

## Notat

---

Til: Christian Syse/Utenriksrådets kontor

Via: Avdeling for regionale spørsmål og utvikling

Kopi til: Norad - Direktørens kontor DIR Direktoratet for utviklingssamarbeid; Norad - Evalueringsavdelingen EVAL Direktoratet for utviklingssamarbeid

Fra: Seksjon for etatsstyring, budsjett og forvaltning

Saksbehandler: Vibeke G. Søegaard

Dato: 30.07.2014

Saksnr.: 13/02167-20

### **Rapport om oppfølging. Bruk av evalueringer i norsk bistandsforvaltning (Rapport 8/2012).**

Rapporten fra studien «Use of evaluations in the Norwegian Development Cooperation system» ble offentliggjort 18. april 2013.

En oppfølgingsplan ble utarbeidet i notat 10. juni samme år. Planen ble også forelagt daværende politiske ledelse.

I tråd med Evalueringsinstruksen skal det rapporteres på oppfølging av planene ett år senere. Rapporten skal godkjennes av utenriksråden (som har delegert oppgaven til ass. utenriksråd), og deretter legges ut på Norads nettside.

Studien om bruk av evalueringer i norsk bistandsforvaltning og oppfølgingsplanen for denne pekte på flere utfordringer med oppfølging av evalueringene. Evalueringsavdelingen (EVAL) i Norad og Seksjon for etatsstyring, budsjett og forvaltning (SEBF) i departementet ble gitt hovedansvaret for å følge opp oppfølgingsplanen. Som vedlagte tabell viser, er det satt i verk mange tiltak for at bistandsforvaltningen skal kunne dra nytte av lærdom fra evalueringer på en bedre måte enn før. EVAL har bl.a.

revidert maler og anbudsdokumenter som tydeliggjør krav til form og innhold i evalueringsrapporter for å gjøre dem mer leservennlige. De har også utarbeidet en kommunikasjonsstrategi, eksperimentert med bruk av sosiale medier og lagt opp til å tilrettelegge for diskusjoner rundt evalueringsfunn med berørte avdelinger og ambassader i tillegg til å fortsette å arrangere seminarer om ferdigstilte evalueringer. Det er gjennomført syntesestudier, bl.a. én om utilsiktede effekter av bistand. Andre syntesestudier planlegges på områder der det er behov for spesiell kunnskap.

Seksjon for etatsstyring, budsjett og forvaltning har tatt på seg et pådriver- og koordineringsansvar for oppfølging av evalueringer. Men det er avdelingenes eget ansvar at den enkelte evaluering blir fulgt opp. Avdelingsledernes ansvar for at enheter/seksjoner i egen avdeling følger opp i tråd med evalueringsinstruksen, er blitt innskjerpet ved flere anledninger det siste året. Det er avholdt møter om oppfølging av evalueringer på avdelingsnivå, hvor avdelingsledelsen har gjennomgått de evalueringer som ligger innenfor avdelingens ansvarsområde med seksjonslederne. SEBF har som før sendt ut såkalte «restanselister» med påminnelser om oppfølgingsplaner og oppfølgingsrapporter hvor fristen er gått ut eller er nær forestående. Oppfølging av evalueringer har vært tatt opp på møter i utenriksrådets ledergruppe, både i februar og juni 2014, samt i eget møte mellom ass. utenriksråd og Avdeling for regionale spørsmål og utvikling (nå Regionalavdelingen) og Avdeling for FN og humanitære spørsmål.

Dette har ført til at mange evalueringer er blitt fulgt opp og godkjent av ass. utenriksråd det siste halvåret, og «restanselisten» er blitt kortere. Imidlertid er dette en kontinuerlig prosess, hvor det er behov for regelmessige påminnelser.

For å unngå uenighet om ansvarsfordeling senere, ble det besluttet på møte i utenriksrådets ledergruppe 24. juni 2014 hvem som skulle tillegges ansvaret for oppfølging av den enkelte evaluering i Evalueringsprogrammet 2014-16. Det ble fordelt ansvar for alle pågående og planlagte evalueringer, så nær som én. Oversikt over ansvarsfordelingen er vedlagt, som vedlegg 2. Denne typen ansvarsfordeling må gjentas etterhvert som det rullerende evalueringsprogrammet oppdateres.

I vedlagte oversikt («Oppfølgingsrapport») er det redegjort for resultater av oppfølgingsplanen. Vi anmoder om godkjenning av denne. Rapporten vil etter godkjenning bli lagt ut på Norads nettside [www.norad.no](http://www.norad.no).

## Studien av bruk av evalueringer (rapport 8/2012).

### Oppfølgingsrapport

fra Seksjon for etatsstyring, budsjett og forvaltning, inkludert innspill fra  
Evalueringsavdelingen pr. juli 2014.

Anbefaling	Tiltak (evt. begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tids-ramme	Resultat (endring i politikk el. praksis). Evt. kommentarer
<b>Styrke brukervennligheten av evalueringsrapportene:</b> - Gjøre rapporter leservennlige med klare, korte oppsummeringer - Sikre at anbefalinger er tydelige og gjennomførbare	- Revidering av anbudsdokument-mal når det gjelder krav til evaluerings- produkter, inkludert: - 'leservennlige, korte executive summaries', og - prioritering og gruppering av anbefalinger. - Kvalitetssikring av anbefalinger og oppsummeringer blir et eget punkt i evalueringsprosessen.	EVAL	September 2013	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evalueringsavdelingen har revidert maler for anbudsdokument som tydeliggjør krav til innhold og form på evalueringsrapporter inkludert krav om leservennlige oppsummeringer med begrenset bruk av forkortelser og faglig sjargong.</li><li>• Når det gjelder tydeliggjøring av anbefalinger er Evalueringsavdelingen i ferd med å prøve ut en modell der funn og konklusjoner blir diskutert med berørte parter <i>før</i> evaluatorene ferdigstiller sine anbefalinger. Formålet med forsøket er å finne ut om dette kan bidra til at anbefalingene blir mer tydelige og gjennomførbare.</li></ul>

<p><b>Forbedre formidling av evalueringsfunn:</b>  -Gi målrettede orienteringer til relevante avdelinger og utenriksstasjoner -Publisere korte briefs -Utforske bruk av sosiale nettverk/  media/podcast</p>	<p>- Det skal utarbeides en kommunikasjons-strategi for Evalueringsavdelingen.  - Kommunikasjonsplaner utarbeides for hver evaluering,  - Produsere korte 1- 2 siders oppsummeringer til hver evaluering på norsk og engelsk</p>	<p><b>EVAL</b></p>	<p><b>September 2013</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalueringsavdelingen har utarbeidet en kommunikasjonsstrategi der målet er en mer systematisk bruk av kommunikasjonsplaner i evalueringsprosessene. Slike planer blir utarbeidet for hver evaluering og er et verktøy til å identifisere berørte parter, hva som skal kommuniseres til hvem og når. Planene er dynamiske og tilpasses kommunikasjonsbehovet underveis.</li> <li>• I tillegg til dagens praksis med åpne seminarer forsøker også avdelingen, der dette er hensiktsmessig, å tilrettelegge for diskusjoner rundt evalueringsfunn direkte med de avdelinger og ambassader som blir ansvarlig for oppfølging av evalueringene.</li> <li>• Evalueringsavdelingen har eksperimentert med blant annet bruk av sosiale media som twitter og videopresentasjoner. Erfaringene vil bli lagt til grunn ved framtidige evalueringer, der bruken av slike virkemidler bli sett i forhold til ressursbruk og forventet nytte.</li> </ul>
<p><b>Forbedre læring:</b>  -Vurdere bruk av synteserapporter  - Arbeide for å holde interessenter engasjert mens evalueringen pågår</p>	<p>-Avdelingen vil vurdere erfaringsoppsummeringer/ syntese-studier på avgrensede bistandsområder der det er et behov for kunnskap.  - Se ellers punkt ovenfor om kommunikasjonsplaner.</p>	<p><b>EVAL</b></p>	<p><b>I løpet av 2013</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfaringsoppsummeringer/ syntesestudier kan gjennomføres som egne prosjekter eller som del av andre evalueringsprosjekter. Evalueringsavdelingen har gjennomført et syntesestudium om utilsiktede effekter av bistand, og har en intern liste over tematikk for andre syntesestudier som blir vurdert når tid og ressurser er tilgjengelig. Videre er en syntesestudie under planlegging bl.a. i forbindelse med en evaluering av kapasitetsutvikling i utviklingssamarbeidet.</li> </ul>

<p><b>Bedre oppfølging i Utenriksdepartementet og Norad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sikre oppfølging i tråd med gjeldende tidsfrister (instruks)</li> <li>- Vurdere avdelingslederens arbeid for å følge opp</li> <li>- Produsere årlige statusoversikter til ledelsen i Utenriksdepartementet og til Stortinget.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ledere bør påse at medarbeidere setter av tid til deltakelse under evalueringsprosessen. - Ledere bør bli holdt ansvarlig for å følge opp evalueringer i henhold til instruks</li> <li>-Saksansvarlige enheter skal, som en prøveordning, forelegge oppfølgingsplaner for politisk ledelse for godkjenning.</li> <li>-Avklare fagansvarlig enhet tidlig, helst allerede under utarbeidelsen av evalueringsprogrammet. Dette vil bidra til å sikre eierskap.</li> <li>-Status for oppfølging av evalueringer, i hht. instruks tas årlig opp i utenriksrådets ledergruppe</li> <li>-Vurdere offentliggjøring av oppfølgingsplanene på Norads hjemmesider.</li> <li>-Vurdere å orientere Stortinget om oppfølging av evalueringer gjennom omtale i Prop. 1 S.</li> </ul>	<p><b>Saksansvarlig enhet i UD/Norad</b></p> <p><b>SEBF/ass. uråd</b></p>	<p><b>Fra 2013</b></p>	<p>-Avdelingene er ved flere anledninger det siste året blitt minnet om det ansvaret de har for oppfølging av evalueringer i hht. Instruks. Ansvaret den enkelte avdeling har for oppfølging av evalueringer, var tema på utenriksrådets ledermøte både i februar og i juni 2014. Ekspedisjonssjefenes ansvar er innskjerpet. En «restanseliste» med purringer er sendt ut til berørte enheter/seksjoner/avdelinger to ganger i første halvår 2014, hvilket har medført at ansvarlige enheter har utarbeidet oppfølgingsplaner og –rapporter, slik at «restansene» er betydelig redusert.</p> <p>-Prøveordningen foreslått av forrige politiske ledelse med å forelegge alle oppfølgingsplaner for den, er ikke videreført (ref. godkjenning av ass. utenriksråd).</p> <p>-Det ble besluttet på møte i utenriksrådets ledergruppe i juni 2014 hvilken enhet som har det faglige ansvaret for oppfølging av den enkelte evaluering i Evalueringsprogrammet 2014-16 Ansvaret for alle så nær som én evaluering, ble besluttet på dette møtet. Ledergruppen bestemte at ansvaret for den siste evalueringen skulle besluttes på møte til høsten.</p> <p>-Offentliggjøring av oppfølgingsplaner og –rapporter på Norads hjemmesider er besluttet skal gjøres, og arbeidet har startet.</p>
<p><b>Bedre kommunikasjon i UD og Norad om evalueringer.</b> - publisere «suksesshistorier» vedrørende bruk.</p>	<p>-Det er uklart hvem som bør være mottakere av slike historier. Gitt utfordringer knyttet til oppfølgingsplaner, og de kapasitetsbegrensninger som allerede foreligger, anbefales det ikke tiltak på dette punktet nå.</p>			

<p><b>Institusjonelle forhold:</b></p> <p>-Vurdere å etablere faste møter mellom Evalueringsavdelingen og Utenriksdepartementets ledelse for å diskutere bruk og oppfølging av evalueringene.</p> <p>-Vurdere direkte rapportering fra Evalueringsavdelingen til Stortinget.</p>	<p>-Kvartalsvise møter mellom ass. utenriksråd og Evalueringsavdelingens direktør etableres.</p> <p>- Det anbefales ikke direkte rapportering til Stortinget. Stortinget har sitt eget kontrollorgan, Riksrevisjonen. Stortinget forholder seg ellers til regjeringens medlemmer.</p>	<p><b>SEBF</b></p>	<p><b>Høst 2013</b></p>	<p>-Faste møter mellom Evalueringsavdelingen og ass. utenriksråd er etablert, og har vært med på å styrke koblingen mellom pågående aktiviteter i departementet og gjennomførte evalueringer.</p>
--	---	--------------------	-------------------------	---

## Evalueringsprogram 2014 – 2016

<b>Tittel på evaluering</b>	<b>Enhet ansvarlig for oppfølging</b>
Evaluering av systemer for å sikre evaluerbarhet i norsk bistandsforvaltning	KR-avdelingen v/ Tilskuddsforvaltningsenheten
Evaluering av Training for Peace-programmet (TfP)	Avdeling for sikkerhetspolitikk og nordområdene v/Seksjon for sikkerhetspolitikk og Nord-Amerika (I samarbeid med Regional-avd.)
Virkningsevaluering av det norsk-indiske partnerskapsinitiativet for mødre- og barnehelse (NIPI) – Fase II	Ambassaden i New Delhi (i samarbeid med Seksjon for globale initiativ)
Følgeevaluering av regjeringens klima- og skoginitiativ (KoS): Synteserapport	KLD
Følgeevaluering av norsk program for kapasitetsbygging innen høyere utdanning og forskning for utvikling (NORHED)	HUF/Norad (Seksjon for globale initiativ)
Evaluering av norsk støtte gjennom og til paraply- og nettverksorganisasjoner i sivil samfunn	SIVSA/Norad
Syntesestudie: Utsiktede effekter i norsk bistand	EVAL (ikke egen oppfølgingsplan)
Evaluering av den norske innsatsen på Haiti etter jordskjelvet	Region-avdelingen v/Latin-amerikaseksjonen
Evaluering av Statens Investeringsfond for Næringsvirksomhet i Utviklingsland (Norfund)	Ny avdeling v/Seksjon for utviklingspolitikk
Studie av metoder for å evaluere støtte til kapasitetsutvikling	EVAL
Fellesevaluering av norsk multilateral bistand til grunnutdanning	FN-avdelingen v/Seksjon for globale initiativ
Resultatoppnåelse innenfor likestilling og kvinners rettigheter	FN-avdelingen v/Seksjon for FN-politikk
Studie av grunnlagsdata for norsk bistand til Myanmar	Regionavdelingen v/Seksj. for Øst-Asia og Oceania
Fellesevaluering av støtte til kapasitetsutvikling	Ny avdeling v/ Seksjon for utviklingspolitikk
Syntesestudie: Erfaringer med bruk av resultatbasert finansiering	Ny avdeling v/ Seksjon for utviklingspolitikk (?) (KLD) ?
Evaluering av Norge som pådriver i int. bistand	FN-avdelingen v/Seksjon for globale initiativ og FN-seksjonen eller Ny avdeling ved

## Evalueringsprogram 2014 – 2016

	Seksjon for utviklingspolitikk. Avgjørelse tas når Ny avdeling er operasjonell til høsten (ifølge Utenriksrådets ledermøte 24.06.14.)
Evaluering av utdanningstiltak gjennom de store frivillige organisasjonene	SIVSA/Norad (i samarbeid med HUM, Seksjon for globale initiativ)
Kostnadseffektivitet i bistandsforvaltningen	Ny avdeling v/Seksjon for utviklingspolitikk
Evaluering av Fredskorpset	Regionavdelingen v/Seksjon for etatsstyring, budsjett og forvaltning (SEBF)
Evaluering av Regjeringens klima- og skoginitiativ	KLD
Evaluering av Skatt for Utvikling	Ny avdeling (økonomiske spørsmål)
Evaluering av norsk bistand til næringslivet	Ny avdeling (økonomiske spørsmål)