

## Notat

---

Til: Utenriksrådets kontor  
Via: Avdeling for økonomi og utvikling  
Kopi til: Seksjon for budsjett, økonomi og samordning, Seksjon for budsjett, økonomistyring og forvaltning, Seksjon for utviklingspolitikk  
Fra: Seksjon for tilskuddsforvaltning/STF  
Saksbehandler: Lisbeth O. Skuland  
Dato: 16.03.2017  
Saksnr.: 16/7458 - 4

### **Oppfølgingplan til evaluering av kvaliteten på gjennomganger og desentraliserte evalueringer i norsk bistand**

Norads evalueringsavdeling (EVAL) har fått utført en evaluering av kvaliteten på gjennomganger og desentraliserte evalueringer i norsk bistand. Evalueringen er gjennomført av det britiske konsulentfirmaet ITAD i samarbeid med Chr. Michelsens institutt (CMI). Evalueringen ble presentert og offentliggjort 2. februar 2017. I samsvar med gjeldende evalueringsinstruks oversendes med dette forslag til oppfølgingsplan for godkjenning.

Formålet med evalueringen var å bidra til god kvalitet på gjennomganger og desentraliserte evalueringer i norsk bistandsforvaltning. I tillegg til å vurdere kvaliteten har evalueringen sett på hvordan gjennomgangene brukes, og hvilke faktorer som påvirker kvalitet i og bruk av gjennomgangene.

I brev av 1. februar 2017 til Utenriksdepartementet har EVAL presentert evalueringens hovedfunn sammen med et sett anbefalinger til departementets oppfølgingsarbeid. Brevet inkluderer også hovedfunn fra studien av evalueringssystemer i bistandsforvaltningen, som ble gjennomført i samarbeid med evalueringsnettverket i OECD DAC i 2016. Disse legges til grunn som bakgrunnsinformasjon for oppfølging av evalueringen om kvaliteten på gjennomgangene.

Gjennomganger og desentraliserte evalueringer er viktige aktiviteter i tilskuddsforvaltningen for bl.a. å bidra til kostnadseffektiv måloppnåelse, og er forankret i økonomireglementet.

Gjennom regelverket for økonomistyring i staten, § 16 pålegges alle virksomheter å sørge for at det gjennomføres evalueringer. 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 gir følgende definisjon av hva 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.*

### Evalueringens funn

Sett i lys av ovennevnte referanse er det positivt at evalueringen viser at:

- Gjennomgangene blir mye brukt av den enheten som er ansvarlig for tilskuddet, til dialog med partner om forbedringer i tiltaket, til å undersøke resultatene og til planlegging av en ny fase. Gjennomgangene foreligger til rett tid, og oppfattes som nyttige, med relevante og realistiske anbefalinger.

Det må tas forbehold om at denne observasjonen bygger på hvordan det oppleves av intervjuobjektene. Observasjonen står i en viss kontrast til funn i en del av forvaltningsgjennomgangene, der det ofte er vanskelig å finne dokumentert bruk av gjennomgangene i form av endringer, handlinger eller vurderinger før ny fase e.l.

- Gjennomgangene skårer gjennomgående godt når det gjelder beskrivelsen av rasjonale og formål med gjennomgangen, og avgrensning av evalueringsobjekt og omfang. Mandatene for gjennomgangene vurderes også gjennomgående som relativt gode på disse områdene.

Samtidig peker evalueringen på følgende funn:

- Evalueringen finner at et flertall av de vurderte rapportene har utilstrekkelig kvalitet når det gjelder det metodiske grunnlaget, og at funn og konklusjoner følgelig ikke er godt nok underbygget. Et stort flertall av rapportene presenterer ikke begrensningene som knytter seg til funn og konklusjoner. Diskusjon av programmets endringsteori, inkludert underliggende antakelser mangler eller er svakt analysert i et flertall av rapportene. Nesten ingen av rapportene inneholder en beskrivelse av hvordan gjennomgangen har tatt hensyn til etikk i datainnsamlingen, og hvordan etiske hensyn er ivaretatt i presentasjonen av data og funn. Mandatene for gjennomgangene er vurdert som relativt svake i hvordan de beskriver krav til metoder, begrensninger ved gjennomgangen og krav til etiske standarder.
- Ansatte i forvaltningen har liten formell veiledning og mangler verktøy for å bestille og kvalitetssikre en gjennomgang.
- Et flertall av gjennomgangene viser en utilfredsstillende forståelse av OECD/DAC-kriteriet om formålseffektivitet. Det vil si at vurderingen av graden av resultatoppnåelse i tiltaket ikke er god nok. Et flertall av gjennomgangene får også lav skår på forståelse og vurdering av DAC-kriteriet om kostnadseffektivitet. Dette er uheldig ettersom disse DAC-kriteriene er helt sentrale i hva gjennomganger skal undersøke i henhold til Grant Management Manual (GMM).
- God kvalitet på mandatet ser ut til å gi bedre gjennomganger. Mer ressurser (budsjett/antall arbeidsdager) ser også ut til å bidra positivt til kvaliteten på rapportene.
- Gjennomganger og tilhørende dokumentasjon er vanskelig å finne. Rapportene publiseres i varierende grad, og finnes ikke alltid i arkiv.

### Vurdering

Da dette er gjennomganger som er del av saksbehandlingen knyttet til tilskuddsavtaler, til forskjell fra de uavhengige evalueringene som Evalueringsavdelingen har ansvar for, vil det være et stort antall medarbeidere i departementet og i Norad som på et eller annet tidspunkt kommer i en situasjon hvor de skal få utført en gjennomgang, det være seg en midtveisgjennomgang eller en sluttgjennomgang. Krav til avbyråkratisering og effektivisering innebærer at det må lages gode og realistiske rutiner for gjennomføring av desentraliserte evalueringer. Det er ikke realistisk å forvente at alle berørte saksbehandlere skal ha høy kompetanse i å analysere metodegrunnlaget i en ekstern gjennomgang. Det er imidlertid viktig at saksbehandlere og deres ledere har evne til å vurdere en evalueringsrapport med en kritisk tilnærming. Dette inngår i kravene til god faglighet i departementets saksbehandling på alle områder. Også evalueringsrapporter som ikke er uttømmende om metodesvakheter, kan gi relevante innspill til sakskomplekset som evalueres. Den enkelte gjennomgang er kun ett av flere innspill til de vurderinger og beslutninger som fattes. I den forbindelse er forhåndsvurderinger, som ikke er tema her, av større betydning for beslutninger om tilskudd, enn midtveis- og sluttgjennomganger. Kvaliteten på gjennomgangene er viktig, men ressursene som settes av til å forbedre kvaliteten, må stå i et proporsjonalt forhold til de ressursene som brukes

til forhåndsvurderingen og *quality at entry*. I tillegg til at *quality at entry* kan gi enda større uttelling resultatmessig, er det også en sannsynlig sammenheng mellom god kvalitet i den forberedende fasen og kvaliteten på en senere gjennomgang. Det må også legges til at det verktøyet som gjennomganger utgjør, i hovedsak brukes ved prosjekt- og programstøtte innen bilateral bistand, som igjen utgjør en begrenset andel av bistandsbudsjettet.

Med dette som bakteppe, peker rapporten på flere forbedringspunkter som bør følges opp. I det følgende presenteres EVALs anbefalinger (i uthevet skrift) og våre vurderinger av disse.

## **1. Tydeliggjør roller og ansvar for gjennomføring, kvalitetssikring og oppfølging av både den sentraliserte og den desentraliserte evalueringsevne**

### Vurdering

Evalueringsavdelingens rolle som ivaretager av den sentraliserte evalueringsevne for bistandsforvaltningen er definert gjennom evalueringsinstruksens av 2015. Denne inneholder også en klar prosedyre for oppfølging. Gjeldende interne rutiner i departementet om tidlig forankring av eierskap for en evaluering i en enhet, bygger opp under evalueringsinstruksens prosedyrer.

Ansvar for de desentraliserte evalueringene, inkludert for oppfølgingen, er klart forankret hos tilskuddsforvalter, og nedfelt i ordningsregelverk og håndbok for tilskuddsforvaltning. Samtidig inngår det også i Norads hovedoppgaver, jf. Norads instruks, å bistå med kvalitetssikring og faglig rådgivning til stasjonene og departementet i den løpende bistandsforvaltningen. Det innebærer bl.a. at Norad ofte bistår med utarbeidelse av mandat for gjennomgangen, og noen ganger selv eller i samarbeid med eksterne foretar gjennomganger etter bestilling.

Roller og ansvar på dette området burde i utgangspunktet være godt avklart gjennom den organiseringen som er lagt for bistandsforvaltningen, men systemene kan oppleves komplekse. Det bør vurderes egnede grep for å øke kunnskapen internt om hvilket ansvar som påhviler tilskuddsforvalter og styrke etterlevelsen av rutiner og prosedyrer.

Det foreslås å lage en mal for mandat (Terms of Reference) for gjennomgangene, med utgangspunkt i OECD/DACs evalueringsprinsipper, som gjøres tilgjengelig for alle tilskuddsforvaltere. Videre har Norad besluttet å styrke Norads rådgivningsfunksjonen knyttet til gjennomganger ved at sektorrådgivning suppleres med metodisk rådgivning forankret i AMOR, gjennom etablering av et eget nettverk. Som et ytterligere tiltak foreslås å lage en enkel sjekklister for oppfølging av en gjennomgang, og som bidrag til at funn og resultater fra gjennomgangene gjøres kjent for flere, jf. anbefaling 4 nedenfor. Vedrørende styrking av opplæring og kunnskap vises til omtale under anbefaling 3.

Disse tiltakene fordrer ikke en egen evalueringspolicy, selv om det ikke utelukkes at det på sikt kan være hensiktsmessig å utvikle dette. Tydeligere relevant evalueringsinformasjon på Udintra-sidene om tilskuddsforvaltning blir viktig. Likeledes lenke til Norad, som vil vurdere å revitalisere «Norad collected reviews» som del av det pågående arbeidet med kunnskapsforvaltning i bistanden. Dette kan også lenkes mot Norads resultatportal.

## **2. Klargjør hvor mye ressurser som skal brukes til evaluering**

### Vurdering

EVAL peker på at mange andre land og organisasjoner har normer for hvor stor prosentandel av det totale budsjettet som skal gå til evalueringsvirksomhet, og viser til at FNs evalueringsgruppe (UNEG) nylig har nedfelt i sine evalueringsstandarder at mellom 0,5 % til 3 % av budsjettet bør øremerkes til evaluering. Videre gir EVAL uttrykk for at mangel på dette i Norge kan føre til store variasjoner og kan gi muligheter for å begrense kritiske evalueringer.

I den norske bistandsadministrasjonen hentes ressurser til sentraliserte og desentraliserte evalueringer fra flere kilder. Én sentral kilde er kap.post 165.01, dvs. driftsposten (konsulentposten) under Kap. 165 Forskning, kompetanseheving og evaluering. Bevilgningen på denne posten har de senere år blitt redusert bl.a. med utgangspunkt i at mer av bistandsbudsjettet skal gå til aktiviteter i felt. Midlene på posten fordeles mellom Norad, departementets avdelinger og stasjonene. EVAL får sin pott gjennom en intern allokeringssprosess i Norad. Det kan vurderes om departementet i tildelingsbrevet til Norad skal øremerke en viss andel av tildelingen på denne posten til EVAL, f.eks. ut fra den totale størrelsen på bistandsbudsjettet. Imidlertid har også Norads øvrige avdelinger, departementets avdelinger og stasjonene behov for midler fra denne posten nettopp til kvalitetssikring av bistanden bl.a. ved gjennomføring av desentraliserte evalueringer. Det er derfor nærliggende å si at størrelsen på posten som bevilges av Stortinget i seg selv utgjør et politisk valgt nivå på ressurser til evaluering og kvalitetssikring av bistanden.

I tillegg til bruk av konsulentposten, legger man i mange tilfeller inn i tilskuddsavtalen med mottaker at det skal budsjetteres for gjennomganger som del av prosjektoppfølgingen. Her må risiko og vesentlighet ligge til grunn for nivået, og det er vanskelig å se at en fast prosentandel skal gi en merverdi. Det kan være viktigere å ha etablerte forvaltningskrav til at behovet for gjennomganger skal vurderes. En fastsatt prosentsats kan gi mindre fleksibilitet til å følge risiko, og et anbefalt nivå vil kunne slå svært skjevt ut, jf. at tiltakenes beløpsmessige størrelse varierer svært.

Gitt de ulike finansieringskildene for den samlede evalueringsvirksomheten, som også inkluderer lønnsmidler og kompetanseutviklingsmidler på det ordinære driftsbudsjettet, er vår vurdering at nytten med en samlet prosentsats ikke vil stå i forhold til de kompliserte beregningene som skal til for å følge opp en slik sats. Det anses som mer hensiktsmessig å legge tydeligere budsjettføringer på kap.post 165.01 som antydnet

ovenfor. Det kan også legges til at i hht. gjeldende evalueringsinstruks skal Evalueringsavdelingen i sin årsrapport rapportere om den samlede ressursbruken i Evalueringsavdelingen. Dette styrker åpenheten og den demokratiske kontrollen med prioritering av denne funksjonen.

Vi har notert oss at evalueringen fant en sammenheng mellom evalueringsrapportens kvalitet og ressursene som settes av til evalueringen. Det tilsier at det er bedre å gjøre færre, større gjennomganger enn mange små. Dette kan følges opp ved å heve terskelen i ordningsregelverkene for pålagt midtveis- og sluttgjennomgang.

### **3. Styrke den desentraliserte evalueringsfunksjonen ved å forbedre den evalueringsfaglige kapasiteten og kompetansen.**

#### Vurdering

Foruten å sørge for at det finnes kapasitet og kompetanse til å ivareta oppgavene bør i følge EVAL styrkingen omfatte utarbeidelse av hjelpemidler og verktøy, standarder for kvalitet og institusjonalisering av oppfølgingsmekanismer. Denne anbefalingen støtter vi langt på vei, og omtales også under flere av punktene.

Evalueringen finner en sammenheng mellom god kvalitet på mandat og god kvalitet på rapport. Dette er et godt utgangspunkt for videre tiltak. Vi vet at det kan være krevende for tilskuddsforvalter i en hektisk arbeidsdag å lage et godt mandat/ToR for en gjennomgang. Da er det viktig at det foreligger en god mal og at saksbehandler har tilgang på veiledning som inkluderer fag-/sektorkunnskap og forvaltningskompetanse. Malen bør også angi spørsmål det er viktig at enheten gjennomgår før et mandat godkjennes. Spørsmålene kan ta utgangspunkt i svakheter som er påvist i denne evalueringen. Vi er mer skeptisk til obligatorisk kvalitetsikringsløype for mandatene, da dette kan føre til at prosessen tar for lang tid i forhold til det som er en egnet tidsramme for gjennomgangene.

Videre foreslår vi å inkludere økt kunnskap om gjennomføring av desentraliserte evalueringer i den ordinære opplæringen innen tilskuddsforvaltning, med vekt på tilskuddsforvalters ansvar for oppfølging av økonomiregelverkets krav, samt OECD/DACs standarder for formåls- og kostnadseffektivitet i bistanden.

### **4. Sikre at kunnskapen gjøres lett tilgjengelig**

#### Vurdering

Så langt har i stor grad desentraliserte evalueringer vært gjort med det formål å styrke kvaliteten på og måloppnåelsen til det aktuelle tiltak/prosjekt/tilskudd. Informasjon fra disse gjennomgangene er også viktige kilder for den årlige resultatrapporteringen til Stortinget i Prop. 1 S og i Norads formidling av resultater av bistanden. Informasjonen aggregeres i dag bl.a. gjennom rapportering fra stasjonene og fra Norad. For systemet som helhet kan det ligge en uutnyttet gevinst i å samle informasjon fra gjennomgangene på en mer systematisk måte. Gevinsten vil bl.a. kunne ligge i et forbedret

informasjonsgrunnlag for resultatrapporteringen og i å øke muligheten for erfaringsbasert læring. Det sistnevnte er ikke gitt, selv om man får en god 'database' med informasjon. Vi vet at alle prosjekter er litt ulike, og det vil uansett være vanskelig å finne fram til akkurat den lærdommen som kan brukes til ditt prosjekt. Eventuell beslutning om å sette i system aggregert informasjonsinnhenting fra gjennomgangene, må baseres på en kost-/nyttevurdering.

Det er grunn til å tro at de desentraliserte evalueringene er lite kjent blant konsulenter. Det bør derfor legges opp til å gå ut med informasjon om kommende evalueringer. Dette kan gjøres på regjeringen.no og Evalueringsportalen. I tillegg bør stasjonene oppfordres til å legge opplysninger om kommende evalueringer ut på sine nettsider. Slike tiltak vil sannsynligvis øke konkurransen om og kvaliteten på de desentraliserte evalueringene.

I dag er det et krav om å registrere alle gjennomganger i Evalueringsportalen.no. Kravet er nedfelt i ordningsregelverkene, men så langt er ikke dette fulgt tilfredsstillende opp. Erfaring har også vist at formuleringen i ordningsregelverkene ikke er tydelig nok og kan misforstås, noe som må tas med i neste runde med oppdatering av regelverkene. Gjennomført registrering vil gi bedre oversikt.

I PTA er det nå innført krav om å vurdere graden av måloppnåelse ved prosjektets slutt. Det vil bli utarbeidet nærmere kriterier og veiledning for fastsettelse av grad av måloppnåelse. Planen er at saksbehandler også skal legge inn begrunnelse for grad av måloppnåelse i PTA og det arbeides med å utvikle rapporter i PTA for aggregering av resultatinformasjon. Evalueringsrapporter vil her utgjøre et verdifullt informasjonsgrunnlag.

På sikt er det et mål at saksbehandlingen i tilskuddsforvaltningen digitaliseres i større grad enn nå, jf. bl.a. regjeringens digitaliseringsrundskriv fra 2014. Første skritt er e-søknadsportal for utvalgte ordninger. Økt digitalisering forventes å gi bedre muligheter til aggregering av informasjon, som kan styrke erfaringsbasert læring. Å innføre digitale saksbehandlingssystemer for tilskuddsforvaltning med de omstillingskrav dette innebærer, vil være et stort løft. På sikt er det ønskelig at økt digitalisering vil redusere behovet for bl.a. manuelle systemer for innsamling av informasjon.

### Oppfølgingsplan

På bakgrunn av vurderingene ovenfor foreslås oppfølgingsplan som presentert nedenfor. Planen er konsultert med Norad, som er ansvarlig for flere av tiltakene. Selv om styrking av kvaliteten i forberedelsesfasen av et tiltak også er relevant for å styrke kvaliteten på gjennomgangene, settes av avgrensningssyn ikke fokus på dette her.

Mål/tiltak	Ansvarlig	Tidsramme
- Økt kvalitet på den enkelte gjennomgang:		

<p>-Mal for mandat (Terms of Reference) for gjennomgangene, utarbeides med utgangspunkt i OECD/DACs evalueringsprinsipper og gjøres tilgjengelig på Udindra/ny side om desentraliserte evalueringer. Malen skal inneholde sjekklister/spørsmål det er viktig at enheten gjennomgår før et mandat godkjennes.;</p> <p>- Norads sektorrådgivning knyttet til midtveis- og sluttgjennomganger suppleres med metodisk rådgivning forankret i AMOR, gjennom etablering av et eget nettverk.</p> <p>- Bidra til at det gjennomføres færre, men større gjennomganger ved at terskelverdien for pålagt midtveis- og sluttgjennomgang for et prosjekt, slik det er nedfelt i ordningsregelverkene, i større grad enn i dag tilpasses den enkelte ordning. Særlig fokus på 03.10 Bilateral bistand.</p> <p>- Inkludere systemforbedringer som bl.a. ToR og sjekklister i oppdatert GMM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norad/AMOR i samarbeid med STF</li>   <li>- Norad/AMOR/fagavd.</li>   <li>- STF i samarbeid med ansvarlig avdeling/eier av det aktuelle ordningsregelverk</li>   <li>- STF</li> </ul>	<p>Mai 2017</p> <p>Løpende</p> <p>Okt. 2017</p> <p>Nov. 2017</p>
<p>-Synliggjort evaluering i budsjettssammenheng:</p> <p>- Vurdere øremerking av andel av 165.01 Konsulentposten til den sentraliserte evalueringsvirksomheten (EVAL), f.eks. ut fra den totale størrelsen på bistandsbudsjettet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seksjon for utviklingspolitikk (SUP) i samråd med posteier (SBØS).</li> </ul>	<p>Juni 2017</p>



<p>- Evalueringsavdelingens årlige rapportering om samlet ressursbruk legges inn i rapporteringen til Stortinget i Prop. 1 S under kap.post 165.01.</p>	<p>- Posteier for 165.01 (nå SBØS)</p>	<p>Juni 2017</p>
<p>-Styrket opplæring, kunnskap og informasjon om gjennomganger:</p> <p>- I større grad inkludere kunnskap om gjennomganger i den ordinære opplæringen i tilskuddsforvaltning, med vekt på tilskuddsforvalters ansvar for oppfølging av økonomiregelverkets krav, samt OECD/DACs standarder for formåls effektivitet i bistanden.</p> <p>- Tilskuddsforvaltningssidene på Udintra utvides med en side om desentraliserte evalueringer, med lenke til Norads sider om tilskuddsforvaltning og resultatportal. Det legges også en lenke til Evalueringsportalen.no.</p> <p>- Vurdere større grad av deltakelse fra egen forvaltning i gjennomgangene, særlig fra ambassadene ved lokalt ansatte og fra Norad. Tas ev. med i oppdatering av GMM, og på ny side om desentraliserte evalueringer.</p>	<p>-STF i samarbeid med AMOR</p> <p>- STF</p> <p>- STF i samarbeid med berørte.</p>	<p>Løpende. Kursene hos UKS er allerede noe justert etter at evalueringen ble lagt frem. Også siste utkast til V04 har tatt opp i seg dette behovet. AMOR vil videre tilpasse opplæringen på forvaltningsgjennomgangene på dette punktet.</p> <p>Juni 2017</p> <p>Løpende og i forbindelse med ny side Udintra + oppdatering av GMM</p>
<p>- Styrket tilgjengeliggjøring, læring og økt bruk av gjennomgangene:</p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bidra til at alle gjennomganger /desentraliserte evalueringer blir registrert i Evalueringsportalen.no.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STF i samarbeid med berørte enheter</li> </ul>	Løpende
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gå ut med informasjon om kommende evalueringer på regjeringen.no/Evalueringsportalen og/eller stasjonenes nettsider for å øke konkurransen om oppdragene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STF i samarbeid med berørte enheter</li> </ul>	Juni 2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revitalisere «Norad collected reviews» som del av det pågående arbeidet med kunnskapsforvaltning i bistanden. Lenkes mot Norads resultatportal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AMOR</li> </ul>	Juni 2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lage og gjøre tilgjengelig en enkel sjekkliste for oppfølging og etterarbeid etter en gjennomgang som inkl. resultatregistrering i PTA. Sjekklisten legges inn i ny GMM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STF</li> </ul>	Løpende
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Videreutvikle mulighetene for aggregering av resultatinformasjon i PTA, jf. krav om at tilskuddsforvalter registrerer graden av måloppnåelse ved prosjektets slutt i PTA. Videreutvikle kriterier for gradering av måloppnåelse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STF i samarbeid med berørte enheter</li> </ul>	Løpende
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeide for økt digitalisering av tilskuddsforvaltningen gjennom videreutvikling av e-søknadsprosjektet og PTA og derigjennom utnytte mulighetene for aggregering og tilgjengeliggjøring av informasjon fra gjennomganger og evalueringer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- STF i samarbeid med berørte enheter (UD/Norad)</li> </ul>	

Godkjent oppfølgingsplan vil bli oversendt EVAL til orientering og publisert på Norads hjemmeside om evaluering.

Seksjon for tilskuddsforvaltning vil lage rapport om oppfølgingen innen ett år etter godkjenning av planen, i samsvar med prosedyrene i evalueringssintruksen.

