

Notat

Til: Utenriksråden- *Trøger Chr. Strømme*

Via: Ekspedisjonssjef i Avdeling for økonomi og utvikling *Katja Chr. Røssaa*

Kopi til: Seksjon for budsjett, økonomi og samordning, Seksjon for budsjett, økonomistyring og forvaltning, Seksjon for utviklingspolitikk, Budsjettenheten, Seksjon for Russland, Eurasia og regionale tiltak, Seksjon for global sikkerhet og nedrustning, Europapolitisk, Seksjon for økonomi og virksomhetsstyringlle berørte avdelinger

Fra: Seksjon for tilskuddsforvaltning

Saksbehandler: Fyhri/Gulbrandsen/Vevatne/Røssaak

Dato: 30.04.2018

Saksnr.: Dokumentnummer.

Paragraf.

Oppfølgingsplan etter evaluering av mål- og resultatstyring i norsk bistandsadministrasjon - Rapport 4/2018 «*Evaluation of the Norwegian Aid Administration's Practice of Results-Based Management*»

På oppdrag fra Norads evalueringsavdeling har ITAD og Chr. Michelsens Institutt (CMI) gjennomført en evaluering av mål – og resultatstyring i den norske bistandsadministrasjonen. Formålet med evalueringen er å forbedre mål – og resultatstyringen i UD og Norad ved å dokumentere hvordan mål – og resultatstyring praktiseres, identifisere sterke og svake sider inkludert områder som kan forbedres. Evalueringen ble offentliggjort 7. mars 2018. I samsvar med evalueringsinstruksen oversendes med dette forslag til oppfølgingsplan for godkjenning.

Hovedfunn i rapporten er at mål- og resultatstyringen i den norske bistandsadministrasjonen er mangelfull og at nåværende praksis sannsynligvis ikke bidrar til bedre bistand. Rapporten peker på at rapportering av resultater ikke brukes strategisk og systematisk for å forbedre forvaltningens eget arbeid. Økt krav til rapportering fra partnere gir heller ikke utslag i mer effektiv bistand. Årsakene er svak resultatorientering fra ledelsen i UD og Norad, manglende forståelse i bistandsadministrasjonen for hva mål- og resultatstyring er og manglende resultat – og læringskultur i bistandsadministrasjonen.

I arbeidet med en oppfølgingsplan vil det være av avgjørende betydning at sentrale funn i rapporten og utarbeidelse av tiltak ses i sammenheng med pågående innsatser innenfor budsjettproposisjonsarbeidet som innebærer store endringer i budsjettstruktur, arbeidet med endring av ordningsregelverk, og sporbar kompetanseheving i tjenesten på mål- og resultatstyring i tilskuddsforvaltningen. Flere rapporter har i løpet av de senere år med stor kunnskapsbasert tyngde påpekt at den norske bistandsforvaltning har en utfordringer når det gjelder å få på plass et mer helhetlig system for kvalitetssikring, utredning og evaluering av utviklingssamarbeidet. Flere rapporter de seneste årene påpeker nettopp dette, blant annet *Can we demonstrate the difference that Norwegian Aid makes? (1/2014)*, *Review of Evaluation Systems in Development Co-operation (OECD/DAC 2016)*, og *The Quality of Review and Decentralised Evaluations in Norwegian Development Cooperation (1/2017)*.

Rapportens oppfølgingsarbeid sammenfaller med regjeringens annonserte reformarbeid av bistandsadministrasjonen og de foreslåtte tiltakene må vurderes i lys av dette. Samlet kan kunnskapen som framkommer i rapportene danne et godt grunnlaget for reform av bistandsadministrasjonen.

Evalueringsavdelingen i Norad oversendte anbefaling om oppfølgingspunkter den 6. mars 2018. Seksjon for tilskuddsforvaltning (STF) har innhentet forslag til tiltak i oppfølgingsplanen gjennom en høringsrunde i departementet og Norad. De foreslåtte tiltakene tar utgangspunkt i anbefalingene fra evalueringsavdelingen. De tre anbefalingene reflekterer behovet for forbedringer både på organisatorisk nivå (ledelse, kultur, kompetanse og ressurser) og på teknisk nivå (systemer for innsamling og behandling av data) for å forbedre mål – og resultatstyring i bistanden:

- 1) Tydeliggjøre ansvaret for å operasjonalisere og konkretisere de politiske målsettingene i utviklingspolitikken.**
- 2) Forbedre styring av porteføljer. Alle porteføljer bør ha en klar programlogikk og tydelige målsetninger. Evalueringer bør benyttes systematisk for å vurdere i hvilken grad man oppnår resultater på porteføljenivå.**
- 3) Tydeliggjøre formål og bruk av resultatinformasjon for å sikre at forvaltningen kun krever resultatinformasjon som er nødvendig. Hvilken resultatinformasjon som skal kreves av partnere bør revurderes med jevne mellomrom for å forhindre utilsiktede effekter.**

Den første anbefalingen retter seg mot departementets arbeid med mål og resultatstyring, ogleledelsens ansvar for å prioritere mål og resultatstyring i bistandsadministrasjonen. Forbedringer i målformuleringer og rapportering i budsjettproposisjonen, og operasjonalisering/konkretisering av mål og resultatrapportering i ordningsregelverk, vil kunne bidra til bedre mål- og resultatstyring.

Den påfølgende anbefalingen viser til bruk av styringsinformasjon på program og strategisk nivå tilnærming. Gjennom en gradvis tilnærming, med utgangspunkt i en felles definisjon/identifisering av porteføljer vil styrket porteføljetenking kunne bidra til styrket mål

– og resultatstyring. Det er naturlig å starte denne tilnærmingen med utgangspunkt i en at en portefølje forstås som en tilskuddsordning.

Den siste anbefalingen viser til behovet for å tilpasse rapporteringskrav, som skal bidra til å styrke resultatinformasjonen. Det er viktig at sammenfallende utvikling og utrulling av *Tilskuddsportalen* og en elektronisk resultatportal for å effektivisere innhenting av resultatinformasjon hensynstas i oppfølgingsarbeidet. Resultatportalen vil bli en hovedleveranse for evalueringen som vil bli jobbet intenst med over det neste året.

Godkjent oppfølgingsplan vil sendes til involverte parter innen seks uker med kopi til evalueringsavdelingen og Norads direktør.

Seksjon for tilskuddsforvaltning vil innen ett år rapportere til utenriksråden om hvordan planen er fulgt opp, i tråd med gjeldende evalueringsinstruks.

| Anbefaling | Tiltak (eller begrunnelse for å ikke følge opp) | Ansvar for tiltaket | Tidsramme |
|---|--|---|------------------------------|
| 1. Tydeliggjøre ansvaret for å operasjonalisere og konkretisere de politiske målsettingene i utviklingspolitikken | Tiltak 1.1 I arbeidet med budsjettproposisjonen (Prop. 1 S) for 2019 må avdelingene sørge for god kvalitet på målformuleringer. | Avdelings-ledelse og seksjons-ledere med tilskudds-ansvar. STF og ØKVI bistår | Knyttet til Prop. 1S frister |
| | Tiltak 1.2 Ny budsjettstruktur med bedre og tydeligere målformuleringer på budsjettpostene. | Alle avdelinger med tilskuddsforvaltning | Innen august 2018 |
| | Tiltak 1.3 I forbindelse med reform av bistandsadministrasjonen skal det være økt fokus på mål-, og resultatstyring. Ressurspersoner med særlig ansvar for resultatstyring skal ha sentrale roller og oppgaver i prosessen. | Alle avdelinger med tilskuddsforvaltning | Innen utgangen av 2018 |
| 2. Forbedre styring av porteføljer . Alle porteføljer bør ha en klar programlogikk og tydelige målsettinger. Evalueringer bør benyttes systematisk for å vurdere i hvilken grad man oppnår resultater i porteføljen | Tiltak 2.1 Ordningsregelverkene revideres med sikte på å underbygge og operasjonalisere målene i budsjettproposisjonen (Prop. 1S) | Ansvarlig avdeling for tilskuddsordningen, i samarbeid med STF | Innen utgangen av 2018 |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | <p>Tiltak 2.2 Identifisering av pilot «porteføljer», og kvalitetssikring av mål og programlogikk for disse.</p> <p>Tiltak 2.3 Ansvarlig avdeling skal rapportere på resultatene av de samlede tiltakene som støttes under posten. Dette betyr rapportering på oppnådde resultater, eller mangel på dette, og hvordan erfaringene skal brukes for å vurdere eventuelle videre satsing. (ev. tilskuddsordningen/ i rapportdelen for Prop. 1S.)</p> <p>Tiltak 2.4 Tilpasset opplæring for å styrke kompetansen på porteføljestyring, ved å ta tema inn i de obligatoriske kursene i tilskuddsforvaltning</p> <p>Tiltak 2.5 Seksjoner med tilskuddsforvaltning skal vurdere å gjennomføre evalueringer på porteføljenivå når evalueringer planlegges (under en tilskuddsordning, men kan også være tematisk eller geografisk).</p> | <p>AMOR i samarbeid med fagseksjoner</p> <p>STF/AMOR tilbyr opplæring og støtter og rådgir i arbeidet</p> <p>STF/AMOR</p> <p>Posteier/ seksjon med tilskudds-ansvar. STF/AMOR støtter og rådgir.</p> | <p>Gradvis</p> <p>Gradvis innføring</p> <p>Innen utgang av 2018</p> <p>Gradvis innføring</p> |
| <p>3. Tydeliggjøre formål med- og bruk av resultatinformasjon for å sikre at forvaltningen kun krever resultatinformasjon som er nødvendig. Hvilken resultatinformasjon som skal kreves av partnerne bør revurderes med jevne mellomrom for å forhindre uintenderte effekter.</p> | <p>Tiltak 3.1 Utvikle en rapportdel i Tilskuddsportalen/resultatportal med tydlige forventninger til resultatinformasjon fra tilskuddsmottaker</p> <p>Tiltak 3.2 Vurdere behovet for resultatinformasjon på porteføljenivå/ordningsnivå, og planlegge nødvendig innhenting av data til dette formålet</p> | <p>STF/AMOR</p> <p>Avdelingen med ansvar for tilskuddsordningen, ev. seksjonen med ansvar for porteføljen.</p> | <p>Mai 2019</p> <p>Løpende</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <p>Tiltak 3.3</p> <p>Forenkle rapporteringskrav på ordningsnivå. Mottaker skal i hovedsak rapportere på effekten for målgruppen/outcome av tiltakene de gjennomfører. Det vil i noen tilfeller også være aktuelt å rapportere på samfunnseffekten/impact, men det kan i større grad synliggjøres på porteføljenivå.</p> | <p>Den som eier ordning har ansvar for å sette rammene for kravene ihht økonomireglementet STF/AMOR støtter og rådgir.</p> | <p>Integreres i utvikling av Tilskuddsportalen og GMM (2019)</p> |
|--|---|--|--|

