

Til: Ass. Utenriksråd, Utenriksdepartementet

Kopi til:
Utenriksdepartementet v/
Seksjon for etatstyring, budsjett og forvaltning
Seksjon for budsjett, økonomistyring og forvaltning
Tilskuddsforvaltningsenheten
Norad v/
Avdeling for metode og resultater (AMOR)

Via: Norad, Direktøren

Fra: Evalueringsavdelingen

Kan vi påvise effekten av norsk bistand? Oppfølgingsnotat

1. Innledning

Evalueringsrapporten «Can we demonstrate the difference that Norwegian aid makes? Evaluation of results measurement and how this can be improved» omhandler den norske bistandsforvaltningens (Utenriksdepartementet, Norad og ambassadene) systemer, rutiner og praksis for å sikre resultatmåling og evaluerbarhet av tiltak. Rapporten (01/2014) ble offentliggjort 4. april 2014 og presentert på et seminar samme dag. Evalueringen er utført av konsultentselskapet Itad Ltd. i samarbeid med CMI.

Dette oppfølgingsnotatet er utarbeidet i tråd med Instruks for evalueringsvirksomheten i norsk bistandsforvaltning av 29. mai 2006 og informerer om bakgrunnen for evalueringen og dens funn, konklusjoner og anbefalinger. Notatet peker her særlig på resultater av evalueringen som tilsier strategiske endringer i norsk utviklingspolitikk. Deretter følger en omtale av berørte parter kommentarer til evalueringen. Til slutt kommer Evalueringsavdelingens vurdering av evalueringen og forslag til oppfølging.

2. Bakgrunn og formål med evalueringen

Kravet om å kunne dokumentere resultatene av bistand har økt, både internasjonalt og i Norge. Etterspørselen etter resultatmåling og –rapportering har vært klar i politiske føringer og i sentrale dokumenter som legger føringer på norsk bistandsforvaltning. Likevel har det ofte vært vanskelig å dokumentere virkningene av bistanden, og i Evalueringsavdelingens årsrapport fra 2011 ble det påpekt at det er krevende å finne ut hva som fungerer innen bistanden.

Evalueringsavdelingen bestilte denne evalueringen for å finne årsakene til at norsk bistandsforvaltning ikke måler og rapporterer på resultater av bistanden i den grad man skulle kunne forvente og fordi evalueringene heller ikke svarer godt nok på spørsmål om resultater. I tillegg til å identifisere flaskehalsene, skulle evalueringsteamet finne forslag til løsninger som kan forenkle og effektivisere arbeidet med å planlegge for og rapportere på resultater.

Oppdragsbeskrivelsen la opp til at man skulle teste fem hypoteser som omhandler mulige årsaker til den manglende resultatmålingen og -rapporteringen. De fem hypotesene var:

- 1) Interne regler, systemer og prosedyrer for å sikre resultatmåling og tilrettelegging for evaluering (evaluerbarhet) i forvaltningsprosessen er hensiktsmessige og samstemte.
- 2) Ansatte får adekvat opplæring og faglig rådgivning for effektiv sikring av evaluerbarhet og resultatdokumentasjon som en del av forvaltningsprosessen.

- 3) De til enhver tid gjeldende regler, systemer og prosedyrer for planlegging og gjennomføring av tiltak (for å sikre evaluerbarhet og resultatmåling) følges og implementeres i praksis.
- 4) Planlegging, bestilling og kvalitetssikring av uavhengige evalueringer har fokus på resultatmåling.
- 5) Evaluatorene som gjennomfører de uavhengige evalueringene innehar riktig og tilstrekkelig kompetanse for å kunne måle og rapportere på resultater.

For å teste disse hypotesene analyserte evaluatorene alle relevante ledd i forvaltningsprosessen fra planlegging og godkjenning av tiltak til utbetaling, gjennomføring og rapportering/evaluering, samt alle relevante nivåer av forvaltningssystemet. Evalueringsteamet tok i bruk et bredt utvalg av metoder i evalueringen for å skaffe tilveie et solid informasjonsgrunnlag for analyse¹.

3. Sentrale funn i rapporten

De viktigste funnene i evalueringsrapporten er følgende:

- Resultatmåling prioriteres ikke i praksis. Ledere etterspør i liten grad resultatmåling i planlegging eller systematisk oppfølging av tiltak, og ansatte opplever at de ikke har tid til god planlegging med tanke på resultatmåling.
- Det er få eller ingen insentiver til å prioritere planlegging og resultatmåling i bistandsforvaltningen. Tvert imot har ledere og ansatte insentiver til å prioritere andre og ofte motstridende hensyn, som for eksempel det å betale ut midler raskt.
- Håndbøker, ordningsregelverk, kurs og rådgivning på resultatområdet er stort sett av god kvalitet, men sammenliknet med andre bistandsorganisasjoner (Danida, Dfid og Verdensbanken) er det noen svakheter på enkelte områder.
- Kursene som omhandler resultatmåling og evaluering gir deltakerne grunnleggende kunnskap, men de er for korte, har for få deltakere og prioriteres lavt, særlig blant ledere.
- Eksisterende regelverk og retningslinjer blir brukt kun i varierende grad;
 - Mange tiltak godkjennes uten resultatrammeverk og oppfølgingen av resultater er mangelfull.
 - Det rapporteres ofte kun på aktiviteter (inputs) og ikke på effekter (outcomes/impact) i sluttgjennomganger. Dermed er det vanskelig å si noe om hva aktivitetene har ført til.
 - Unntaksvis finnes gode resultatrammeverk og god resultatrapportering, men det skyldes snarere dyktige og dedikerte enkeltmedarbeidere enn at systemet fungerer godt.
- Det ble funnet svakheter i evalueringene bestilt av Evalueringsavdelingen. Ofte er det store forskjeller mellom oppdragsbeskrivelsen og innholdet i endelig rapport. Dette kan blant annet skyldes at oppdragsbeskrivelsene kan være vide og lite fokuserte, noe som kan gi konsulentene stort rom for tolkning av oppdraget.

Det fremkommer klart av rapporten at hovedutfordringene ligger i funnene som omhandler manglende bruk av eksisterende regelverk og rutiner, motstridende insentiver og manglende prioritering av planlegging for resultater blant ledere, snarere enn i et svakt regelverk.

4. Evalueringsrapportens viktigste anbefalinger

Evalueringsrapporten presenterer tre sett med anbefalinger. De viktigste anbefalingene er de som omhandler organisatoriske forhold, og hvor ledelsen i departementet er naturlig adressat. Videre følger et sett med anbefalinger som omhandler departementet som systemeier av ordningsregelverk, veiledere, kursvirksomhet og kvalitetssikring, og til slutt presenteres et sett med anbefalinger til Evalueringsavdelingen.

¹ Se rapportens kapittel 2 og vedlegg 6 for en detaljert beskrivelse av evalueringens metoder.

4.1 Anbefalinger som omhandler organisatoriske forhold (for oppfølging fra ledelsen i departementet):

- Ledere må styrke kunnskapen om og prioriteringen av praktiske og konkrete sider ved resultatmåling og resultatbasert styring.
- De ansatte bør ha klare insentiver for planlegging og resultatmåling av finansierte tiltak, med konsekvenser for karriereløp.
- Forvaltningen må legge til rette for resultatfokus i både planlegging og oppfølging av tiltak; det må gis tid og ressurser til at dette skal kunne gjennomføres.

4.2 Anbefalinger som omhandler systemer (for oppfølging av departementet som systemeier av ordningsregelverk, veiledere, kursvirksomhet og kvalitetssikring):

Her gir rapporten en rekke anbefalinger. Disse finnes i sin helhet på sidene 91-94 i rapporten og presenteres oppsummert i tabellen til slutt i dette dokumentet. Disse kan sammenfattes som følger:

- Resultatrammeverk, regler, veiledere og kurs bør oppdateres for å sikre at de omfatter relevant og praktisk informasjon om hvordan tiltak best kan planlegges for å sikre evaluerbarhet og resultatmåling.

Anbefalingene som følger er utledet av rapportens vurdering av gjeldende styringsdokumenter og håndbøker, samt de mer detaljerte anbefalingene:

- Planlegging og godkjenning av alle tiltak bør bygge på en klar strategi for resultatmåling og evaluering på tiltaksnivå basert på noen enkle elementer:
 - Klar og realistisk målsetting
 - Vurdering av sannsynligheten for at tiltaket (med de avsatte midler) kan nå målet.
 - Vurdering av eksisterende kunnskap og tidligere erfaringer (forskning/tidligere evalueringer), samt vurdering av kvaliteten på denne evidensen; hvor sannsynlig er det at tiltaket vil nå målet?

Basert på en slik vurdering av hva man vet om den aktuelle type tiltak og sannsynligheten for å oppnå målet, kan man bestemme om tiltaket bør evalueres eller ikke, og hva slags evaluering som eventuelt vil være mulig og nyttig i hvert enkelt tilfelle. Det er unødvendig å bruke ressurser på å evaluere typer av tiltak det foreligger mye informasjon om og som man er rimelig sikre på vil fungere. Da kan man frigjøre ressurser til evaluering av tiltak som det finnes lite kunnskap om. Slik kan man mer strategisk velge hvilke tiltak som skal evalueres.

4.3 Anbefalinger som omhandler Evalueringsavdelingens arbeid:

- Oppdragsbeskrivelsene fra Evalueringsavdelingen bør
 - ha klarere spesifikasjoner for formål og omfang slik at det kommer klart fram når «outcome» og «impact» skal måles i tillegg til «output»;
 - ha konsise evalueringsspørsmål;
 - etterspørre beskrivelse av programlogikken/endingsteorien (den må evt. rekonstrueres);
 - stille mer spesifikke krav til evaluatorenes kompetanse;
 - vurdere behov for å etterspørre utilsiktede effekter.²
- Evalueringsavdelingen bør planlegge mer regelmessig kontakt med evalueringsteamene underveis i evalueringsprosessen for å sikre at evalueringenes fokus og prosess er i tråd med oppdragsbeskrivelse og kontrakt.

² Denne anbefalingene er hentet fra «Unintended Effects in Evaluations of Norwegian Aid. A desk study» (Report 2/2014) og inkluderes her da det ikke vil bli utarbeidet et eget oppfølgingsnotat for denne.

- I de tilfeller der Evalueringsavdelingen gjennomfører effektevalueringer (*impact evaluations*), bør avdelingen:
 - Ha en klar strategi for hvordan effektevalueringer skal administreres. Effektevalueringer bør settes opp i planleggingsfasen av tiltak, og krever samarbeid med de som administrere og implementerer tiltaket.
 - Sørge for at både de ansvarlige for evalueringen i avdelingen samt evaluatorene har adekvat metodekompetanse for å kunne gjøre kontrafaktisk analyse (hva ville ha skjedd uten tiltaket) og måle attribusjon (i hvilken grad observerte endringer skyldes tiltaket).

5. Sammenfatning av berørte parters kommentarer til rapporten

Nedenfor gjengir vi i korte trekk kommentarene som ble fremmet på lanseringsseminaret den 4. april 2014. Statssekretær Bård Glad Pedersen mottok rapporten på vegne av Utenriksdepartementets politiske ledelse. Utviklingspolitisk direktør i UD, Henrik Harboe, og underdirektør i seksjon for ren energi i Norad, Ørnulf Strøm, kommenterte på rapporten i seminarpanelet. Øvrige kommentarer mottatt tidligere fra UD og Norad, samt kommentarer som for øvrig fremkom på seminaret gjengis tematisk deretter.

Glad Pedersen understreket at den politiske ledelsen verdsetter rapporten og dens fokus på hvordan man bedre kan rapportere på resultater og evaluere norsk bistand, da dette er i tråd med regjeringens politikk. Han ga også uttrykk for at vi behøver et sterkere resultatfokus i forvaltningen; tidligere har fokuset vært for ensidig på bistandens volum, nå vil fokuset også være på bistandens resultater. Videre understreket han at det her trengs endringer på alle nivåer. Statssekretæren fremhevet betydningen av god og klar ledelse for å få til nødvendige endringer. Han viste til at dette er starten på en prosess; at Norad nå skal komme med anbefalinger og Utenriksdepartementet skal så lage en oppfølgingsplan med milepæler som vil bli implementert.

Utviklingspolitisk direktør, Henrik Harboe, ønsket rapporten velkommen i det at den, i likhet med den nye regjeringen, fokuserer på bistandens resultater. Han understreket at evalueringen tar for seg hele bistandsforvaltningen, den påpeker svakheter på organisasjonsnivå blant annet ved å påvise manglende og motstridende insentiver med hensyn til resultatbasert planlegging og styring. Harboe fremhevet at det er viktig at fokuset på resultater ikke fører til at bistanden dreies i retning av tiltak og sektorer hvor det er relativt lett å måle resultater. Han observerte to ulike tilnærminger til bistand i beskrivelsen av Verdensbanken og Norge, hvor han framhevet norsk bistands mottakerprinsipp og stilte spørsmål om hvorvidt man kan ha gått for langt og bistanden har blitt for fleksibel. Verdensbankens mer regelstyrte tilnærming kan på den annen side gå på bekostning av mottakers eierskap til tiltaket. Han understreket videre betydningen av god planlegging og at man må bli mer systematisk i alle faser og på alle nivåer av bistandsforvaltningen. Det er viktig at man i forkant av tiltakene stiller spørsmål om hva som er de forventede resultatene og hvordan disse vil bli målt.

Ørnulf Strøm, underdirektør i seksjon for ren energi, mente at rapporten er interessant og han ønsket anbefalingene velkomne, også når det gjelder standard sjekklistene. Strøm understreket at rapporten først og fremst handler om interne prosedyrer og at man her ikke har vurdert hva bistanden fører til. Rapporten sier heller ikke noe om hvorvidt andre organisasjoner som er bedre på resultatstyring også gir bedre bistand. Han la vekt på at norsk bistand baserer seg på at mottagere selv skal stå for planleggingen og deres systemer skal legges til grunn, og han stilte seg derfor kritisk til anbefalingen om standardiserte norske systemer og at Norge selv skal delta mer aktivt i planleggingen. Han mente at dette kan føre til uklare ansvarsforhold og at det ikke bygger opp om det langsiktige målet at mottagerne selv skal ta fullt ansvar og klare seg uten bistand. Når det gjelder forslaget om å bruke endringsteori (*Theory of Change*) i planleggingen, stilte han spørsmål om hvorvidt det er realistisk at partnerne våre skal bruke dette, og om det eventuelt vil føre til mer byråkrati. Videre påpekte han at det er en konflikt mellom langsiktige programmer og kortsiktig krav til resultatmåling. Målet om å betale ut 1% av statsbudsjettet til bistand hvert år har en effekt på hvordan vi driver bistand og utbetalinger. Han etterspurte også et overslag over kostnadene for gjennomføring av evalueringens anbefalinger.

Øvrig respons

Etter lansering har rapporten generelt fått en god mottakelse i bistandsforvaltningen. Mange har uttrykt at de kjenner igjen den situasjonen som beskrives i rapporten og at det nå er viktig at disse funnene og konklusjonene blir fulgt opp på en god måte. Underveis i prosessen mottok Evalueringsavdelingen kommentarer til evalueringen fra ulike deler av forvaltningen. Nedenfor viser vi til noen av de viktigste innvendingene, samt evaluatorenes vurdering av disse.

Mottakerprinsippet

Innvendinger mot det som kan oppfattes som et strengere regime for resultatmåling har blant annet omfattet mottakerprinsippet. Flere har stilt spørsmål om hvorvidt klarere krav til planlegging for resultater og resultatrapportering vil være realistisk i forhold til våre partners kompetanse og ressurser, og om dette kan være i strid med Paris-erklæringen hva gjelder harmonisering og tilpasning til lokale myndigheter.

Evaluatorene påpeker at givene må kunne be om klare svar i planleggingsfasen før man tar en avgjørelse angående finansiering, uten at dette vil være i strid med mottakerprinsippet. Dette gjelder eksempelvis tiltakets målsetning, i hvilken grad det er sannsynlig at tiltaket vil kunne føre til målet, og hvordan man har tenkt å påvise endringer. Dette betyr ikke at partnerne fratras eierskap og ansvar.

Politisk initierte tiltak

Flere har kommentert at det er vanskelig å gjennomføre strenge krav til resultatmåling og rapportering på tiltak som igangsettes som følge av politiske beslutninger.

Det fremkommer i rapporten at det i disse tilfeller er like viktig å sikre god resultatstyring, resultatmåling og evaluering. Dette er nødvendig for at forvaltningen kan melde tilbake til politikerne hvordan og i hvilken grad tiltaket virker etter hensikten, og om man oppnår de mål man har satt seg med tiltaket.

Urealistiske mål

Flere har påpekt at urealistiske målsetninger ofte fører til at det blir vanskelig å måle resultatene, noe som åpner for større muligheter for at tiltaket vil bli vurdert som mislykket fordi man ikke nådde målet eller fordi man ikke kan påvise at målet ble nådd. Det er av vesentlig betydning at målene som settes for tiltakene står i forhold til hva man kan forvente at tiltaket skal kunne oppnå med de midlene som er bevilget. Dette kan innebære målformuleringer på et lavere resultatnivå (outcomes) framfor formuleringer om i hvilken grad tiltaket har ført til større samfunnsendringer (impact).

Spørsmål om hva som kan (og bør) måles

Noen kommentarer til rapporten tar utgangspunkt i at ikke alle bistandens effekter kan måles, samt at noen av de effektene som mange mener er de viktigste kan være vanskeligst å måle. Dette må ikke føre til at målbare tiltak mottar støtte på bekostning av tiltak som kan være like effektive men vanskeligere å måle.

Rapporten viser at selv grunnleggende forarbeid for å vurdere resultater ofte ikke blir gjennomført. Derfor blir spørsmålet om man «måler for mye» eller krever for mye grunnlagsinformasjon før oppstart, mindre aktuelt.

6. Evalueringsavdelingens vurdering og anbefalinger om oppfølging

Metodene som ble brukt i evalueringen inkluderte en deskstudie av ordningsregelverk, veiledninger og håndbøker relatert til planlegging, evaluerbarhet og resultatmåling i forvaltningen; og en gjennomgang av kapasitetsbygging, kursing og opplæring innenfor disse fagområdene. Deretter så man på gjeldende forvaltningspraksis ved å studere 20 utvalgte tiltak fra begynnelse til slutt (alle arkiverte dokumenter), og 20 utvalgte sluttgjennomganger. Fire fokusgruppediskusjoner ble foretatt med ansatte i Utenriksdepartementet og i Norad. I tillegg ble det gjennomført individuelle intervjuer og en spørreundersøkelse ble sendt til alle med forvaltningsansvar i Utenriksdepartementet, Norad og ved ambassadene. 126 ansatte svarte på denne. Videre ble det foretatt en analyse av seks utvalgte uavhengige evalueringsrapporter bestilt av Evalueringsavdelingen, og en gjennomgang av 26 oppdragsbeskrivelser for uavhengige evalueringer i tillegg til intervjuer med ansatte ved avdelingen. En spørreundersøkelse for å vurdere evaluatorenes kompetanse ble også foretatt.

Etter Evalueringsavdelingens vurdering holder rapporten høy kvalitet. Evaluatorene har tatt i bruk et bredt spekter av relevante metoder som utfyller hverandre, og alle funn som rapporteres er godt dokumenterte. Konklusjonene som er trukket bygger direkte på funnene, og anbefalingene følger logisk av konklusjonene. Fire internasjonale evalueringsekspertter fra ulike organisasjoner fungerte som «peer reviewers», og deres individuelle vurderinger av rapporten samsvarer med avdelingens.

Vi ønsker likevel å gjøre oppmerksom på at rapporten har blitt kritisert fra deler av forvaltningen grunnet en oppfatning om at den kun baserer seg på en gjennomgang av 20 tiltak. Som beskrevet ovenfor baserer rapporten seg på et bredt utvalg av kilder og metoder. Funn fra de ulike kildene i denne evalueringen er konsistente og bygger opp om hverandre. De 20 tiltakene ble brukt som case-studier og var ikke ment å skulle være et representativt utvalg av de mange tusen tiltakene som ble implementert i samme periode.

Rapporten avdekker grunnleggende utfordringer i forvaltningssystemet. Den sier klart at for å kunne gjøre endringer av betydning, må man gå utover de små og relativt enkle endringene som omfatter oppdatering av ordningsregelverk, håndbøker og kurs, og gjennomføre mer omfattende organisatoriske endringer. Det er derfor viktig at ansvaret for oppfølging av denne evalueringen legges til ledelsen i Utenriksdepartementet.

Nedenfor følger de anbefalingene som Evalueringsavdelingen mener er de mest sentrale og som Utenriksdepartementet bør vurdere å følge opp. Dette inkluderer Evalueringsavdelingens eget forslag til reformulering av anbefalingene til endring i forvaltningssystemer utover hva som eksplisitt sies i rapporten (6.2B). Vi har satt anbefalingene i en tabell for å gjøre det lettere å følge med på hvorvidt og hvordan anbefalingene følges opp. Tabellen er ment å være til hjelp når departementet utarbeider oppfølgingsplan og oppfølgingsrapport. Flere detaljer knyttet til disse anbefalingene fremgår av evalueringsrapportens anbefalinger ovenfor, samt i rapportens kapittel 6.

Vi minner om den videre saksgangen. I tråd med Evalueringsinstruksen skal Utenriksråden beslutte – på grunnlag av notater fra den eller de avdelinger, seksjoner og ambassader som er berørt – hvilke saker som skal følges opp innenfor hvilken tidsramme, og av hvem. Denne oppfølgingsplanen skal sendes til involverte parter innen seks uker med kopi til Evalueringsavdelingen og til Norads direktør. Videre skal den/de ansvarlige enhetene rapportere til utenriksråden om hvordan planen er fulgt opp senest innen ett år. Oppfølgingsrapporten deles med berørte parter og kopieres Evalueringsavdelingen.

Dette oppfølgingsnotatet vil bli offentliggjort i et tilpasset format på www.norad.no/evaluering. Merk også at oppfølgingsplanen og den påfølgende oppfølgingsrapporten vil bli gjort tilgjengelig på samme nettside i det formatet som blir sendt til utenriksråden.

6.1. Anbefalinger for oppfølging av ledelsen i Utenriksdepartementet

Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme	Resultat/ endring/ kommentar
A. Ledere må styrke kunnskapen om og prioriteringen av praktiske og konkrete sider ved resultatmåling og resultatbasert styring				
B. Det må innføres klare insentiver for planlegging og resultatmåling av finansierte tiltak, med konsekvenser for karriereløp				
C. Forvaltningen må legge til rette for resultatfokus i både planlegging og oppfølging av tiltak; det må gis tid og ressurser til at dette skal kunne gjennomføres.				
D. To tilnæringer foreslås for å styrke faglig rådgivning og kvalitetssikring i planlegging og gjennomføring av tiltak. Disse er ikke gjensidig ekskluderende; det vil være mulig å implementere begge; <ul style="list-style-type: none"> i. Konsentrere ekspertise slik at AMOR eller en annen enhet får som ansvar å kvalitetssikre alle tiltak over en viss sum (se rapportens s. 97 for detaljer). ii. Bygge resultatstyrings- og evalueringseksptertise bredt i forvaltningen slik at man bygger opp en «cadre» av rådgivere desentralisert i systemet som kan styrke resultat- og evalueringsarbeidet bredt i systemet (se rapportens s. 97-98 for detaljer). 				

6.2 Anbefalinger til oppfølging fra de ansvarlige for utarbeidelse av ordningsregelverk, veiledere, kursvirksomhet og kvalitetssikring

Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme	Resultat/ endring/ kommentar
<p>A. Kravene til faglig rådgivning og kvalitetssikring bør samordnes i ordningsregelverkene.</p>				
<p>B. Ved godkjenning av tiltak skal det foreligge en klar strategi for resultatmåling og evaluering på tiltaksnivå som bygger på noen enkle elementer:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Klar og realistisk målsetting; ii. Vurdering av sannsynligheten for at tiltaket (med de avsatte midler) kan nå målet; iii. Vurdering av eksisterende kunnskap og tidligere erfaringer (forskning/tidligere evalueringer globalt) – samt vurdering av kvaliteten på dette evidensgrunnlaget; hvor sannsynlig er det at tiltaket vil nå målet? iv. Basert på disse vurderingene bestemmes det om tiltaket bør evalueres eller ikke og hva slags evaluering som eventuelt vil være mulig og nyttig i hvert enkelt tilfelle. 				
<p>C. De desentraliserte evalueringene (sluttgjennomgangene på tiltaksnivå) må kvalitetssikres.</p>				
<p>D. Kursstilbudet ved UKS bør styrkes og flere kurs bør gjøres obligatoriske, også for ledere. Insentiver bør innføres for å sikre deltakelse.</p>				
<p>E. Det bør vurderes å utarbeide ytterligere veiledning i form av håndbøker og sjekklister for resultatstyring og evaluerbarhet.</p>				

6.3 Anbefalinger for oppfølging fra Evalueringsavdelingen:

Anbefaling	Tiltak (eller begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tidsramme	Resultat/ endring/ kommentar
<p>A. Oppdragsbeskrivelsene fra Evalueringsavdelingen bør</p> <ol style="list-style-type: none"> i. ha klarere spesifikasjoner for formål og omfang slik at det kommer klart fram når «outcome» og «impact» skal måles i tillegg til «output»; ii. ha konsise evalueringsspørsmål; iii. etterspørre beskrivelse av programlogikken (den må evt. rekonstrueres); iv. stille mer spesifikke krav til evaluatorenes kompetanse; v. vurdere behov for å etterspørre utslittede effekter. 				
<p>B. Evalueringsavdelingen bør planlegge regelmessige kontakt-punkter med evalueringsteamene underveis i evalueringsprosessen for å sikre at evalueringenes fokus og prosess er i tråd med oppdragsbeskrivelse og kontrakt.</p>				
<p>C. I de tilfeller der Evalueringsavdelingen gjennomfører effektevalueringer (impact evaluations), bør avdelingen:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Ha en klar strategi for hvordan effektevalueringer skal administreres. Effektevalueringer bør settes opp i planleggingsfasen av tiltak, og krever samarbeid med de som administrere og implementerer tiltaket. ii. Sørgje for at både de ansvarlige for evalueringen i avdelingen samt evaluatører har adekvat metodekompetanse for å kunne gjøre kontrafaktisk analyse (hva ville ha skjedd uten tiltaket) og måle attribusjon (i hvilken grad observerte endringer skyldes tiltaket). 				

