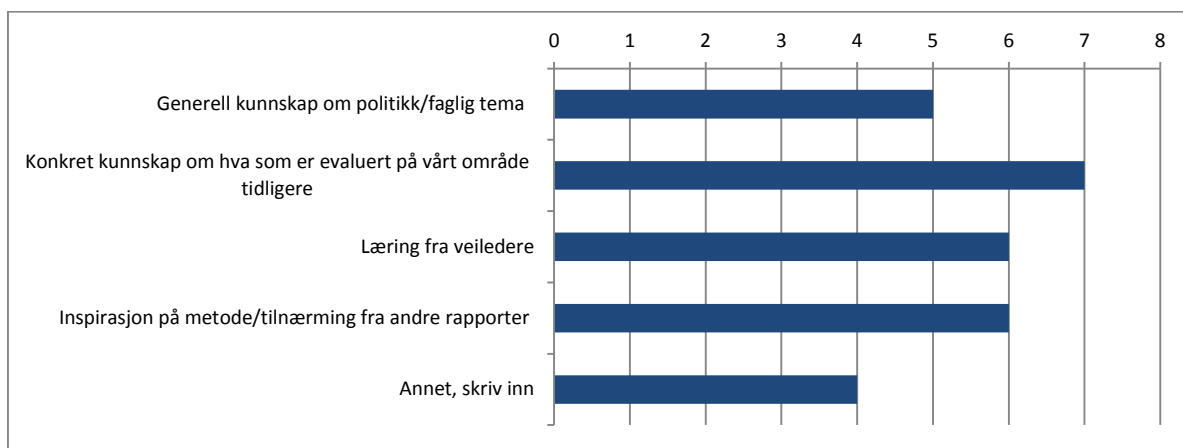
5.8 Kjennskap til og bruk av evalueringsportalen

DFØ har vært opptatt av å få kunnskap om hvordan deres «infrastruktur» for evalueringer vurderes, herunder kjennskap, bruk og nytte av portalen, jf. tabell 5.12 og figur 5.8.

Tabell 5.12: Hvilken påstand passer best for deg?

Påstand	Respondenter
Jeg har ikke hørt om evalueringsportalen	18
Jeg kjenner til portalen, men har ikke brukt den	18
Jeg har brukt portalen	18
I alt	54

Tabell 5.12 indikerer at det å gjøre portalen kjent er et forbedringsområde, idet 1/3 av respondentene ikke kjenner til den. 1/3 kjenner til portalen, men har ikke benyttet den. 1/3 har benyttet den og figur 5.8 viser hva disse oppgir at de har hatt nytte av:



Figur 5.8: Hvordan vil du karakterisere nytte du/dere har hatt av portalen i arbeidet med evaluering (generelt)? (flere svar mulig)

Figur 5.8 viser at læring gjennom rapporteksempler på eget fagområde er det som flest vurderer som nyttig, men også læring fra veiledere og andre rapporter vurderes som nyttig. Under «annet» fremkommer det lite nytt utover det som fanges opp av svarkategoriene, med unntak av en respondent som oppgir at portalen er lite nyttig. Vedlegg 1 gir en oversikt over bruk av portalen basert på DFØs egen måling av trafikk.

5.9 Innspill til videreutvikling og forbedring

I spørreundersøkelsen har respondentene blitt bedt om å formulere med egne ord hva de mener kunne gjøre evalueringsportalen til et bedre verktøy for dem, samt hva de mener skal til for at evaluering skal bli et bedre verktøy for styring og virksomhetsutvikling, jf. figur 5.9 og 5.10:

Figur 5.9: Har du forslag til hva som kunne gjøre evalueringsporten mer aktuell og nyttig for deg?

«En bedre kategorisering av ulike former for evalueringer. Kategorisering i tidsuavhengig evaluering, etterevaluering osv. er fremmedgjørende. Vi kjenner oss bedre igjen i begreper som effektevaluering, følgeevaluering og utredninger.»

«Ingen spesielle kommentarer til dette. Den brukes kun for å følge et pålegg om å innrapportere rapporter direktoratet har ansvaret for. Direktoratet har jo sine egne sider for forskningsformidling.»

Figur 5.10: Har du andre innspill på hva som skal til for at evaluering skal bli et enda bedre verktøy for styring og utvikling av virksomheter? (Svarene gjengis i sin helhet)

«Langt enklere systemer og rutiner for utlysning. Det er virkelig altfor byråkratisk og tidskrevende.»

«Aktiv deltagelse, dialog og mindre avstand mellom evalueringsteam/konsulent og fag/departement/direktorat som skal benytte evalueringen.»

«Seminarer av type "best practise".»

«Større, mer longitudinelle og færre evalueringsoppdrag. Nå produseres det altfor mange små og lite brukbare evalueringer. De fungerer mest som legitimering av politiske tiltak. Media vinkler ofte på sensasjoner, og på en måte som trekker funn ut av sammenhengen.»

«Det må settes av mer ressurser til evaluering i underliggende etater.»

*«Alle større evalueringer burde hatt med en vurdering på om det bør innføres nye regelmessige registreringer av data for å sikre et bedre grunnlag å evaluere på, på lang sikt.
Alle større evalueringer burde ha et kritisk blikk på forholdet mellom mål og rolle/ansvar/virkemidler for virksomheten. Er det god sammenheng/balanse? Det er gått inflasjon i utforming av ambisiøse mål, men hverdagen er ofte preget av hensyntagen til den rolle man er gitt også ift. andre virksomheter. Ofte kan virksomheten med egne virkemiddel kun ha en svært liten innflytelse på målene den er gitt. Dette medfører at virksomheten ofte blir stilt til ansvar for forhold den ikke kan påvirke i tilstrekkelig grad.
Alle større evalueringer burde ha et kritisk blikk på om resultatstyringssystemet til virksomheten fremmer kausalitet i forståelsen av måloppnåelse. Mål, delmål, indikatorer, statistikk - gir det sammenheng og grunnlag for å vurdere måloppnåelse.»*

«Vi må få en større bevissthet rundt hvordan vi bruker/kan bruke forskningsresultater i etterkant av evalueringene i styring og politikkutforming.»

«Gode evalueringsrapporter burde få større tyngde når politiske og budsjettmessige beslutninger skal tas.»

*«1. Det er behov for mer kunnskap om evaluering som verktøy, bla om ulike former for evaluering. Innenfor mitt arbeidsfelt er "soft-policy" tiltak mest sentrale. Man kan ofte ikke måle resultater av slike tiltak. Veiledningen i bruk av evalueringer bør gjenspeile dette.
2. For at evalueringer skal ha god kvalitet kreves tilstrekkelig økonomiske ressurser, eller alternativt en tydelig avgrensning av oppdraget.»*

6 Funn fra intervjuene

6.1 Opplevelse av nytte

Intervjuene viser samlet sett at oppdragsgivere i både departementer og virksomheter vurderer at evalueringene er nyttige. Nyttien tilskrives på den ene siden at evalueringene gir viktig og nyttig fagkunnskap som del av et større kunnskapsgrunnlag, men flere mener også at evalueringene gir nyttig dybdekunnskap om et bestemt saksfelt. De aller fleste oppgir at evalueringene gir nyttig grunnlag for beslutninger, prioriteringer og ressursdisponeringer både på kort og lang sikt.

Opplevelse av nytte henger sammen med mandat og utgangspunktet for evalueringen og hvilke forventninger oppdragsgiver har hatt til leveransen fra starten av. Hvorvidt en evaluering oppleves som nyttig eller ei, synes ikke å avhenge av hvorvidt oppdragsgiver er på departements- eller virksomhetsnivå, men heller hva slags evalueringstype det er snakk om. Funn fra intervjuene tyder på at departementene i større grad bestiller evalueringer av organisasjoner/virksomheter og større reformer, mens effekt-, tiltaks- og tilskuddsevalueringer i større grad er delegert til underliggende virksomheter. Dette kan forstås i lys av deres ulike roller og mandat – mens informanter fra departementene er opptatt av å bruke evalueringer inn i politikikutvikling, legger informanter fra virksomhetene vekt på at evalueringene skal brukes til (intern) fag- og kompetanseutvikling for å understøtte deres rolle som fagdirektorat.

Informanter fra arbeids- og velferdsområdet viser til at effektevalueringer av tiltak og innsatser på arbeidsmarkedsområdet er krevende å bestille og bruke, fordi resultatene gjerne er usikre og det er relativt få leverandørmiljøer med kompetanse på feltet. Nyttien av disse er følgelig også varierende. Utfordringer knyttet til effektevalueringer synes også å være til stede på utdannings- og kulturfeltet.

Organisasjonsevalueringer, implementeringsevalueringer og tilskuddsevalueringer, derimot, fremstår som evalueringstyper som vurderes som gjennomgående nyttige, særlig der hvor lærings- og utviklingsaspektet er viktig. Flere informanter er opptatt av at nytten av evalueringer sjelden er lineær, men at kunnskapen som evalueringer frembringer stort sett er nyttig på ett eller annet tidspunkt. Det gis eksempler på at evalueringer kan være nyttige selv om kvaliteten på evalueringen/evalueringsrapporten er svak og til tross for at evalueringen ikke alltid «treffer» oppdragsgivers behov, nettopp fordi de frembringer ny kunnskap. Motsatt er det også eksempler på at evalueringer ikke vurderes som nyttige fordi kvaliteten på leveransen er for dårlig, enten fordi oppdragstaker ikke har forstått oppdragsgivers behov og konteksten for evalueringen, fordi det metodiske designet er lite egnet til å besvare problemstillingene, fordi datakvaliteten er for dårlig og/eller fordi formidling og framstilling av resultater og funn er svak.

Informantene har i intervjuene blitt bedt om å rangere/sette «karakter» på hvor nyttig evalueringsbruken er i deres departement/virksomhet sett i lys av nytte/kost. Med et par unntak har samtlige informanter satt tallkarakter på bruken, hvor 1 betyr «svært liten nytte» og 6 betyr «svært stor nytte». De aller fleste informantene anslår nytten til et sted mellom 4 og 5, et par heller mellom 5 og 6 og kun én informant vurderer nytten til å være 3. Det er med andre ord svært få informanter som mener at evalueringer er lite nyttige eller helt unyttige, men det er enkelte eksempler hvor informanter oppgir at de har erfaringer med å bruke hele skalaen, dvs. at en har fått utført evalueringer som vurderes som svært nyttige, men også evalueringer som vurderes som nærmest unyttige, enten fordi en allerede har nok kunnskap om temaet eller fordi kvaliteten på leveransen er dårlig.

Selv om nytten av evalueringer gjennomgående vurderes som god, er det ikke alltid resultatene benyttes og manglende oppfølging er noe de aller fleste informantene peker på som et forbedringsområde. Dette handler både om formidling av resultater etter at evalueringen er slutført, men også om bruk og ev. implementering av anbefalte løsninger. Dette henger blant

annet sammen med forankring og hvorvidt det er lagt en plan for bruk innledningsvis i evalueringen, hvilke strukturer og kanaler som er etablert for formidling av resultater, oppmerksomhet på evalueringer fra ledelsen og hvorvidt organisasjonen er mottakelig for utvikling og endring på bakgrunn av funn fra evalueringen. Særlig i store linjeorganisasjoner er det utfordrende å få spredd og implementert ny kunnskap, herunder sikre enhetlig og hensiktsmessig implementering.

Oppsummert viser intervjuene at nytten av evalueringer vurderes som stor, selv om noen typer evalueringer vurderes som mer nyttige enn andre. Utfordringen er med andre ord ikke at evalueringsrapportene ikke er nyttige, men at resultatene av evalueringene ikke tas i bruk. Dette drøftes nærmere i kapittel 6.8 som omhandler formidling, oppfølging og bruk.

6.2 Bruk av evalueringer til styring, utvikling og kontroll

Dette temaet omhandler om hvorvidt det skilles mellom evalueringer og andre kilder til kunnskapsutvikling og hva evalueringer brukes til. Når det gjelder begrepene «styring», «kontroll», «utvikling» og «læring», bruker informantene i intervjuene disse om hverandre. Flere sier at de foretrekker å bruke begreper som «utvikling» og «læring» framfor «styring» og «kontroll».

Det overordnede inntrykket er at informantene rapporterer om en utvikling der kunnskapsbasert politikk- og fagutvikling i sektorene blir tillagt stadig større vekt. Bruk av evalueringer er en av flere kilder til kunnskap i denne sammenheng. Andre kilder er forskning, analyser, utredninger og undersøkelser, samt statistikk og fortløpende målinger. Det varierer om informantene vurderer det som vesentlig å ha et klart skille mellom de ulike kildene til kunnskap, og om det legges vekt på å se de ulike kildene i sammenheng. Enkelte mener det er viktig å ha et bevisst forhold til bruken av og formålet med ulike kilder, og har definert dette i interne strategier og retningslinjer. Andre vurderer dette som mindre viktig så lenge de ulike kildene bidrar til relevant kunnskapsutvikling og gode grunnlag for beslutninger.

Hovedinntrykket er at den direkte koblingen mellom kunnskapsutvikling og andre verktøy for styring slik som løpende kontroll/målinger, budsjett og regnskap, risikostyring og internkontroll framstår som noe uklar eller tilfeldig. En av informantene fremhever imidlertid at de har en tydelig kobling til annen styringsinformasjon, eksempelvis aktivitetsindikatorer og kundemålinger.

Informantene vektlegger utvikling og læring som det viktigste hensynet når det gjelder bruk av evalueringer. Hensynet til direkte styring- og kontroll synes mindre viktig. En informant kommenterer at Finansdepartementets veileder fra 2005 blir for instrumentell og i for liten grad fremhever læringsperspektivet. Informantene har i første rekke erfaringer med bruk av evalueringer i forbindelse med tiltak, forsøk, ordninger, reformer, regelverk etc., og i mindre grad bruk av evalueringer knyttet til styring og utvikling av den enkelte virksomhet, selv om det også gis eksempler på sistnevnte kategori.

Basert på informantenes beskrivelser er hovedinntrykk at selv om behovet for kunnskapsbasert politikk- og fagutvikling står sentralt, varierer det hvor sterkt fokuset er på bruk av evalueringer i de ulike sektorene. Når det gjelder omfanget av bruk av eksterne evalueringer i de ulike sektorene gir vedlegg 1 en indikasjon basert på registreringer i evalueringsportalen.

Oppsummert viser funnene at det overordnede inntrykket er at informantene rapporterer om en utvikling der kunnskapsbasert politikk- og fagutvikling i sektorene blir tillagt stadig større vekt. Det er ulike oppfatninger om det er viktig å ha et klart skille mellom evalueringer og andre kilder til kunnskapsutvikling. Læringsperspektivet synes å være viktigst når det gjelder bruk av evaluering.

6.3 Arbeidsdeling mellom departement og underliggende virksomheter

Dette temaet omhandler arbeidsdeling og styrings- og fagdialogen mellom departementene og underliggende virksomheter.

Hovedinntrykket fra intervjuene i departementene er at arbeidsdelingen mellom departement/fagavdelinger og underliggende virksomheter knyttet til kunnskapsutvikling er under utvikling. Et par av departementene (Utenriksdepartementet og Arbeids- og sosialdepartementet) viser til at det har relativt nylig har vært en gjennomgang for å tydeliggjøre rolle- og ansvarsfordelingen mot underliggende virksomheter. Eksempelvis har Arbeids- og sosialdepartementet og Velferds- og arbeidsdirektoratet nylig hatt en grundig gjennomgang av ansvarsfordelingen mellom departementet og direktoratet knyttet til kunnskapsproduksjon. Det er utarbeidet felles prioriteringer for kunnskapsutviklingen. Direktoratet har fått et større ansvar knyttet til evalueringer, og det er gitt strategiske føringer knyttet til rammene for videreutvikling.

De fleste informantene oppfatter arbeidsdelingen som tilstrekkelig klar selv om den ikke nødvendigvis er uttrykk for en bevisst policy når det gjelder arbeidsdeling. Hovedbildet er likevel at ansvaret for å evaluere ulike ordninger, tilskudd og forsøk følger forvaltningsansvaret som er lagt til virksomhetene. Større institusjons-/organisasjonsevalueringer og reformarbeid gjøres av departementet. For øvrig gis det mer eller mindre konkrete evalueringsoppdrag i tildelingsbrev. En av virksomhetene vi intervjuet oppgir at de fleste oppdragene kommer som tilleggsoppdrag gjennom året. Fagavdelinger i departementene som ikke har underliggende fagetater de kan bruke i kunnskapsutviklingsarbeidet, er i større grad avhengig av å ta ansvar selv.

Underliggende virksomheter bekrefter inntrykket fra informantene i departementet mht. at arbeidsdelingen i hovedsak fungerer bra og samarbeidet er godt. Enkelte rapporterer at det gjennomføres informasjonsmøter for å unngå dobbeltarbeid og gjennomgå akkumulert kunnskap. Bildet nyanseres imidlertid noe når det gjelder hvordan dialogen med departementet oppfattes. Eksempler på dette er:

- Ønske om tettere fagdialog mht. prioriteringer av langsiktige kunnskapsbehov
- Departementet oppfattes som for lite koordinert mot virksomheten når det gjelder prioritering av kunnskapsbehov
- Formen på fagdialogen med departementet har ikke funnet sin form
- Departementet er ikke like opptatt av å informere virksomheten om forhold som er relevante for evalueringsvirksomheten som vice versa
- Mangel på involvering da departementet utviklet en FoU-strategi der den aktuelle avdelingen i virksomheten har den største FoU-bevilgningen på feltet

Oppsummert viser funnene at arbeidsdelingen og samarbeid i hovedsak fungerer bra. Mulig forbedringsområde er styrings- og fagdialogen når det gjelder å drøfte prioriteringer av kunnskapsbehov, herunder behovet for evalueringer og ulike erfaringer og utfordringer knyttet til å ta kunnskapen i bruk.

I vedlegg 4 er det som eksempel på utviklingen i arbeidsdelingen mellom departement og underliggende virksomhet, gitt en kort beskrivelse av utviklingen i kunnskapsfunksjonen mellom Arbeids- og sosialdepartementet og Velferds- og arbeidsdirektoratet.

6.4 Strategier, retningslinjer og organisering knyttet til bruk av evalueringer

Dette temaet handler om at det er etablert egne strategier og retningslinjer i departementene og underliggende virksomheter for bruk av evalueringer, hvordan arbeidet med evalueringer er organisert og hvordan prioritering av evalueringer foregår. I vedlegg 4 er det gitt eksempler på strategier og retningslinjer knyttet til bruk av evalueringer fra følgende departementer og virksomheter: Utenriksdepartementet, Arbeids- og sosialdepartementet, NORAD, Kulturrådet, Udir, UDI og NAV. Det gis også eksempler på hvordan arbeidet med FOU/evalueringer er organisert i følgende underliggende virksomheter: NAV, Udir, NORAD og UDI.

6.4.1 Departementenes strategier, retningslinjer, organisering og prioritering av evalueringer

Ansvaret for evalueringer som gjøres av departementene vi har intervjuet er delegert til fagavdelingene. I enkelte av departementene er det avdelinger med ansvar for etatsstyring, økonomi og budsjett som i noen grad ivaretar koordineringsfunksjoner knyttet til evalueringer.

Noen av departementene viser til egne FoU-strategier som et ledd i å kunnskapsbasere politikkutviklingen. Om evalueringer omfattes av FoU-strategien eller ikke, varierer. Det er også ulik praksis på om det er utviklet egne strategier og retningslinjer på tvers av fagavdelingene for bruk av evalueringer, utover de føringene som økonomireglementet, virksomhetsinstruks, utredningsinstruksen og veiledere fra Finansdepartement og DFØ gir.

Våre informanter ga uttrykk for at de selv i liten grad aktivt bruker veilederne til Finansdepartementet og DFØ, selv om informantene kjenner til dem. Finansdepartementets veileder oppfattes av enkelte som lite oppdatert i forhold til hvordan evalueringer brukes, mens DFØs veileder vurderes mer positivt.

En av informantene viser til at departementet nylig har kartlagt evalueringspraksisen i eget departement. Kartleggingen viste at det er en lite enhetlig og samordnet praksis på bestilling, oppfølging og bruk av evalueringer. Basert på kartleggingen er det tatt initiativ til å utvikle retningslinjer som skal tydeliggjøre prinsipper for hvordan evalueringer skal gjennomføres i departementet. En annen informant rapporterer at fagavdelingen er i ferd med å etablere en plan for å se evalueringer og annen kunnskapsproduksjon mer i sammenheng. Årsaken er avdelingens evalueringspraksis oppfattes som for fragmentert med mange små evalueringer. Dette gjør det vanskelig å akkumulere kunnskapen, identifisere kunnskapshull og vurdere resultatene fra evalueringene i sammenheng.

Inntrykket er at behovet for evalueringer er mer ad-hoc-preget og styrt av enkelthendelser i departementene enn i underliggende virksomheter (se kapittel 6.4.2 for utdyping av de underliggende virksomhetene). Flere av informantene gir likevel uttrykk for at det stort sett gjøres grundige vurderinger knyttet til det enkelte evalueringsoppdrag som iverksettes. Det gjøres vurderinger knyttet til nytte og kostnad, da det er tidkrevende å planlegge, bestille og ikke minst følge opp resultater fra evalueringene.

Utenriksdepartementet og Arbeids- og sosialdepartementet er eksempler på departementer som har utarbeidet policy og retningslinjer/instruks på evalueringsområdet og der det gjøres overordnede prioriteringer. Arbeids- og sosialdepartementet søker å få et helhetlig grep om kunnskapsutviklingen. Selv om fagavdelingene har ansvar for å identifisere behov og gjennomføre evalueringer på sitt område, er det etablert strukturer for koordinering og prioritering på tvers av avdelingene.

Utenriksdepartementet har en instruks knyttet til prioriteringer og oppfølging av evalueringer som gjøres av NORAD på bistandsområdet. Evalueringene som iverksettes av evalueringsavdelingen i NORAD er større tematiske evalueringer. Når det gjelder FoU-virksomhet og øvrige evalueringer

som gjøres i departementet, er disse desentralisert til fagavdelinger/seksjoner uten noen sentral koordinering eller prioritering (jf. slik praksis synes å være i de fleste departementene vi intervjuet.).

Oppsummert er inntrykket at behovet for og bruk av evalueringer er delegert til fagavdelingene i departementene. Det er med få unntak utviklet egne policy og retningslinjer på departements- og fagavdelingsnivå. Et par av informantene fra departementene etterlyser mer systematikk og overordnede prioriteringer enten på departements- eller fagavdelingsnivå. Det er også et par informanter fra underliggende virksomheter som etterlyser dette.

6.4.2 Underliggende virksomheters policy og retningslinjer og prioriteringer knyttet til bruk av evalueringer

Vi har intervjuet representanter fra tolv ulike virksomheter av ulik størrelse og innen ulike sektorer. Av disse er det halvparten som oppgir at det er utarbeidet policies, strategier og retningslinjer e.l. for evalueringsvirksomheten.

En gjennomgang av noen av policyene og retningslinjene viser at formålet med dokumentene er av ulik karakter og på ulikt nivå. Vi har grovt sett registrert tre kategorier av policies og instruksjoner som regulerer:

- Forholdet mellom departement og underliggende etat mht. prioriteringer og ansvar og myndighet til å initiere, prioritere, formidle og følge opp evalueringer (eksempelvis NORAD)
- Interne forhold med hensyn til ansvar og oppgaver når det gjelder utarbeidelse av årlige planer (for de som gjør dette) og bestilling, gjennomføring og oppfølging av de enkelte evalueringsoppdragene (eksempelvis Kulturrådet og Utdanningsdirektoratet)
- Strategier som har et mer substansielt innhold mht. hvilke kunnskapsbehov som skal prioriteres (eksempelvis NAV)

Virksomheter som har etablert policy og retningslinjer for evaluerings- og FoU-virksomheten vurderer dette som en styrke.

Det er flere eksempler på virksomheter der det er etablert strategier eller planer for overordnede prioriteringer av kunnskapsbehov. Det er også virksomheter som nevner at de gjør samlede prioriteringer av evalueringer knyttet til den årlige budsjettprosessen vedr. bruken av FoU-midler, men at disse prioriteringene i mindre grad er forankret i en overordnet forståelse (strategi eller plan) om hva som er kunnskapsbehovet.

Flere av informantene som rapporterer at de ikke har en klar policy, savner mer systematikk og tydeligere føringer i bruk av evalueringer. Dette begrunnes med at arbeidet blir for ad-hoc-preget, prioriteringer blir utydelige og kobling til virksomhetsstyring for uklar. Videre er det fra enkelte et ønske om en utvikling bort fra mange små evalueringer og over til større evalueringer for å gjøre mer helhetlige vurderinger innenfor en tematikk/område. Det etterlyses også sterkere ledelsesengasjement og forankring knyttet til prioritering og bruk av evalueringene. En utfordring for de som har rullerende årlige planer, er at det kan være krevende å få gjennomført evalueringene i henhold til plan på grunn av manglende kapasitet og endrede prioriteringer. En av virksomhetene oppgir at det er etablert kriterier for hvilke evalueringer som skal prioriteres ved kapasitetsutfordringer.

En av virksomhetene rapporterer også at det er krevende å få til gode prioriteringsdiskusjoner. Det er ressurskrevende og sitat: «vi drukner i kortsiktig arbeid». En annen virksomhet rapporterer at de har gått bort fra egen FoU-plan, og at de nå forsøker å integrere dette i den ordinære virksomhetsplan- og budsjettprosessen med tydeligere kobling mot strategi og tildelingsbrev.

Inntrykket er at evalueringsarbeidet er litt mer planlagt i underliggende virksomheter enn i departementene, fordi virksomhetene får bestillinger (mer eller mindre konkrete) gjennom tildelingsbrev og fordi enkelte ordninger som virksomhetene typisk holder i (for eksempel tilskuddsordninger) evalueres på regelmessig basis. Men det gis også eksempler på at oppdrag kommer som tilleggsoppdrag fra overordnet departement i løpet av året, og dermed bidrar til forskyvninger i virksomhetens egen plan.

Oppsummert viser funnene at halvparten av de underliggende virksomhetene vi intervjuet har etablert egne strategier, planer, policy og retningslinjer knyttet til bruk av evaluering, som er kjent og brukes aktivt. Men strategier og retningslinjer er på ulikt nivå. Mens noen har fokus på innhold mht. hva som skal evalueres, har andre retningslinjer fokus på ansvarsforhold enten mellom departement og virksomhet og/eller internt i virksomheten. Det synes å være et forbedringspotensial når det gjelder strategisk planlegging og overordnede prioriteringer knyttet til kunnskapsutvikling, herunder evalueringer.

6.4.3 Organisering av arbeidet med FoU-/evalueringer i underliggende virksomheter: særskilte enheter eller integrert i fagavdelingen?

Med dette temaet skal vi kort belyse hvordan arbeidet med evalueringer er organisert i underliggende virksomheter. Som vist i 6.4.1 er ansvaret for evalueringer lagt til fagavdelingene i departementene. Når det gjelder de underliggende virksomheten synes dette også å være hovedmodellen, men det er i større grad etablert sentrale enheter som bistår i arbeidet både på strategisk og/eller operativt nivå. Grovt sett har vi identifisert tre modeller:

1. Egne FoU-enheter som også har ansvar for evalueringer (eksempelvis Utdanningsdirektoratet, Kulturrådet, Bufdir)
2. Egne enheter med ansvar kun for evalueringer (eksempelvis NORAD og Innovasjon Norge)
3. Enheter med ansvar for virksomhetsutvikling og etatsstyring som i ulike varianter inkluderer analyser, statistikk, evalueringer, revisjoner, kvalitetssystemer og i noen tilfeller også FoU (eksempelvis UDI og POD)

Opprettelsen av sentrale enheter med ansvar for evalueringer er ifølge informantene begrunnet med behov for en profesjonalisering av kunnskapsutviklingen. Hvilket ansvar enhetene er tillagt varierer noe. Enkelte enheter er først og fremst tillagt overordnet strategisk ansvar for utvikling av FoU-området inkludert bruk av større evalueringer, mens andre enheter primært har fokus på å bistå linjen med bestilling og gjennomføring av konkrete evalueringsoppdrag.

Profesjonaliseringen handler om å tilføre formell anskaffelseskompetanse og metode- og kvalitetssikringskompetanse, men også bidra til tilstrekkelig uavhengighet mellom den enheten som er ansvarlig for en ordning, tiltak, forsøk som skal evalueres og evaluator. Uavhengighet ivaretas blant annet ved at linjen melder behov for evalueringer, mens den sentrale enheten er ansvarlig for utforming av konkurransegrunnlag, kvalitetssikring av prosessen og rapporten fra eksterne evalueringer. Evalueringsavdelingen i NORAD synes å ha den mest uavhengige rollen av de vi har intervjuet når det gjelder det overordnede prioriteringer av hva som skal evalueres og opplegg for hvordan evalueringene skal gjennomføres.

Oppsummert viser funnene at organiseringen av funksjoner knyttet til FoU- og evalueringer virker mer sentralisert i underliggende virksomheter enn i departementene, men det varierer hvilken rolle og ansvar enhetene har. De som har organisert dette i egne enheter framhever dette som en styrke når det gjelder fokus på strategisk utvikling av kunnskapsutviklingen, profesjonalisering knyttet til bestilling og gjennomføring av det enkelte oppdrag, samt at det bidrar til å sikre tilstrekkelig uavhengighet mellom oppdragsgiver (fagavdeling) og evaluator.

Når det gjelder hvordan fagavdelingene som brukere av de sentrale enhetene vurderer nytten av disse, vet vi lite om dette. Vårt utvalg av informanter er primært ledere og nøkkelpersoner i de sentrale enhetene og ikke fra fagavdelingene.

6.5 Kompetanse

Dette temaet omhandler informantenes vurderinger av departementenes og underliggende virksomheters kompetanse knyttet til bruk av evalueringer for styring, utvikling og kontroll.

6.5.1 Kompetanse i departementene

Det er noe ulike oppfatninger om hvorvidt informantene oppfatter at departementet eller avdelingen de representerer har tilstrekkelig kompetanse på evalueringer, men inntrykket er at de stort sett vurderer den som god. Kompetanser som er viktige oppfattes å være bestillerkompetanse, anskaffelsesfaglig kompetanse, metodekompetanse og strategisk kompetanse med hensyn til å forstå konteksten evalueringen skal brukes i. Ved behov trekkes virksomhetene inn når det gjelder fagkompetanse. Den anskaffelsesfaglige kompetansen ved bruk av DSS oppfattes som god. Enkelte mener at bestillerkompetansen kan bli bedre når det gjelder å bli tydeligere på hva som er formålet og mandatet for en evaluering. De departementene som har egne FoU-koordinatorer eller liknende funksjoner som bistår og veileder ved bestilling av eksterne evalueringer, oppfatter at dette fungerer godt. Det gir trygghet når det gjelder det anskaffelsesfaglige og metodebruk.

6.5.2 Kompetanse i underliggende virksomheter

Som vist foran, har de fleste underliggende virksomhetene egne enheter med ansvar for FoU og evalueringer, eller dedikerte koordinatorer som til dels gjennomfører og til dels bistår fagavdelingene med å bestille og gjennomføre evalueringer. De fleste oppfatter derfor at de har god kompetanse både når det gjelder det anskaffelsesfaglige og metodekompetanse. Faglig kompetanse på de områdene eller tematikken som skal evalueres har de tilgang på enten i egen enhet eller i fagavdelinger/seksjon. Av kompetanse som til dels savnes nevnes strategisk evalueringskompetanse, blant annet på ledelsesnivå. Dette inkluderer også kompetanse til å vurdere evaluering som verktøy som ledd i virksomhetsstyringen.

Oppsummert viser funnene at kompetansen i departementene, og særlig i virksomhetene vurderes som god.

6.6 Planlegging og gjennomføring av den enkelte evaluering

Dette temaet har til hensikt å belyse hvor systematisk departementer og virksomheter prioriterer og styrer hvilke evalueringer som skal iverksettes og hva som kjennetegner et «typisk» evalueringsforløp.

Funn fra intervjuene indikerer at de færreste departementer og virksomheter som inngår i undersøkelsen har noen form for porteføljestyling av evalueringer, og koblingen til annen styring er uklar, jf. kapittel 6.4. Totalt 7 av 18 departementer og virksomheter som inngår i intervjuene oppgir at de har en definert policy og/eller retningslinjer for gjennomføring og bruk av evalueringer, mens hovedinntrykket er at evalueringsvirksomheten er ganske hendelsesstyrt og ad hoc-preget. Dette gjelder særlig på departementsnivå, hvor inntrykket er at hastebestillinger som skal brukes til politikkutvikling er utbredt, mens virksomhetene later til å ha noe mer systematikk og bedre prosesser for å melde inn og drøfte behov for evalueringer og hvordan disse kan innplasseres i årshjul og virksomhetsplaner. En del evalueringer initieres på bakgrunn av mer eller mindre konkrete «bestillinger» i tildelingsbrevene, men en del kommer også via særskilte oppdragsbrev.

6.6.1 Hvem initierer den enkelte evaluering?

Det er et generelt krav til alle store statlige investeringer over terskelverdien 750 millioner kroner og som reguleres gjennom KS-ordningen, at evaluering/kvalitetssikring skal inngå. Det samme gjelder for kvalitetsrevisjon og brukerundersøkelser. Det er også eksempler på at evalueringer er «innbakt» som del av større forsøk og prosjekter som skal implementeres i nasjonal skala eller som er av nasjonal interesse, store beredskapsøvelser, kompetansehevingstiltak, organisasjonsendringer eller etablering av nye virksomheter. Her følger gjerne krav til eller forventning om en evaluering som del av oppdraget om utprøving/iverksetting av tiltaket. Videre er det en rekke tilskuddsordninger som i regelen skal evalueres med jevne mellomrom. Flere informanter nevner at eksterne evalueringer brukes mest når resultatet skal brukes politisk og når uavhengigheten er viktig. Ellers gjøres mange ulike varianter av evalueringer internt.

6.6.2 Planlegging og gjennomføring

Hovedinntrykket er at planlegging og gjennomføring av evalueringer stort sett er fagavdelingenes område i departementene. Det er med andre ord fagavdelingene som utvikler mandat, konkurransegrunnlag og anskaffer oppdraget, som er ansvarlig for oppfølging av leverandør underveis og godkjenning av leveranser. Anskaffelser skjer gjerne i samarbeid med innkjøps-/anskaffelsesmiljøet, men hvor fagavdelingene har hovedansvaret. Når det gjelder underliggende virksomheter er bilde imidlertid noe annerledes: Et flertall av virksomhetene vi intervjuet har egne avdelinger som har beslutter- og har gjennomføringsansvar for evalueringer. Det fremkommer imidlertid i intervjuene at disse avdelingene er opptatt av å involvere fagavdelingene, ev. også ledelsen, i planleggings- og bestillingsfasen, herunder utvikling av mandat og konkurransegrunnlag, gjennomgang og vurdering av innkomne tilbud og ganske ofte i forbindelse med selve gjennomføringen i form av møter underveis og innspill/kommentering på sluttrapport.

6.6.3 Samarbeid om enkeltevalueringer mellom departementer og virksomheter

Intervjuene viser at det er variasjon når det gjelder hvorvidt departement og virksomheter samhandler og samarbeider i forbindelse med evalueringsoppdragene. På enkelte områder/sektorer er det slik at den som er ansvarlig for det enkelte oppdrag rutinemessig inviterer hhv. departement eller underliggende virksomhet inn i mandatutviklingsprosess, referansegruppe eller lignende, både for å forankre oppdraget, samt sikre relevans og kvalitet i leveranser. På andre områder later samarbeidet om enkeltoppdrag til å være mer tilfeldig, eller iallfall mindre rutinemessig. Noen steder later det til å være en bevisst policy at departementet vil holde litt avstand til hvordan underliggende virksomhet gjennomfører sine oppdrag og ikke ønsker å «blande seg inn» ved å for eksempel delta i referansegrupper o.l. I instruksen til evalueringsavdelingen i NORAD er avdelingens uavhengighet til departementet helt sentral.

Oppsummert viser intervjuene at et «typisk» hendelsesforløp initieres på ulike måter, både i form av en «hastebestilling» (særlig på departementsnivå), i tildelingsbrev, som en del av særskilt instruks eller som del av en større innsats. Planlegging og gjennomføring er stort sett fagavdelingenes ansvar, unntatt der hvor en har særskilte evaluerings- og/eller FoU-enheter. Samlet sett går planlegging og gjennomføring av evalueringene greit, utfordringen er først og fremst oppfølgingen av resultater og anbefalinger.

6.7 Kvalitet og relevans på evalueringene

Dette temaet omhandler i hvilken grad evalueringene vurderes å ha den nødvendige kvalitet og relevans for oppdragsgiver.

Hvorvidt evalueringer vurderes som et nyttig virkemiddel i statlig styring og hvorvidt de blir brukt, henger blant annet sammen med hvorvidt de «treffer» oppdragsgivers behov for kunnskap og om evaluator greier å svare ut oppdragsgivers bestilling. Videre er det avgjørende at evalueringer

fremstår som troverdig, og at sammenhengen mellom analyser, konklusjoner og eventuelle anbefalinger er troverdig og god.

I intervjuene er informantene bedt om å vurdere kvalitet og relevans i evalueringsrapportene de kjenner til. Hovedinntrykket fra intervjuene er at kvaliteten stort sett vurderes som «grei» eller «god», men det er også en del som gir tilbakemelding på at kvaliteten er varierende og at leveranse og anbefalinger ikke alltid er så relevante fordi oppdragstaker mangler fag- eller dybdekunnskap om saksfeltet og har for svak kontekstforståelse. Dette siste punktet går igjen hos ganske mange av informantene. Flere sier at de har brukt mye eller burde ha brukt mer tid på å veilede oppdragstaker for å sikre tilstrekkelig kontekst- og systemforståelse til at det kan foretas gode og meningsfulle analyser og tolkning av funn. Noen få oppgir at evalueringer av konkrete tiltak, forsøke eller programmer mangler en baseline- eller nullpunktsmåling, slik at det er vanskelig å vurdere resultater og effekt. Andre igjen oppgir at mangel på benchmark eller relevant sammenligningsgrunnlag gjør evalueringene mindre relevante enn de ideelt sett kunne ha vært. Ansvar for dette pålegges ikke bare oppdragstakerne, men også at oppdragsgivere ikke har planlagt godt nok. Enkelte informanter oppgir at de satser på bevisst å bygge opp enkelte leverandørmiljøer for å sikre og styrke fagkompetanse på et bestemt felt, mens andre har «noen faste» miljøer de foretrekker. På enkelte områder, for eksempel når det gjelder effektforskning på arbeidsmarkedstiltak og forskning og evaluering på boligbyggefeltet, fremkommer det at det er (for) få leverandørmiljøer og at det er utfordrende å få gjennomført evalueringer som holder tilstrekkelig kvalitet.

Når det gjelder relevans og anvendelighet, er det verdt å nevne at informanter fra 11 av 18 departementer og virksomheter oppgir at de ofte eller som oftest ber oppdragstakerne om å komme med anbefalinger med basis i funn fra evalueringen. Noen informanter oppgir at det varierer med type oppdrag hvorvidt de ønsker eller ber om anbefalinger. Kun én informant oppgir at virksomheten har som bevisst policy ikke å be om anbefalinger. Når det gjelder informantenes vurdering av hvorvidt anbefalingene som gis er nyttige, viser funn fra intervjuene at den konkrete nytteverdien ikke alltid er så god, men at anbefalinger uansett kan være nyttige fordi de er bevisstgjørende og stimulerer til refleksjon.

Funn fra intervjuene indikerer at de aller fleste oppdragsgiverne har god, om ikke alltid like hyppig, dialog med oppdragstakerne underveis og alle, eller så nær som alle, er involvert i forbindelse med slutføring av leveranser og kommentering på rapportutkast. Intervjuene viser at de aller fleste vurderer at de har godt samarbeid med oppdragstakere og at disse stort sett oppleves som lydhøre og greie å forholde seg til.

Oppsummert viser funnene at kvalitet og relevans gjennomgående vurderes som tilfredsstillende, men at manglende fag- og kontekstforståelse svekker relevansen i en del tilfeller.

6.8 Formidling, bruk og oppfølging av evalueringsrapportene

Dette temaet har til hensikt å belyse hvordan resultatene fra ulike evalueringsoppdrag formidles, brukes og følges opp etter at oppdragstakerne har avgitt sine leveranser og evt. hvilke kanaler som benyttes. En kort oppsummering av hvorvidt evalueringsportalen brukes inngår også.

6.8.1 Formidling av resultater

Innledningsvis kan det være grunn til å drøfte hva som ligger i begrepet «formidling». På spørsmål om hva slags praksis departementer og virksomheter har for å gjøre evalueringsresultater kjent, viser intervjuene at så godt som alle legger ut dvs. tilgjengeliggjør evalueringsrapportene på sine nettsider, og en del publiserer også rapportene på egne intranettsider.

En del har som rutine å utforme notat i etterkant som oppsummerer hovedfunn og eventuelle anbefalinger, og en del lager pressemeldinger. Flere nevner at evalueringsrapporten presenteres

for fagavdeling, ledelse o.l., enten i regi av fagansatte eller ved at oppdragstaker inviteres til å gjøre det. Det varierer hvorvidt rapporter og oppsummeringsnotater legges frem for ledelse og i ledermøter, og når det skjer er det gjerne der hvor evalueringen springer ut av virksomhetskritiske enkelthendelser eller saker som det er stor politisk oppmerksomhet om.

Enkelte departementsinformanter oppgir at det er rutine å informere politisk ledelse, spesielt der hvor en antar at resultatene vil kunne vekke interesse/oppmerksomhet.

En av virksomhetene oppgir at de legger stor vekt på formidling og å skape oppmerksomhet om evalueringsresultatene for et større publikum. Virksomheten publiserer evalueringsrapporter i egen skriftserie og oppgir at evalueringsrapporter alltid lanseres via særskilte publikumsseminarer med relevante aktører, samt nyhetssaker internt og eksternt. Andre oppdragsgivere arrangerer presse- og/eller publiseringsseminarer innimellom, primært i forbindelse med evalueringer som har stor offentlig interesse. Enkelte lager også årsrapporter der hovedfunn fra evalueringene oppsummeres, lager korte presentasjoner av de enkelte evalueringene samt bruker egne forskningsmagasiner o.l. til publisering.

Samlet sett viser intervjuene at de fleste har rutine for å offentliggjøre resultatene i litt ulikt omfang, men at hovedutfordringene er å formidle resultatene ut i (linje)organisasjonen og å ta dem i bruk. Dette skyldes blant annet at plan for og formål med evalueringen ikke er tydelig fra starten av, subsidiært at det ikke eksisterer noen plan for oppfølging. Flere informanter gir uttrykk for at det ikke er tilstrekkelig «bare å legge det ut på nett», og at den ervervede kunnskapen må integreres i for eksempel fag- og kompetanseutviklingstiltak for å sikre at den tas i bruk og kommer til nytte.

6.8.2 Bruk av evalueringene

Hvorvidt evalueringene som utføres tas i bruk når rapporten er levert, er vanskelig å vurdere og intervjuene gir ikke noe entydig svar på hvordan de brukes.

Til tross for at en del av evalueringene ikke alltid vurderes som så relevante, tyder funn fra intervjuene på at evalueringene stort sett tas i bruk på ett eller annet tidspunkt. Det er imidlertid ikke slik at bruken alltid er lineær eller at den nødvendigvis kan knyttes til konkrete resultater og anbefalinger. Når det gjelder det siste er det også variasjon i hvorvidt oppdragsgivere ber om anbefalinger eller ikke, og hvordan de begrunner dette. Intervjuene viser at 11 av 18 departementer og virksomheter som inngår i undersøkelsen alltid eller av og til ber om anbefalinger. Det er ingen systematiske forskjeller mellom departementer og virksomheter når det gjelder dette. Noen oppgir at de «alltid» ber om anbefalinger fordi de vurderer at det stimulerer til refleksjon, uavhengig av om anbefalingene oppfattes som gode eller ikke. Andre oppgir at de ber om anbefalinger når de «trenger det». Kun én virksomhet oppgir at de aldri ber om anbefalinger. Uavhengig om de ber om anbefalinger eller ei, tyder intervjuene på at de fleste oppdragsgivere selv bearbeider og utleder anbefalinger på basis av evalueringsrapportene, som så formidles til ledelse, ansvarlig departement eller underliggende virksomhet i form av et notat, oppfølgingsplan og lignende. Noen av informantene framhever utfordringen knyttet til å gjøre overordnede selvstendige analyser basert på resultater og kunnskap i enkeltevalueringer som grunnlag for å gjøre strategiske vurderinger knyttet videreutvikling av områder/tematikk.

I intervjuene gis det flere eksempler på evalueringer som har blitt benyttet mye og som har blitt hentet frem igjen fordi de av ulike grunner plutselig ble aktuelle igjen. Andre igjen oppgir at evalueringsresultatene blir brukt i forbindelse med budsjettprosesser og i etatsstyringen. Flere informanter nevner at god kvalitet ikke nødvendigvis er synonymt med bruk, eller at dårlig kvalitet betyr at evalueringene ikke brukes. Tvert imot oppgir flere at også rapporter av dårlig kvalitet blir brukt, fordi de bidrar med (noe) kunnskap. Samtidig viser intervjuene at selv om evalueringene brukes, er det rom for forbedring. Dette handler både om å styrke evalueringenes relevans og kvalitet, men også om å styrke praksis knyttet til oppfølging.

6.8.3 Oppfølging av evalueringene

Intervjuene viser samlet sett at den store utfordringen er at den kunnskapen som erverves gjennom evalueringene, både når det gjelder konkrete resultater og erfaring og læring, i for liten grad følges opp og omsettes i praksis. Intervjuene indikerer at enkelte departementer og virksomheter har hatt en positiv utvikling de siste årene, og det er eksempler på at en har strammet inn praksis og bedret systematikk og oppfølgingsregime. Allikevel er hovedinntrykket er at det er potensial for å gjøre mye mer.

Når det gjelder hvem som gis ansvaret for bruk og oppfølging av resultater, er inntrykket at dette stort sett delegeres til fagavdelingene. Fordelen er at disse ofte har hatt ansvaret for evalueringen og kjenner godt til og har størst eierskap til resultatene, samtidig som de gjerne har en sentral rolle i fagutvikling og implementering av ny kunnskap. Utfordringen, jf. funn fra intervjuene, er at systematikken og ledelsesforankringen gjerne er for svak, og at det blir for lite fokus på og kraft bak oppfølgingen. Mangel på kapasitet fremheves som en gjennomgående barriere for å implementere ny kunnskap, særlig der hvor det er lang avstand mellom oppdragsgiver og «sluttbrukerne», for eksempel på utdannings- og velferdsområdene, eller der hvor oppdragsgiver ikke har noen direkte styringssubjekter eller der hvor det er flere instanser med styrings- og oppfølgingsansvar, for eksempel på helseområdet. Det som kjennetegner departementer og virksomheter som synes å ha fått på plass et godt oppfølgingsregime er følgende:

- Har arbeidet med å skape systematikk i kunnskapstilfanget for å se helhet og harmoniseringsmuligheter
- Oppfølgingen er forankret på ledernivå
- Har etablert tydelige rutiner og forventninger til hvordan oppfølgingen skal foregå
- Har en tydelig/eksplisitt kultur for læring og forbedring

6.8.4 Bruk av evalueringsportalen

Når det gjelder evalueringsportalen viser intervjuene at samtlige informanter kjenner til den, men at registreringspraksis er høyst varierende og et flertall oppgir at de ikke benytter portalen. På spørsmål om hvorfor portalen ikke benyttes, oppgis både manglende kjennskap til hva som ligger der, at den ikke vurderes som relevant, at kvaliteten på innholdet varierer for mye og at det finnes andre kilder (f.eks. Google) som er like egnet.

Oppsummert viser intervjuene at så godt som alle oppdragsgiverne har rutine for å offentliggjøre evalueringsrapportene på sine Internettsider, at evalueringsrapportene brukes, om enn i varierende omfang og ikke alltid lineært, og at hovedutfordringen er for svak oppfølgingspraksis. Evalueringsportalen er godt kjent, men lite brukt.

6.9 Råd til DFØ

Til slutt i intervjuet med informantene stilte vi spørsmålet om hva DFØ eventuelt kan bidra med for å gjøre evalueringer til et (enda) bedre verktøy for kontroll, styring og utvikling.

Informantene er opptatt av at DFØ bør fortsette å styrke sin pådriverrolle når det gjelder bevissthet om og bruk av evalueringer i statlig styrings- og utviklingsarbeid. Tilbakemeldinger fra intervjuene viser at DFØs viktigste oppgave er å fortsette og styrke sin pådriverrolle når det gjelder bevissthet om og bruk av evalueringer i statlig styrings- og utviklingsarbeid. Flere etterlyser et mer synlig DFØ som i større grad retter sin oppmerksomhet mot ledernivået, samtidig som DFØ har en viktig rolle når det gjelder fasilitering av møteplasser for læring, erfaringsutveksling og deling av beste praksis.

Vedlegg 1

Oversikt over evalueringer pr. departement og pr. underliggende virksomhet

Denne oversikten viser antall rapporter registrert pr. departement og pr. underliggende virksomhet for å gi en samlet oversikt pr. departementsområde. Det første tallet, uten forløpere, reflekterer dagens departementsstruktur. Totalt antall for departementets historikk oppgis i parentes der det er relevant.

Arbeids- og sosialdepartementet (ASD) Forløpere: [Arbeids- og inkluderingsdepartementet](#)

Uten forløpere: 43 unike evalueringer fordelt på 2 sektorer.

(Med forløpere: 99 unike evalueringer fordelt på 6 sektorer (hvorav 56 fra forløpere))

Underliggende etater:

- [Arbeids- og velferdsetaten](#) (173)
- [Arbeidstilsynet](#) (2)
- [Petroleumstilsynet](#) (36)

Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD)

88 unike evalueringer fordelt på 10 sektorer.

Underliggende etater:

- [Barne-, ungdoms- og familieetaten](#) (3)
- [Forbrukerrådet](#) (7)
- [Integrerings- og mangfoldsdirektorat](#) (4)
- [Likestillings- og diskrimineringsombudet](#) (1)

Finansdepartementet (FIN)

43 unike evalueringer fordelt på 10 sektorer.

Underliggende etater:

- [Direktoratet for økonomistyring](#) (3)
- [Finanstilsynet](#) (4)
- [Skatteetaten](#) (24)
- [Statistisk sentralbyrå](#) (5)
- [Toll- og avgiftsetaten](#) (1)

Forsvarsdepartementet (FD)

Departement: 6 unike evalueringer fordelt på 2 sektorer.

Underliggende etater:

- [Forsvarets forskningsinstitutt](#) (2)
- [Forsvarets militære organisasjon](#) (1)

Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) Forløpere: [Helsedepartementet](#), [Sosialdepartementet](#)

Departement: 24 unike evalueringer fordelt på 2 sektorer.

Underliggende etater:

- [Helsedirektoratet \(120\)](#)
- [Statens helsetilsyn \(10\)](#)

Justis- og beredskapsdepartementet (JD)

Departement: 70 unike evalueringer fordelt på 9 sektorer.

Underliggende etater:

- [Den sivile påtalemyndighet \(1\)](#)
- [Direktoratet for nødkommunikasjon \(8\)](#)
- [Politi og lensmannsetaten \(20\)](#)
- [Utlendingsdirektoratet \(42\)](#)

Klima- og miljødepartementet (KLD)

Departement: 34 unike evalueringer fordelt på 7 sektorer.

Underliggende etater:

- [Miljødirektoratet \(7\)](#)
- [Riksantikvaren \(4\)](#)

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD)

Departement: 88 unike evalueringer fordelt på 6 sektorer.

Underliggende etater:

- [Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon \(1\)](#)
- [Distriktsenteret \(Kompetansesenter for distriktsutvikling\) \(10\)](#)
- [Fylkesmannen i Buskerud \(1\)](#)
- [Fylkesmannen i Finnmark \(1\)](#)
- [Fylkesmannen i Hedmark \(1\)](#)
- [Fylkesmannen i Hordaland \(3\)](#)
- [Fylkesmannen i Nord-Trøndelag \(2\)](#)
- [Fylkesmannen i Nordland \(1\)](#)
- [Fylkesmannen i Oppland \(2\)](#)
- [Fylkesmannen i Oslo og Akershus \(1\)](#)
- [Fylkesmannen i Rogaland \(3\)](#)
- [Fylkesmannen i Sør-Trøndelag \(1\)](#)
- [Fylkesmannen i Telemark \(1\)](#)
- [Fylkesmannen i Troms \(1\)](#)
- [Fylkesmannen i Vestfold \(4\)](#)
- [Fylkesmannen i Østfold \(1\)](#)
- [Husbanken \(99\)](#)
- [Sametinget - administrasjonen \(7\)](#)
- [Statens kartverk \(2\)](#)

Kunnskapsdepartementet (KD) Forløpere: [Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet](#)

Departement: 70 unike evalueringer fordelt på 5 sektorer.

Underliggende etater:

- [Høgskolen i Hedmark \(1\)](#)
- [Høgskolen i Østfold \(1\)](#)
- [Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen \(8\)](#)
- [Norges forskningsråd \(159\)](#)
- [Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet \(2\)](#)
- [Senter for IKT i utdanningen \(1\)](#)
- [Senter for internasjonalisering av utdanning \(5\)](#)
- [Statens lånekasse for utdanning \(1\)](#)
- [Universitetet i Agder \(2\)](#)
- [Universitetet i Bergen \(1\)](#)

- [Universitetet i Oslo](#) (1)
- [Utdanningsdirektoratet](#) (87)
- [VOX, nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk](#) (1)

Landbruks- og matdepartementet (LMD)

Departement: 13 unike evalueringer fordelt på 3 sektorer.

Underliggende etater:

- [Mattilsynet](#) (5)

Nærings- og fiskeridepartementet (NFD)

Departement: 3 unike evalueringer fordelt på 2 sektorer.

- [Brønnøysundregistrene](#) (5)
- [Direktoratet for mineralforvaltning med Bergmesteren for Svalbard.](#) (1)
- [Fiskeridirektoratet](#) (9)
- [Innovasjon Norge](#) (72)
- [Nasjonalt institutt for ernærings- og sjømatforskning](#) (1)
- [Norges geologiske undersøkelse](#) (5)

Nærings- og handelsdepartementet (NHD)

Departement: 35 unike evalueringer fordelt på 8 sektorer.

Underliggende etater: se over

Olje- og energidepartementet (OED) Forløpere: [Nærings- og energidepartementet](#)

Departement: 26 unike evalueringer fordelt på 4 sektorer.

Underliggende etater:

- [Oljedirektoratet](#) (18)

Samferdselsdepartementet (SD)

Departement: 86 unike evalueringer fordelt på 2 sektorer.

Underliggende etater:

- [Jernbaneverket](#) (4)
- [Kystverket](#) (6)
- [Vegvesenet](#) (115)

Utenriksdepartementet (UD)

Departement: 14 unike evalueringer fordelt på 6 sektorer.

Underliggende etater:

- [Det norske fredskorpset](#) (5)
- [Direktoratet for utviklingssamarbeid](#) (118)

Totalt antall pr. departement, pr. underliggende, og fordeling mellom departement og underliggende

	Departement	Underliggende	Total	Dept/Dir ratio
ASD	38	211	249	0,18
BLD	87	15	102	5,8
FIN	42	37	79	1,14
FD	6	3	9	2
HOD	24	130	154	0,18
JD	70	71	141	1
KLD	34	11	45	3
KMD	88	142	230	0,62
KD	70	270	340	0,26
LMD	13	5	18	2,6
NFD	3	93	96 (+35)	0,4
(NHD)	35		35	
OED	26	18	44	1,4
SD	86	125	211	0,69
UD	14	123	137	0,11

Innholdet i evalueringsportalen medio 2016

Største oppdragsgivere og mest brukte utførere pr oppdragsgiver

**Største oppdragsgivere
Mest brukte utførere pr
oppdragsgiver**

Stortinget (259)

- Riksrevisjonen

Arbeids- og velferdsetaten (173)

- Arbeidsforskningsinstituttet (28)
- FAFO (25),
- Telemarksforskning (22)
- SINTEF (17)
- Nordlandsforskning (15)

Norges Forskningsråd (159)

- Ekstern evalueringskomite (69)
- NIFU (41)
- NIBR (22)
- TØI (15)
- Møreforskning (14)
- Uni Research Rokkan (10)

Norad (130)

- Christian Michelsen Institutt (25)
- NIBR (13)
- Nordic Consulting Group (12)
- ITAD (11)
- NMBU (10)

Helsedirektoratet (120)

- Nasjonalt kunnskapsenter for helsetjenesten (35)
- NOVA (10)
- SINTEF Helse (9)
- Rambøll (9)
- NIBR (8)
- SIRUS (7)
- IRIS (6)

Vegvesenet (115)

- TØI (102)
- IRIS (13)
- SINTEF (8)
- Rogalandsforskning (4)

Husbanken (99)

- NIBR (46)
- SINTEF (20)
- NOVA (16)
- FAFO (8)
- Asplan Viak (5)
- Pöyry (5)
- Rambøll (4)

Arbeids- og sosialdepartementet (95)

- Pöyry (15)
- FAFO (12)

Under veis evaluate ring	Tids- uavhe ngig	Samfun ns øko.ana lyse	Forhån ds evaluate ring	Etter evaluate ring	Statis tikk	Spør re skje ma	Observa sjon	Inter vju	Doku ment studier
88	66	0	2	93	36	71	33	122	68
75	33	5	4	51	30	68	21	84	109
32	9	25	3	68	26	43	39	100	114
25	78	1	0	21	16	51	5	52	62
19	40	19	5	39	36	37	15	26	35
10	49	13	3	27	25	30	4	71	69
27	23	11	5	54	44	31	4	59	53

- ISF (12)
- Telemarksforskning (9)
- PROBA (8)
- Frischsenteret (8)
- ECON (8)

Kommunal- og Moderniseringsdep (88)

- NIBR (36)
- Pöyry (9)
- Nordlandsforskning (8)
- Uni Research Rokkan (7)
- Telemarksforskning (6)

Utdanningsdirektoratet (87)

- FAFO (19)
- NIFU (16)
- NOVA (10)
- Rambøll (9)
- SINTEF (8)
- Oxford Research (5)

Barne- og likestillingsdep (87)

- NOVA (16)
- FAFO (10)
- NIBR (10)
- Oxford Research (7)
- SIFO (7)
- Nordlandsforskning (4)

Samferdselsdepartementet (86)

- TØI (63)
- Vegvesenet (16)
- Pöyry (9)
- Econ (8)
- Dovre (7)

Innovasjon Norge (72)

- Oxford Research (23)
- Nordlandsforskning (11)
- Pöyry (7)
- NIFU (7)
- Rambøll (7)
- Menon (4)

Kunnskapsdepartementet (71)

- NIFU (20)
- NOVA (11)
- Rambøll (8)
- Pöyry (7)
- FAFO (5)

Justis- og beredskapsdepartementet (70)

- Kriminalomsorgens utdanningssenter (17)
- NIBR (13)
- DIFI (11)
- NOVA (5)
- Oxford Research (4)

27	15	9	9	38	34	43	15	51	50
40	27	0	2	28	24	62	20	71	47
27	27	7	5	29	21	49	13	66	62
6	26	36	37	14	51	20	15	31	64
33	3	3	9	27	26	66	1	45	38
6	45	1	4	17	23	37	5	41	46
37	14	4	3	20	20	18	18	59	40

Sektor og største oppdragsgiver innen hver sektor

	Under- veis- evalue- ring	Tids- uavhe- ngig	Samfu- nns økon- omisk analys e	Forhån- ds evalue- ring	Etter evalue- ring	Statisti- kk	Spørre- skjema	Observ- asjon	Intervj- u	Doku- ment studier
Arbeid og Velferd (363) - Arbeids- og velferdsetaten (172) - Arbeids- og sosialdepartementet (82) - Petroleumstilsynet (22)	140	136	25	14	166	103	130	46	238	184
Bolig og eiendom (131) - Husbanken (92) - KMD (19)	12	59	16	5	43	40	46	11	90	89
Energi (116) - Petroleumstilsynet (33), - Olje- og Energidepartementet (25), - Oljedirektoratet (9), - Husbanken (5)	27	25	38	40	27	35	15	27	38	78
Familie og oppvekst (123) - Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (48) - Kunnskapsdepartementet (14)	33	56	7	5	33	36	59	15	83	75
Forbruker (31) - Barne-, Likestillings- og inkluderingsdepartementet (12), - Forbrukerrådet (7), - Finansdepartementet (4)	18	7	2	1	5	9	11	4	22	15
Forsvars- og sikkerhetspolitikk (28) - Stortinget (16), - Forsvarsdepartementet (6), - FFI (2), - Finansdepartementet (2)	4	16	1	4	6	6	4	5	17	21
Helse- og omsorg (276) - Helsedirektoratet (117), - Helse- og Omsorgsdepartementet (24), - Arbeids- og velferdsetaten (20), - Husbanken (13), - KD (13)	68	149	14	8	64	70	132	29	159	158
innvandring og inkludering (140) UDIR (39),	53	44	10	2	50	52	44	33	106	102

- BLD (21),
- Arbeids- og sosialdepartementet (15),
- Arbeids- og velferdsetaten (13)

internasjonalt (179)

- NORAD (116),
- Stortinget (24),
- Utenriksdepartementet (11),
- Det norske fredskorpset (5)

kommuner og distrikter (194)

- KMD (66)
- Husbanken (35)
- Distriktssenteret (10)

konstitusjonelle organer (258)

- Stortinget (258)

kultur, fritid og livssyn (131)

- Kulturdepartementet (54),
- Norsk kulturråd (26),
- Finansdepartementet (7),
- Kirkerådet (7)

likestilling (39)

- BLD (16),
- Arbeids- og velferdsetaten (6),
- Arbeids- og sosialdepartementet (4)

lov og rett (57)

- Justis- og beredskapsdepartementet (20),
- Politi og lensmannsetaten (15),
- BLD (6)

mat, fiskeri og landbruk (106)

- Landbruks- og matdepartementet (10),
- Norges forskningsråd (6),
- Mattilsynet (5)

miljø (256)

- Klima- og miljødepartementet (24),
- stortinget (24),
- Petroliumstilsynet (8),
- Norges forskningsråd (8),
- Miljødirektoratet (7),
- Norad (5)

næringsliv (173)

- Innovasjon Norge (59),
- Norges forskningsråd (24),
- Stortinget (14)
- KMD (8)

	43	39	26	6	84	44	64	54	149	170
	44	53	37	13	64	67	75	24	135	127
	0	191	0	0	67	104	110	23	187	252
	43	44	10	4	37	28	49	32	102	113
	7	14	3	3	18	13	17	8	24	28
	26	15	1	1	26	18	30	9	41	40
	39	26	9	12	28	37	30	17	53	70
	89	62	25	33	108	55	43	139	71	177
	78	38	16	10	46	45	95	12	103	107

offentlig forvaltning (514)

- Stortinget (200),
- Justis- og beredskapsdepartementet (38),
- KMD (24),
- Husbanken (23),
- Finansdep (17),
- Arbeids- og sosialdepartementet (13)

112	211	25	21	167	162	183	65	348	419
-----	-----	----	----	-----	-----	-----	----	-----	-----

samfunnsikkerhet (30)

- Stortinget (10),
- Justis- og beredskapsdepartementet (7), Petroleumstilsynet (3),
- Politi og lensmannsetaten (3),
- Olje- og energidepartementet (2)

9	11	3	2	8	10	10	6	22	23
---	----	---	---	---	----	----	---	----	----

transport og kommunikasjon (261)

- Vegvesenet (112),
- Samferdselsdepartementet (85),
- Stortinget (22),
- Norges forskningsråd (15)

32	97	65	46	67	104	75	42	89	144
----	----	----	----	----	-----	----	----	----	-----

urfolk og minoriteter (7)

- Sametinget (3),
- Helse- og omsorgsdepartementet (1),
- KD (1),
- Kulturdepartementet (1),
- Udir (1)

2	2	1	0	4	2	5	1	6	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

utdanning og forskning (350)

- Norges forskningsråd (97),
- Udir (87),
- KD (64),
- NOKUT (8)

127	109	6	15	115	91	168	55	231	244
-----	-----	---	----	-----	----	-----	----	-----	-----

økonomi (126)

- Skatteetaten (23),
- Husbanken (20),
- Finansdepartementet (17)

10	47	28	8	43	32	22	11	58	89
----	----	----	---	----	----	----	----	----	----

Største utførere

Største utførere	Antall rapporter
Riksrevisjonen	261
Transportøkonomisk institutt	200
Norsk institutt for by- og regionsforskning	130
Pöyry	118

<i>NIFU (inkl. NIFU STEP)</i>	106
<i>FAFO</i>	94
<i>NOVA</i>	81
<i>Ekstern evalueringskomiti/utvalg</i>	81
<i>Rambøll</i>	72
<i>Oxford Research</i>	70
<i>Nordlandsforskning</i>	64
<i>Telemarksforskning</i>	63
<i>Norsk institutt for naturforskning</i>	60
<i>International Research Institute of Stavanger</i>	51
<i>Difi</i>	47
<i>Arbeidsforskningsinstituttet</i>	43
<i>Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten</i>	41

Type rapporter

Type rapporter	Antall rapporter totalt
Etterevalueringer	855
Forhåndsevalueringer	184
Samfunnsøkonomisk analyse	241
Tidsuavhengig analyse	808
Underveisevaluering	723
Totalt antall rapporter i portalen:	2811

VEDLEGG 2: SPØRRESKJEMA

VELKOMMEN TIL UNDERSØKELSEN

Takk for at du setter av tid til å besvare undersøkelsen!

VEILEDNING TIL BESVARELSE AV UNDERSØKELSEN

Ved hvert spørsmål skal du sette kryss i den rubrikken som stemmer best med din oppfatning av det gjeldende spørsmålet. Husk, det er ingen rette eller gale svar. Det er din ærlige mening vi er ute etter.

Du beveger deg frem og tilbake i spørreskjemaet ved å klikke på knappene «forrige» og «neste» nederst på siden. Du kan når som helst ta pause i utfyllingen og gå inn på lenken på nytt og fortsette der du slapp.

GARANTI FOR ANONYMITET

Rambøll Management Consulting garanterer at din besvarelse blir behandlet konfidensielt og anonymt. Det er bare Rambøll Management Consulting og Direktoratet for økonomistyring som har adgang til de innsamlede dataene. All kontaktinformasjon slettes ved prosjektets slutt.

SPØRSMÅL

Dersom du har spørsmål til utfylling av skjemaet kan du kontakte Merete Helle på e-post merete@ramboll.com eller telefon 917 04 044.

På forhånd takk for din hjelp!

Hvor mange evalueringer har du vært oppdragsgiver for/hatt ansvar for i din nåværende og/eller tidligere stilling(er)?

- (3) ☐ 1-5
- (4) ☐ 6-10
- (5) ☐ 11-15
- (6) ☐ 16-20
- (7) ☐ Flere enn 20
- (99) ☐ Ingen

Vi har registrert at du har vært oppdragsgiver for følgende evalueringsoppdrag [navn på oppdrag]. Vi ber deg nå besvare noen spørsmål om denne særskilte evalueringen.

Dersom du ikke var oppdragsgiver på dette evalueringsoppdraget, kryss av i boksen nedenfor.

- (1) ☐

Hva var din stilling da du var involvert i denne evalueringen?

- (2) ☐ Konsulent/førstekonsulent
- (3) ☐ Rådgiver/seniorrådgiver
- (4) ☐ Spesialrådgiver
- (5) ☐ Avdelingsdirektør
- (6) ☐ Underdirektør
- (7) ☐ Ekspedisjonssjef
- (8) ☐ Annet, skriv inn _____

Hvilken type enhet var du tilknyttet da du var involvert i denne evalueringen?

- (1) ☐ Administrativ ledelse i eget departement/virksomhet
- (2) ☐ Enhet for styring/administrasjon/økonomi i eget departement/virksomhet
- (3) ☐ Enhet for FoU/strategi/analyse i eget departement/virksomhet
- (4) ☐ Fagenhet i eget departement/virksomhet
- (5) ☐ Annet, skriv inn _____

Hva var tidsrammen for denne evalueringen?

- (6) ☐ Mindre enn ½ år
- (7) ☐ ½ - 1 år
- (8) ☐ 1,5-2 år
- (9) ☐ 2,5-3 år
- (10) ☐ 3,5-5 år
- (11) ☐ Mer enn 5 år
- (12) ☐ Vet ikke

Hva var kostnadsrammen/prosjektsummen for denne evalueringen (dvs den summen oppdragstaker mottok for å gjennomføre denne evalueringen)?

- (1) ☐ Mindre enn NOK 200 000
- (2) ☐ NOK 200 000 - 499 999
- (3) ☐ NOK 500 000 – NOK 999 999
- (4) ☐ NOK 1 000 000 – 1 499 999
- (5) ☐ NOK 1 500 000 – 1 999 999
- (6) ☐ NOK 2 000 000 – 2 999 999
- (7) ☐ NOK 2 500 000 – 5 000 000
- (8) ☐ Mer enn NOK 5 000 000
- (9) ☐ Vet ikke

Nytte av evalueringen

Hvor nyttig var evalueringen for dere, etter din vurdering?

	Svært nyttig	Nyttig	Litt nyttig	Ikke nyttig	Vet ikke
For vårt daglige arbeid	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
For vårt strategiske planleggingsarbeid	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Samlet sett	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Forankring av og initiativ til evalueringen

Hvor ble initiativet til denne evalueringen tatt? (flere svar mulig)

- (1) ☐ Stortingsvedtak
- (2) ☐ Politisk ledelse i departementet
- (3) ☐ Departement (via tildelingsbrev/styringsdialog)
- (4) ☐ Administrativ ledelse i eget departement/virksomhet
- (5) ☐ Enhet for styring/administrasjon/økonomi i eget departement/virksomhet
- (6) ☐ Enhet for FoU/strategi/analyse i eget departement/virksomhet
- (7) ☐ Fagenhet i eget departement/virksomhet
- (8) ☐ Annet, skriv inn _____
- (9) ☐ Vet ikke

Utforming av mandatet for evalueringen

Hvem var involvert i å utforme evalueringsoppdraget (tema, spørsmål, avgrensning o.l.)? **(flere svar mulig)**

- (1) ☐ Administrativ ledelse i eget departement/virksomhet
- (2) ☐ Enhet for styring/administrasjon/økonomi i eget departement/virksomhet
- (3) ☐ Enhet for FoU/strategi/analyse i eget departement/virksomhet
- (4) ☐ Fagenhet i eget departement/virksomhet
- (5) ☐ Annet, skriv inn _____
- (6) ☐ Vet ikke

Formål og tilnærming for evalueringen

Hva ble evaluert? (flere svar mulig)

- (1) ☐ En organisasjon
- (2) ☐ En omstillings-/omorganiseringsprosess
- (3) ☐ En tilskuddsordning
- (4) ☐ En reform
- (5) ☐ Lov/regelverk
- (6) ☐ Program/tiltak/handlingsplan/strategi eller lignende
- (7) ☐ Et faglig virkemiddel
- (8) ☐ Annet, skriv inn _____
- (9) ☐ Vet ikke

Evalueringens formål var først og fremst å få...

- (1) ☐ Dokumentert effekter eller måloppnåelse
- (2) ☐ Vurdert hensiktsmessighet av virkemiddelbruk
- (3) ☐ Begge hensyn var viktige
- (4) ☐ Vet ikke

Evalueringen skulle ...

- (1) ☐ Gi generell kunnskap på et område til bruk i videre-utvikling eller politikk-utforming (kunnskapsgrunnlag)
- (2) ☐ Gi konkrete råd og anbefalinger til bruk i styring (beslutningsgrunnlag)

- (3) ☐ Begge hensyn var viktige
- (4) ☐ Vet ikke

Evalueringsprosessen

På hvilken måte og hvor mye deltok du/dere som oppdragsgivere i evalueringsprosessen?

	Deltok mye	Deltok noe	Deltok litt	Deltok ikke	Vet ikke
I utforming av mandatet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
I utforming av plan for videre bruk av evalueringsresultatene	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
I utforming av metode og opplegg sammen med evaluator i en tidlig fase	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Underveis i gjennomføringen av evalueringen	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ved å kommentere på rapportutkast	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
I seminarer/workshops hvor vi diskuterte funn og konklusjoner	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Ved å utforme notat/beslutningsgrunnlag i etterkant	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Evalueringsrapportens kvalitet og relevans

Hvordan vurderte dere kvaliteten på evalueringsrapporten når det gjelder følgende forhold?

	Svært god	God	Dårlig	Svært dårlig	Vet ikke
Kvaliteten på datagrunnlaget for rapporten	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Sammenhengen mellom datagrunnlag, konklusjoner og anbefalinger	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Kvaliteten på formidling av funn, konklusjoner mv. i rapporten(e)	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Hvordan vurderte dere relevansen av rapporten når det gjelder følgende forhold?

	Svært god	God	Dårlig	Svært dårlig	Vet ikke
Funn og konklusjoner var relevant i lys av spørsmålene som ble stilt	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Læringspunkter og anbefalinger var relevant for videre arbeid/bruk	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Bruk av evalueringen

Hvilke typer bruk vil du fremheve i etterkant av evalueringen? **(flere svar mulig)**

- (1) ☐ Evalueringen har hatt betydning i budsjettprosessen
- (2) ☐ Evalueringen har ført til endringer i politikk - politiske beslutninger på området
- (3) ☐ Evalueringen har hatt betydning i etatsstyringen
- (4) ☐ Evalueringen har hatt betydning i internstyring – ledelsens beslutninger på området
- (5) ☐ Evalueringen har ført til avvikling av konkrete tiltak/virkemidler
- (6) ☐ Evalueringen har ført til forbedringer – besluttet på lavere nivåer (faglige justeringer)
- (7) ☐ Evalueringen har gitt bedre dokumentasjon for å ha oversikt og kontroll
- (8) ☐ Evalueringen har gitt ny kunnskap om tematikken
- (9) ☐ Det er vanskelig å peke på konkret bruk/nytte
- (10) ☐ Annet, skriv inn _____
- (11) ☐ Vet ikke

Hvilken betydning har følgende forhold hatt for videre bruk av evalueringen?

	Stor betydning	Noe betydning	Liten betydning	Ingen betydning	Vet ikke
Evalueringens funn og analyse	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Evalueringens anbefalinger	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Selve evalueringsprosessen	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Vår egen oppfølging av evalueringen	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	Stor betydning	Noe betydning	Liten betydning	Ingen betydning	Vet ikke
Det at evalueringen satte tematikken på agendaen	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Er det andre forhold som har hatt betydning for videre bruk? Hvis ja, så skriv inn disse under.

.....

I hvilken grad opplevde du/dere noen av følgende (vanlige) utfordringer i arbeidet med evalueringen?

	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Vet ikke
Å få avklart interne behov for videre bruk	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Å avgrense og spisse oppdraget	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Tilgang på evalueringskompetanse internt i egen virksomhet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Utydelige målformuleringer – eller andre kriterier å evaluere mot	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Dialog med evaluator underveis	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Å sikre gode prosesser for oppfølging i etterkant	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Opplevde du/dere andre utfordringer i arbeidet med evalueringen? Hvis ja, så skriv inn disse under.

.....

I hvilken grad ville du ha gjort følgende hvis du skulle gjennomført evalueringen igjen i dag?

	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Vet ikke
Planlagt bedre for hvordan evalueringen skulle brukes	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Involvert flere interessenter i en tidlig fase	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

	I stor grad	I noen grad	I liten grad	I svært liten grad	Vet ikke
Fulgt prosessen tettere underveis	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Avgrenset oppdraget mer	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Spisset evalueringsspørsmålene mer	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Valgt en annen metodisk tilnærming	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Utvidet oppdraget og sett det i en større sammenheng	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Utført mer av arbeidet internt i egen virksomhet	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐
Brukt andre, mer egnede verktøy for vårt formål (evaluering var ikke riktig verktøy)	(1) ☐	(2) ☐	(3) ☐	(4) ☐	(5) ☐

Er det andre ting du ville ha gjort annerledes? Hvis ja, så skriv inn disse under.

.....

Hvilket verktøy hadde vært bedre egnet?

.....

Kjennskap til - og bruk av evalueringsportalen

DFØ ønsker også tilbakemelding på bruk av evalueringsportalen for å kunne forbedre den.

- (1) ☐ Jeg har ikke hørt om evalueringsportalen
- (2) ☐ Jeg kjenner til portalen, men har ikke brukt den
- (3) ☐ Jeg har brukt portalen

Hvordan vil du karakterisere nytte du/dere har hatt av portalen i arbeidet med evaluering (generelt)? (flere svar mulig)

- (1) ☐ Generell kunnskap om politikk/faglig tema
- (2) ☐ Konkret kunnskap om hva som er evaluert på vårt område tidligere
- (3) ☐ Læring fra veiledere
- (4) ☐ Inspirasjon på metode/tilnærming fra andre rapporter

(5) ☐ Annet, skriv inn _____

Har du forslag til hva som kunne gjøre evalueringsporten mer aktuell og nyttig for deg?

.....

Har du andre innspill på hva som skal til for at evaluering skal bli et enda bedre verktøy for styring og utvikling av virksomheter?

.....

Vennligst oppgi hvem som har vært kontaktperson for oppdraget [navn på oppdraget]

Navn

E-post

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare.

På www.evalueringsportalen.no finner du relevant stoff om evaluering og du har mulighet til å melde deg inn i nettverk for evaluering i staten, EVA-forum.

Har du konkrete innspill eller spørsmål til Direktoratet for økonomistyring, så send en e-post til evaluering@dfo.no.

Intervjuguide til et utvalg departementer

1 Formålet med oppdraget

Agenda Kaupang og Rambøll Management Consulting gjennomfører for tiden prosjektet «Bruk av evaluering i statlig styring», på oppdrag for, og i samarbeid med, Direktoratet for økonomistyring. Målsettingen med prosjektet er å få mer kunnskap om hvordan evaluering benyttes som verktøy i statlig styring i dag og hva som er eventuelle forbedringsområder når det gjelder evalueringers relevans, nytte og bruk i statlig styring. Oppdraget tar utgangspunkt i økonomireglementet og Finansdepartementets veileder (2005) når det gjelder hva som er formålet med evalueringer når det gjelder utforming av design for undersøkelsesopplegget. I veilederen heter det at:

«Formålet med evalueringer er å heve nivået på den samlede styrings- og kontrollinformasjonen, og med det bidra til å bedre måloppnåelse og effektiviteten i departementer og statlige etater. For å oppnå dette bør resultatet av evalueringen brukes aktivt i virksomhetens interne styringsprosess og i dialogen mellom nivåene i statsforvaltningen. Indirekte, og på lenger sikt, er det selvsagt også alltid et formål at evalueringen bidrar til læring og utvikling.»

2 Formålet med intervjuene

Formålet med intervjuene er å få bedre kunnskap om departementenes og virksomhetenes bruk av evalueringer til kontroll, styring og utvikling av virksomhetene og sektoren, herunder hva som er nytten og styrken ved bruk av evalueringer og hva som er viktige utfordringer og forbedringer.

Vi har skilt mellom intervjuguide til departementer og virksomheter. I hovedsak vil det være de sammen spørsmålene, men vinklingen vil være noe ulik. I spørsmålene til departementet skiller vi mellom bruk av evalueringer til kontroll, styring og utvikling av virksomhetene og eventuelt *andre behov* departementet har for evalueringer. I spørsmålene til virksomhetene har vi fokus på spørsmål knyttet til *intern kontroll, styring og utvikling i virksomhetene*.

3 Hvem bør intervjues

Intervjuene vil så langt mulig gjennomføres som enkeltintervjuer eller gruppeintervjuer med representanter fra relevant ledelsesnivå og saksbehandlernivå (herunder analyse-/FoU-enheter som bestiller rapporter).

1,5 -2 times intervjuer avhengig av om det er enkeltintervjuer eller gruppeintervjuer.

Bakgrunnsinformasjon om informanten(e)

Navn 1

- o Stilling
- o Departement/virksomhet
- o Erfaring med bruk av evalueringer:

Navn n

- o Stilling:
- o Departement/virksomhet
- o Erfaring med bruk av evalueringer:

1. Overordnet om departementenes policy/retningslinjer for bruk av evalueringer til kontroll, styring og utvikling av underliggende virksomheter.

- a. Hvordan/hvor bevisst brukes evalueringer i sammenheng med andre verktøy for styring; løpende målinger/kontroll, FoU, budsjett og regnskap, risikostyring og internkontroll?
- b. Hvilke prinsipper/praksis gjelder for ledelse, organisering, finansiering, oppfølging og rapportering ved bruk av evalueringer?
- c. Hvis det er etablert en policy/retningslinjer for bruk av evalueringer – er disse kjent og brukes aktivt?
- d. Er departementet kjent med FINs veileder og hvordan vurderes ev nytten av denne?
- e. Hva er departementets vurdering av egen evalueringskompetanse mht å kunne bestille og bruke evalueringer som verktøy for styring og utvikling av virksomheten? Hvilken kompetanse trengs (tilstrekkelig med samfunnsvitenskapelig kompetanse, eller ønskes bedre opplæring eksempelvis fra DFØ)?

2. Nærmere redegjørelse for departements praksis mht til bruk av evaluering til kontroll, styring og utvikling av underliggende virksomheter

- a. Planlegging og gjennomføring av evalueringer
 - i. Prioritering av evalueringer – hvordan gjøres dette? Har departementet en porteføljestyling av hvilke evalueringer det er behov for?
 - ii. Ad-hoc eller systematisk bruk av evalueringer? For mye eller for lite bruk av evalueringer? Press utenfra eller eget initiativ?
 - iii. Er det endringer på gang mht om det gjøres mer eller mindre evalueringer nå enn før? Er eventuelt bruken av evalueringer blitt bedre?
 - iv. Gi en beskrivelse av ett eller flere typiske forløp for hvordan behovet for en evaluering oppstår? Hvem tar initiativ, hva er ulike årsaker/begrunnelser for å igangsette en evaluering? Departementets rolle (ledelse og fagmiljø)? Virksomhetenes rolle (ledelse og fagmiljø) mht forankring? Er det avklarte

roller og ansvar mht hvem som gjør hva for å unngå dobbeltarbeid, og blir riktig type evaluering bestilt på riktig nivå?

- v. Hvordan foregår prosessen mot underliggende virksomhet i styringsdialogen mht:

1. Spørsmålet om det er behov for en evaluering?
2. Utforming av formål, mandat og problemstillinger? Er det tydelig om evalueringen har et kontroll-, eller forbedrings- og læringsperspektiv?
3. Kvalitetssikring og godkjenning av rapporten?

- b. Formidling og bruk av evalueringsrapportene

- i. Hvordan er praksis for å gjøre evalueringens resultater kjent? Innhentes det synspunkter fra andre/ev hvem på evalueringens resultater og eventuelle anbefalinger?
- ii. Hvordan tas beslutninger om bruk/ikke bruk? Eksempler på evalueringer som er tatt i bruk og hvorfor? Eksempel på evaluering som ikke ble tatt i bruk og hvorfor?
- iii. Hvordan skjer eventuell oppfølging? Er det etablert systematikk knyttet til oppfølging, eksempelvis gjennom egne oppfølgingsplaner eller at det innarbeides i ordinære planer og oppfølging av disse?

- c. Har departementet og virksomhetene den nødvendige kompetansen til å bestille og sørge for hensiktsmessig bruk av evalueringene?

3. Nærmere om andre behov departementet har for evalueringer

- a. Hvilke andre behov for evalueringer har departementet?
- b. Skiller prosessene seg mht planlegging og gjennomføring, formidling og bruk av disse evalueringene seg fra hvordan evaluering knyttet til kontroll, styring og utvikling av virksomhetene? Eventuelt på hvilken måte?

4. Erfaringer med evalueringsrapportene

- a. Kvalitet (struktur, metode, kompetanse)?
- b. Relevans (resultater, anbefalinger)?
- c. Er det samsvar mellom forventninger til det som skal leveres og det som blir levert?
- d. Prosess og samarbeid med evaluator?

5. Departementets bruk av evalueringsportalen

- a. Hvilke erfaringer har departementet når det gjelder behov for og bruk av portalen?
- b. Hvilke rutiner har departementet for registrering av rapporter i evalueringsportalen?
- c. Har departementet gode råd til hvordan rutiner for registrering kan bli bedre?

6. Oppsummering av departementets erfaringer med bruk av evalueringer

- a. Hva er nytten/ styrker ved departementets bruk av evalueringer?
- b. Hva er de viktigste utfordringene og forbedringene?

- c. Hva er kritiske suksessfaktorer for effektiv bruk av evalueringer?
- d. Samlet vurdering: På en skala fra 1-6 der 1 er svært liten nytte til 6= svært stor nytte; hva er din/deres samlede vurdering departementets bruk av evalueringer mht nytte/kost?
- e. Hva kan eventuelt DFØ bidra med for å gjøre evalueringer til et (enda) bedre verktøy for kontroll, styring og utvikling?

Intervjuguide virksomheter

1 Formålet med oppdraget

Agenda Kaupang og Rambøll Management Consulting gjennomfører for tiden prosjektet «Bruk av evaluering i statlig styring», på oppdrag for, og i samarbeid med, Direktoratet for økonomistyring. Målsettingen med prosjektet er å få mer kunnskap om hvordan evaluering benyttes som verktøy i statlig styring i dag og hva som er eventuelle forbedringsområder når det gjelder evalueringers relevans, nytte og bruk i statlig styring. Oppdraget tar utgangspunkt i økonomireglementet og Finansdepartementets veileder (2005) når det gjelder hva som er formålet med evalueringer når det gjelder utforming av design for undersøkelsesopplegget. I veilederen heter det at:

«Formålet med evalueringer er å heve nivået på den samlede styrings- og kontrollinformasjonen, og med det bidra til å bedre måloppnåelse og effektiviteten i departementer og statlige etater. For å oppnå dette bør resultatet av evalueringen brukes aktivt i virksomhetens interne styringsprosess og i dialogen mellom nivåene i statsforvaltningen. Indirekte, og på lenger sikt, er det selvsagt også alltid et formål at evalueringen bidrar til læring og utvikling.»

2 Formålet med intervjuene

Formålet med intervjuene er å få bedre kunnskap om departementenes og virksomhetenes bruk av evalueringer til kontroll, styring og utvikling av virksomhetene og sektoren, herunder hva som er nytten og styrken ved bruk av evalueringer og hva som er viktige utfordringer og forbedringer.

Vi har skilt mellom intervjuguide til departementer og virksomheter. I hovedsak vil det være de samme spørsmålene, men vinklingen vil være noe ulik. I spørsmålene til departementet skiller vi mellom bruk av evalueringer til kontroll, styring og utvikling av virksomhetene og eventuelt *andre behov* departementet har for evalueringer. I spørsmålene til virksomhetene har vi fokus på spørsmål knyttet til *intern kontroll, styring og utvikling i virksomhetene*.

3 Hvem bør intervjues

Intervjuene vil så langt mulig gjennomføres som enkeltintervjuer og gruppeintervjuer med representanter fra relevant ledelsesnivå og saksbehandlernivå (herunder analyse-/FoU-enheter som bestiller rapporter).

1,5 -2 times intervju avhengig av om det er enkeltintervjuer eller gruppeintervjuer.

Bakgrunnsinformasjon om informanten(e)

Navn 1

☐ Stilling

☐ Departement/virksomhet

- o Erfaring med bruk av evalueringer:

Navn n

- o Stilling:
- o Departement/virksomhet
- o Erfaring med bruk av evalueringer:

1. Overordnet om virksomhetens policy/retningslinjer for bruk av evalueringer til kontroll, styring og utvikling i virksomheten. Herunder:

- a. Hvordan/hvor bevisst brukes evalueringer i sammenheng med andre verktøy for styring; løpende målinger/kontroll, FoU, budsjett og regnskap, risikostyring og internkontroll?
- b. Hvilke prinsipper/praksis gjelder for ledelse, organisering, finansiering, oppfølging og rapportering ved bruk av evalueringer?
- c. Hvis det er etablert en policy/retningslinjer for bruk av evalueringer – er disse kjent og brukes aktivt?
- d. Er virksomheten kjent med FINs veileder og hvordan vurderes ev nytten av denne?
- e. Hva er virksomhetens vurdering av egen evalueringskompetanse mht å kunne bestille og bruke evalueringer som verktøy for styring og utvikling av virksomheten? Hvilken kompetanse trengs (tilstrekkelig med samfunnsvitenskapelig kompetanse, eller ønskes bedre opplæring, eksempelvis fra DFØ)?

2. Nærmere redegjørelse for virksomhetens praksis mht til bruk av evaluering til intern kontroll, styring og utvikling

- a. Planlegging og gjennomføring av evalueringer
 - i. Prioritering av evalueringer – hvordan gjøres dette? Har virksomheten en porteføljestyling av hvilke evalueringer det er behov for?
 - ii. Ad-hoc eller systematisk bruk av evalueringer? For mye eller for lite bruk av evalueringer? Press utenfra eller eget initiativ?
 - iii. Er det endringer på gang mht om det gjøres mer eller mindre evalueringer nå enn før? Er eventuelt bruken av evalueringer blitt bedre?
 - iv. Gi en beskrivelse av ett eller flere typiske forløp for hvordan behovet for en evaluering oppstår? Hvem tar initiativ, hva er ulike årsaker/begrunnelser for å igangsette en evaluering? Ledelsens og fagmiljøenes rolle mht forankring?
 - v. Hva er virksomhetenes erfaring når det gjelder styringsdialogen mot overordnet departement dersom virksomheten er bedt om å gjennomføre en evaluering på et område mht:

1. Spørsmålet om det skal gjennomføres en evaluering?
 2. Utforming av formål, mandat og problemstillinger? Er det tydelig om evalueringen har et kontroll-, eller forbedrings- og læringsperspektiv?
 3. Kvalitetssikring og godkjenning av rapporten?
 4. Er det generelt avklarte roller og ansvar mht hvem som gjør hva for å unngå dobbeltarbeid, og blir riktig type evaluering bestilt på riktig nivå?
- b. Formidling og bruk av evalueringsrapportene
- i. Hvordan er praksis for å gjøre evalueringens resultater kjent? Innhentes det synspunkter fra andre/ev hvem på evalueringens resultater og eventuelle anbefalinger?
 - ii. Hvordan tas beslutninger om bruk/ikke bruk av evalueringens resultater og ev anbefalinger? Eksempler på evalueringer som er tatt i bruk og hvorfor? Eksempel på evaluering som ikke ble tatt i bruk og hvorfor?
 - iii. Hvordan skjer eventuell oppfølging? Er det etablert systematikk knyttet til oppfølging, eksempelvis gjennom egne oppfølgingsplaner eller at det innarbeides i ordinære planer og oppfølging av disse?
 - iv. Dersom virksomheten er bedt om å gjennomføre en evaluering av overordnet departement. Hvordan er erfaringene med hva som eventuelt skal besluttet og følges opp av overordnet departement og hva skal besluttet og følges opp i virksomheten?
- c. Har departementet og virksomhetene den nødvendige kompetansen til å bestille og sørge for hensiktsmessig bruk av evalueringene?

3. Erfaringer med evalueringsrapportene

- a. Kvalitet (struktur, metode, kompetanse)?
- b. Relevans (resultater, anbefalinger)?
- c. Er det samsvar mellom forventninger til det som skal leveres og det som blir levert?
- d. Prosess og samarbeid med evaluator?

4. Virksomhetens bruk av evalueringsportalen

- a. Hvilke erfaringer har virksomheten når det gjelder behov for og bruk av portalen?
- b. Hvilke rutiner har virksomheten for registrering av rapporter i evalueringsportalen?
- c. Har virksomheten gode råd til hvordan rutiner for registrering kan bli bedre?

5. Oppsummering av virksomhetenes erfaringer med bruk av evalueringer

- a. Hva vil du/dere framheve som nytten/styrker ved virksomhetens bruk av evalueringer?
- b. Hva er de viktigste utfordringene og forbedringene?
- c. Hva er kritiske suksessfaktorer for effektiv bruk av evalueringer?

- d. Samlet vurdering: På en skala fra 1-6 der 1 er svært liten nytte til 6= svært stor nytte; hva er din/deres samlede vurdering virksomhetens bruk av evalueringer mht nytte/kost?
- e. Hva kan eventuelt DFØ bidra med for å gjøre evalueringer til et (enda) bedre verktøy for kontroll, styring og utvikling?

Vedlegg 4: Eksempler på strategier og retningslinjer fra departementer og virksomheter

I det etterfølgende gir vi noen eksempler på utdrag fra strategier, policy og retningslinjer fra departementene og virksomhetene vi har intervjuet. Eksemplene illustrerer følgende forhold:

- Utvikling av arbeidsdeling mellom departement og underliggende virksomheter når det gjelder kunnskapsfunksjonen
- Strategier, policy og retningslinjer knyttet til bruk av evalueringer
- Organisering av arbeidet med FoU-/evalueringer med sentrale enheter i underliggende virksomheter

1. Arbeidsdeling mellom departement og underliggende virksomheter

Eksemplet er hentet fra utviklingen av kunnskapsfunksjonen mellom Arbeids- og sosialdepartementet og Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Nærmere om utviklingen av kunnskapsfunksjonen mellom Arbeids- og sosialdepartementet og Arbeids- og velferdsdirektoratet

Som ledd i styringsdialogen om kunnskapsfunksjonen ble det i 2015 mellom Arbeids- og sosialdepartement og Arbeids- og velferdsdirektoratet nedsatt en arbeidsgruppe som skulle se nærmere på prioriteringer og arbeidsdeling mellom departement og direktorat. Bakgrunnen var at det var identifisert et behov for et tettere samarbeid mellom departement og direktorat på dette feltet, og at det i sterkere grad skulle satses på forskning som gir mer sikker kunnskap om effekter av politiske reformer, tiltak og tjenester. I tillegg var det et ønske om at direktoratet skulle tillegges et større ansvar for å identifisere behov, utforme evalueringsoppdrag, anskaffe, finansiere og følge opp gjennomføringen av evalueringer. Formålet var «en mer målrettet, koordinert og planmessig utnyttelse av de samlede ressursene som stilles til disposisjon over budsjettposter som Arbeids- og sosialdepartementet og Arbeids- og velferdsdirektoratet rår over til egeninitiert kunnskapsinnhenting». Rapporten foreslår langsiktige prioriteringer mht. kunnskapsutvikling innenfor sektoren og omhandler hvem som har ansvar for å anskaffe og finansiere ny kunnskap. I rapporten omtales kunnskapsutfordringen på følgende måte s.8:

Sammenlignet med andre store velferdssektorer, er ansvarsområdet relativt svakt forankret innenfor forskningen, særlig når det gjelder praksis- og tjenesterettet forskning. Det forskes lite på kjerneområder i NAV som arbeidsrettet oppfølging og forvaltning av ytelser, og det er relativt få forskermiljøer med opparbeidet kunnskap og kompetanse på dette området. Det er særlig mangel på studier som måler effekten ev. ulike tiltak, virkemidler og arbeidsmåter i NAV. Mye av forskningen, særlig evalueringsforskningen, er for lite koordinert og målrettet. Mange av kunnskapsaktivitetene, både i departementet og i direktoratet, er i dag fragmentert og mye av forskningen har for lav kvalitet. Flere av de initierte forskningsprosjektene er små, ofte lokalt forankret og innrettet på måter som svekker etterprøvnbarhet og overførbarhet. Foreliggende forskning blir i liten grad implementert i NAV-organisasjonen gjennom lærings- og utviklingsprosesser. Både politikk og tjenesteutvikling underbygges i for liten grad av pålitelig og oppdatert kunnskap om virkninger av innsatsene. Oppsummering av både nasjonal og internasjonal forskning blir i noen grad brukt i departementets politikkutforming, men i liten grad lagt til grunn for direktoratets tiltaks- og tjenesteutvikling. Det foregår en del lokalt initierte fag- og tjenesteutviklingstiltak ute i NAV-kontorene. Den erfaringsbaserte kunnskapen som utvikles gjennom lokalt initierte prosjekter representerer en verdifull ressurs i kunnskapsutviklingen i NAV. Denne kunnskapen blir i liten grad fanget opp og gjort til gjenstand for evalueringer og større utprøvinger.

I rapporten heter det at direktoratet har ansvar for å fremskaffe og formidle forskning og statistikk av høy kvalitet som er relevant for politikkutviklingen og for praksis, og at direktoratet gis et større ansvar for å styrke kunnskapsfunksjonen. Dette innebærer at oppdragsgiveransvaret for evalueringer som hovedregel legges til direktoratet, og at direktoratet gis delegert ansvar for å opprette og følge opp et kunnskapssenter som skal samle, vurdere, sammenstille og formidle eksisterende kunnskap. Direktoratet har videre et ansvar for at den forskningsbaserte kunnskapen formidles og tas i bruk i forvaltningen ved at ny kunnskap gjøres tilgjengelig og

integreres i kompetanseutviklingstiltak. Direktoratet skal videre, som strategisk rådgiver for politikutvikling, ta en mer aktiv rolle gjennom deltakelse og innspill til strategi og forskningspolitiske vurderinger på FoU-området.

Rapporten gir til slutt følgende strategiske føringer for å styrke rammebetingelsene knyttet til kvalitet på forskningen:

- Økt satsing på evalueringer og utprøvinger av nye reformer og tiltak
- Kunnskapsoppsummeringer som grunnlaget for politikk- og tjenesteutvikling
- Styrke datagrunnlaget
- Oppbygging av forskermiljøer
- I større grad delta i internasjonalt arbeid.

2. Strategier, policy og retningslinjer knyttet til bruk av evalueringer

Det gis eksempler på policy og retningslinjer knyttet til bruk av evalueringer for følgende departementer og virksomheter: Utenriksdepartementet, Arbeids- og sosialdepartementet, NORAD, Kulturrådet, Udir og NAV.

Nærmere om Utenriksdepartementets praksis knyttet til prioritering av evalueringer på bistandsområdet

Ansvar for gjennomføring av tematiske evalueringer på bistandsområdet lagt til Norad. Det er NORAD som beslutter både hvilke evalueringer som skal gjennomføres og innretningen på disse. (se 6.4.2 og 6.4.3 for utdyping av Norads ansvar). Basert på innspill fra fagavdelingene gjør departementet v/utenriksråden en samlet prioritering av hvilke evalueringer departementet ønsker gjennomført på bistandsområde. Dette er en praksis som ble innført i fjor for å bidra til å øke den samlede relevansen av evalueringene for departementet. NORAD gjør deretter en selvstendig vurdering av departements prioriteringer. I tillegg til evalueringene som gjøres av NORAD på bistandsområdet gjennomfører departementet såkalte desentraliserte evalueringer av ordninger og tilskudd i henhold til eget regelverk. Ansvar for å initiere, gjennomføre og følge opp disse evalueringene er lagt til avdelinger/seksjoner med forvaltningsansvaret for den aktuelle ordningen/tilskuddet.

Siden Utenriksdepartementet ikke har et felles system for å aggregere kunnskapen fra de såkalte desentraliserte evalueringene, har det vært en diskusjon om man burde ha et felles system også for disse evalueringene. Vurderingen så langt har vært at departementet er usikker på kost/nytteverdien av å aggregere denne kunnskapen, da den primært er knyttet til forvaltningen av de enkelte ordning/tilskudd og har mindre generell interesse.

Nærmere om Arbeids- og sosialdepartementets policy på kunnskapsutvikling

Departementet har etablert en plan ¹ som omfatter departementets egne anskaffelser av forskning og utredninger og evalueringer som finansieres over kapittel 601, post 21. Formålet er å gi departementet, sitat: «*et godt kunnskapsgrunnlag for politikutvikling og praksis innen departementets forvaltningsområde på kortere og mellomlang sikt*». I planen skal det legges vekt på at beslutninger om anskaffelser på 21-posten skal ses i sammenheng med øvrige FoU-aktiviteter i regi av Norges forskningsråd og i underliggende virksomheter.² Planen revideres årlig og er en del av årshjulet for innmelding og oppfølging av FOU-aktiviteter inkl. evalueringer. Hensikten med planen er, sitat side 4:

- *Planen skal styrke grunnlaget for å gi råd til departementets ledelse om prioriteringer og retning på kunnskapsutviklingen i departementet, og gi ledelsen innsikt i avdelingenes syn på kunnskapsbehov på lengre sikt enn årets budsjett.*

¹ Plan for egen initiert kunnskapsinnhenting i Arbeids- og sosialdepartementet 2016-2018

² 21-posten er på om lag. 60 mill. kr. per år. Til sammenligning går om lag 140 mill. kr. årlig fra ASD til programmer og evalueringer i Norges forskningsråd.

- *Planen skal være et redskap for departementets kunnskapsforum og for departementets ledelse, for bedre oversikt, koordinering og langsiktighet i FoU-innsatsen, og bidra til bedre gjennomføring av planlagte prosjekter.*
- *Planen skal bidra til å avdekke og utnytte muligheter og behov for samarbeid om prosjekter på tvers av avdelingene.*
- *Planen skal være et grunnlag for å avstemme kjøp av FoU med relevante underliggende etater.*

Videre utarbeider ASD årlige rapporter

NORADs instruks for evalueringsvirksomheten i norsk bistandsforvaltning

NORAD har en lang historie på bruk av evalueringer i utviklingspolitikken, og har hatt en egen evalueringsinstruks i mange år som ble siste endret i 2015.

NORADs «Instruks for evalueringsvirksomheten i norsk bistandsforvaltning» er godkjent av utenriksråden i Utenriksdepartementet og departementsråden i Klima og miljøverndepartement 23.11.2015 og regulerer forholdet mellom departement og direktorat. Ifølge instruksjonen er en av direktoratets hovedoppgaver å «initiere og gjennomføre uavhengige evalueringer av utviklingssamarbeidet». Målet med evalueringsvirksomheten er å dokumentere i «hvilken grad arbeidet for å realisere fastsatte mål i norsk utviklingspolitikk er effektivt, relevant og oppnår resultater som forutsatt». Instruksjonen redegjør for prinsipper for evalueringsarbeidet som blant annet skal sikre uavhengighet til de som har forvaltnings- og gjennomføringsansvar at de temaene som skal evalueres og at det gjennomføres i henhold til anerkjente evalueringsfaglige metoder, skal være relevant mm. Når det gjelder gjennomføring utarbeides mandat og opplegg av Evalueringsavdelingen som skal konsultere berørte parter ut i fra en vurdering av hvem som potensielt skal bruke evalueringsfunn og anbefalinger. Evalueringene skal normalt gjennomføres av eksterne miljøer. Evalueringsavdelingen utarbeider oversendelsesnotat til departementet med forslag til hvordan evalueringens funn bør følges opp. Oppfølgingsansvaret er lagt til berørt enhet som er ansvarlig for den virksomhet som er evaluert, og en godkjent oppfølgingsplan fra departementet skal sendes Evalueringsavdelingen innen seks uker etter at evalueringsrapporten er offentliggjort. Oppfølgingsplanen offentliggjøres.

Evalueringsavdelingen utarbeider en årsrapport som omfatter resultatene av årets evalueringer, og som Utenriksdepartementet oversender til Storting og Riksrevisjon for informasjon.

Evalueringsdirektøren rapporterer til departementsrådene i Utenriksdepartementet og Klima- og miljødepartementet, mens stillingen fysisk og administrativt er lagt til NORAD. Evalueringsdirektøren har ansvar for alt som kommuniseres eksternt om rapportene.

Kulturrådet – treårige rullerende planer for FoU

At det skal gjennomføres evalueringer er forankret i Kulturrådets strategiplan. Det er utarbeidet en intern prosessbeskrivelse for FoU-arbeid som beskriver arbeidet med årlig plan for FOU-prosjekter. I tillegg er ansvar og roller for de enkelte stegene i anskaffelsesprosessen, herunder også formidling og oppfølging av rapportene definert.

Det utarbeides treårige planer som oppdateres årlig. Planen som vedtas av direktørmøtet er basert på innspill fra seksjonene og legges fram av FoU-seksjonen. Vedtatt årsplan legges ut på Kulturrådets hjemmesider. Ved gjennomføring av det enkelte evalueringsoppdrag skal seksjonene utarbeide bakgrunnsnotat som blant annet forklarer bakgrunn for ordningen eller tiltaket som skal evalueres, historikk og kontekst, ordningens målformuleringer, omfang og ev. utfordringer samt kunnskapsoversikt som viser til tidligere evalueringer eller annen faglitteratur. Deretter er FoU-seksjonen ansvarlig for i samarbeid med seksjonene å utarbeide konkurransegrunnlaget, mandat, valg av anbudsprosess og opplegg for prosjektoppfølgning. Ved større evalueringer skal det etableres referansegrupper. Videre redegjør prosedyren for ansvar knyttet til oppfølging og formidling av rapportene. FoU-seksjonen har i samarbeid med kommunikasjonsavdelingen ansvar for å arrangere seminarer med relevante brukere og samarbeidspartnere der evalueringsrapporten presenteres. Fagseksjonene har ansvar for bruk og oppfølging av rapportene.

Utdanningsdirektoratet – har utarbeidet en egen forskningsplakat - bruk av forskerpanel på større evalueringer

Utdanningsdirektoratet har en «Forskningsplakat» som gjelder for det enkelte evalueringsoppdrag og som redegjør for roller og ansvar knyttet til planlegging, gjennomføring, oppfølging og formidling av den enkelte anskaffelse. Utlysningen gjøres av Avdelingen for forskning og internasjonalt arbeid (FIA) i nært samarbeid med relevant fagavdeling. Hvert forsknings- eller evalueringsoppdrag får en saksbehandlergruppe bestående av to fra FIA og representanter fra andre relevante avdelinger i direktoratet. Ansvarlig saksbehandler i FIA leder arbeidet i gruppen.

Alle større oppdrag har en ekstern vurderer fra FIAs forskerpanel. Den eksterne vurderer har forskerkompetanse, og må ikke være involvert i miljøene som har levert tilbud/ har evalueringsoppdraget. Som deltaker i Utdanningsdirektoratets forskerpanel bistår forskeren direktoratet med ekstern kvalitetssikring av tilbud i konkurranser om kartleggings- og forskningsoppdrag, og i kvalitetssikring av mottatte utkast til rapporter. Kvalitetssikringen skjer etter gitte retningslinjer for ekstern vurdering av tilbud og rapporter.

NAV har en kunnskapsstrategi 2013–2010 og en policy for samarbeid med universitets- og høghskolen

NAV har utarbeidet en egen kunnskapsstrategi 2013–2020 og kompetansestrategi som til sammen danner det viktigste grunnlaget for NAVs samlede kunnskap og kompetanseutvikling. Kunnskapsstrategien har følgende formål:

- 1) Prioritere og målrette NAVs virksomhet på kunnskapsområdet
- 2) Bygge opp en helhetlig struktur for å framskaffe og formidle ny kunnskap på våre ansvarsområder
- 3) Styrke kvaliteten på forskningen og utprøvinger som gjennomføres i regi av NAV for å sikre etterprøvnbarhet og overførbarhet
- 4) Utvikle tjenester og virkemidler basert på kunnskap om hva som virker
- 5) Underbygge politiske beslutninger med relevant, pålitelig og oppdatert kunnskap
- 6) Få et bedre grunnlag for å opplyse samfunnsdebatten med relevant og aktuell kunnskap på NAVs ansvarsområder

Kunnskapsaktiviteter som er omtalt i strategien og der ulike typer evalueringer inngår;

- 1) Anvendt forskning
- 2) Forskningsbaserte utviklingstiltak
- 3) Analyse, utredning og statistikkutvikling
- 4) Systematiske kunnskapsoppsummeringer

Strategien peker i tillegg ut fem satsingsområder med tilhørende ambisjoner:

1. Arbeid først
2. Pålitelig forvaltning
3. Aktive brukere
4. Kunnskapsrik samfunnsaktør
5. Løsningsdyktig organisasjon

Det er i tillegg etablert en **Policy for samarbeid med universitetene og høghskolene** (udatert) som beskriver formålet og prinsipper for samarbeidet og hvilket ansvar ulike nivåer i NAV. Policy er basert på relevante stortingsmeldinger og NAV kunnskapsstrategi. Samlet skal policy bidra til:

1. å utvikle fagmiljøer i universitets- og høghskolesektoren som tilfører oss NAV-relevant kunnskap og kompetanse, og som bidrar til mer kunnskapsbaserte tjenester
2. at UH-sektoren på sin side utvikler relevant kunnskap og kompetanse om NAV
3. rekruttering av medarbeidere med bedre grunnkompetanse på våre kjerneområder
4. at ansatte opplever at de utvikler seg faglig og gis muligheter til karriereutvikling
5. å styrke NAV som attraktiv arbeidsplass.
6. at vi har akademiske partnere som kritisk kikker oss i kortene, og som ser NAV som en attraktiv arena for FoU-arbeid.

UDI har en internmelding som gir veiledning til de som utfører arbeid i forbindelse med forsknings- og utviklingsprosjekter, herunder også evalueringer³

UDIs internmelding gir en grundig beskrivelse av arbeidet med forsknings- og utviklingsprosjekter, herunder evalueringer. Internmeldingen beskriver strategisk FoU-arbeid når det gjelder årsplan med FoU-arbeidet og arbeidet med FoU-programmet⁴ som er et treårig rullerende program som årlig vedtas av direktoren. Det redegjøres detaljert for ulike roller og ansvar i arbeidet. Videre beskrives prosessen for prioriteringer av konkrete prosjekter og bestilling, gjennomføring, oppfølging og formidling av det enkelte oppdrag med tilhørende ansvar og roller. Det er Analyse og utviklingsavdelingen som beslutter hvilke prosjekter/evalueringer som skal gjennomføres.

3. Organisering av arbeidet med FoU-/evalueringer i sentrale enheter underliggende virksomheter

I det etterfølgende gis fire eksempler på sentrale enheter med noe ulike ansvarsområder; NAV, Utdanningsdirektoratet, NORAD og UDI.

NAV har etablert en strategisk FoU-seksjon i Kunnskapsavdelingen

NAV opprettet egen avdeling for FoU og større evalueringer for ca. 2 år siden som et ledd i arbeidet med å styrke kunnskapsgrunnlaget i arbeids- og velferdspolitikken. Opprettelsen av enheten innebar en sentralisering av en god del FoU-arbeid og større evalueringer. Enheten fikk overført midler Arbeids- og sosialdepartementet som et ledd i gjennomgangen av arbeidsdelingen mellom departement og direktorat.

Seksjonenes oppgaver⁵ er blant annet å bidra til strategisk utvikling av FoU-området, prosjektutvikling innen FoU-område, forskningskommunikasjon og formidling og forskningsbasert innovasjonsarbeid. Seksjonen skal også kunne gi råd til andre deler av organisasjonen vedr. forskningsdesign og metodebruk, særlig ved utlysning av oppdrag.

Det er etablert et eget FoU-utvalg med representanter fra sentrale avdelinger som FoU-seksjonen har en sekretariatfunksjon for. FoU-utvalget har i 2016 fått et tydeligere mandat og skal i tillegg til å bidra til strategisk utvikling av FoU-området også kunne fatte beslutninger om tildeling av FoU-midler, prioritering av tiltak og andre spørsmål av betydning for FoU-området i NAV.

NAV har i tillegg en egen Evalueringsavdeling som gjennomfører evalueringer.

Avdeling for Forskning og Internasjonalt arbeid i Utdanningsdirektoratets har ansvar for evalueringer

I Utdanningsdirektoratet har avdeling for Forskning og internasjonalt arbeid ansvar for bestilling og oppfølging av evalueringer, forskning og kartlegginger. Arbeidet utføres i nært samarbeid med fagavdelingene. Avdelingen har som hovedoppgave å bidra til et godt kunnskapsgrunnlag for utvikling av grunnopplæringen basert på nasjonal og internasjonal forskning og analyse. Avdelingen har et overordnet ansvar for koordinering av alle aktiviteter i Utdanningsdirektoratet knyttet til forskning, evalueringer og internasjonale komparative studier. Avdelingen skal bidra til at utvikling av nye strategier og tiltak er basert på dokumentert kunnskap, og at tiltak utformes på en slik måte at det er mulig å evaluere effekter og måloppnåelse⁶.

³ <http://udiregelverk.no/no/rettskilder/udi-interne-meldinger/im-2014-011/>

⁴ Vi har i intervjuet fått opplyst at UDI har sluttet å bruke treårig rullerende FOU-program

⁵ Basert på powerpoint presentasjon av seksjonens oppgaver 7.9.16

⁶ Basert på powerpoint presentasjon av avdelingens oppgaver

Evalueringsavdelingen i NORAD har beslutningsmyndighet både når det gjelder overordnede prioriteringer av evalueringer og gjennomføring av enkeltoppdrag

NORAD har egen evalueringsavdeling på bistandsområdet (og har ikke ansvar for forskning). Avdelingens ansvar er regulert i Instruks for evalueringsvirksomheten i norsk bistandsforvaltning av 23. november 2015. Avdelingsdirektør rapporterer direkte til departementsråd for Utenriksdepartementet og Klima- og miljødepartementet på bistandsområdet, men er fysisk og administrativt lag til NORAD. Avdelingen uttaler seg om departementenes forslag til program for årlige evalueringer og beslutter endelig portefølje. Mens ulike deler av bistandsforvaltningen har ansvar for å rapportere om resultatene av de enkelte bistandstiltak, har Evalueringsavdelingen et særskilt ansvar for å dokumentere i hvilken grad norsk bistand er effektiv, relevant og oppnår resultater som forutsatt.

Analyse og utviklingsavdelingen i UDI har også ansvar for evaluering

Analyse- og utviklingsavdelingen i UDI har ansvar for regelverksutvikling, strategiutvikling, virksomhetsstyring, budsjett og økonomi. I tillegg har enheten ansvar for FoU og evalueringer, og det er en egen FoU-koordinator som også har ansvar for evalueringer. Det arbeides også med å systematisere internt evalueringsarbeid.