

Til Norads Evalueringsavdeling;

I tråd med Instruks for evalueringsvirksomheten i norsk bistandsforvaltning oversender departementet her rapport på oppfølging av evalueringen «*Can we demonstrate the difference that Norwegian Aid Makes? Evaluation of results measurement and how this can be improved*» (1/2014) som Norads evalueringsavdeling presenterte i 2014. Oppfølgingsrapporten er godkjent av Assisterende Utenriksråd Christian Syse.

Godkjent av Jens Erik Grøndahl

Vennlig hilsen,

**Kari Edvardsdal Hansen**

Seniorrådgiver

Seksjon for tilskudsforvaltning / Enhet for tilskuddssystemer og PTA

Tlf: 23 95 14 79

Mobil: 47415244

*Tilskudsforvaltning- Fra politikk til resultater*

## Notat

---

**Til:** Utenriksrådets kontor    Assisterende utenriksråd Christian Syse

Via: KR-avdelingen

Kopi: Avdeling for FN og humanitære spørsmål, Regionalavdelingen, Avdeling for Sikkerhetspolitikk og nordområdene, Avdeling for Økonomi og utvikling, Europaavdelingen, KNP-avdelingen, Rettsavdelingen

Fra: Seksjon for tilskuddsforvaltning

Saksbehandler:        Kari Edvardsdal Hansen

Dato:                    21.10.2015

Saksnr.:                14/7574 -3

### **Rapport på oppfølging av: “Can we demonstrate the difference that Norwegian Aid makes? Evaluation of results measurement and how this can be improved”**

Det vises til vedlagte oppfølgingsplan etter evalueringen “Can we demonstrate the difference that Norwegian Aid makes? Evaluation of results measurement and how this can be improved”<sup>1</sup>, godkjent i ledergruppen 09.09.14. Denne rapporten om oppfølgingen i utenriksstjenesten gjør rede for hvilke tiltak som er gjennomført/ikke gjennomført, etter at oppfølgingsplanen ble vedtatt i fjor

#### **I.        Anbefalinger til oppfølging av ledelsen i departementet**

**1A:** Et sentralt funn i rapporten er at resultatmåling ikke prioriteres, og at ledere i liten grad etterspør resultatinformasjon. Et tiltak som ble besluttet, er at kunnskapen om resultatmåling hos departementets ledelse skal økes ved å holde seminarer eller temamøter om resultatmåling og resultatbasert styring.

**Ansvarlig:** Utenriksråden, KR-avdelingen koordinerer.

**Status:** Slike seminarer og temamøter er ifølge vår oversikt ikke avholdt.

---

<sup>1</sup> Itad LTD in association with the CMI, April 2014

**1B:** For å sikre godt resultatarbeid ble det i oppfølgingsplanen besluttet å innføre insentiver, blant annet ved å vektlegge dette i lønnsvurderinger og ved nyttilsetninger både på leder- og saksbehandlernivå.

**Ansvarlig:** Utenriksråden, KR-avdelingen koordinerer.

**Status:** Slike insentiver eller vurderinger er ikke systematisk innført.

**1B:** Insentivene knyttes også til karaktersetning ved forvaltningsgjennomganger i enheter med tilskuddsforvaltning. Planen legger opp til at slike gjennomganger utføres både i departementet og ved ambassader.

**Ansvarlig:** Sentral kontrollenhet.

**Status:** Forvaltningsgjennomganger ved ambassader med bistandsforvaltning er gjennomført i tråd med etablert praksis, men det er hittil ikke utført forvaltningsgjennomganger knyttet til tilskuddsforvaltning i departementet. Dette planlegges.

**1C:** For å kunne tilrettelegge for resultatorientering i planlegging og oppfølging av tiltak skal det innføres konsentrasjon av innsats på land og sektor som gir færre avtaler.

**Ansvarlig:** Ledelsene i avdelingene.

**Status:** Geografisk konsentrasjon i tråd med politisk beslutning gjennomføres fra budsjettåret 2015. Det er også politisk besluttet å redusere antall avtaler som forvaltes av departementet og ambassadene, med ca. 30 % innen utgangen av 2016.

**1D:** Styrking av ekspertise og økt kvalitetssikring i tilskuddsforvaltningen skal oppnås blant annet ved innføring av obligatorisk opplæring og opprettelsen av en ny seksjon i departementet. Utlysningstekster skal reflektere behovet for forvaltningskompetanse, herunder kompetanse knyttet til mål- og resultatstyring.

**Ansvarlig:** Utenriksråden, avdelinger med tilskuddsforvaltning, KR-avdelingen.

**Status:** Høsten 2014 ble det innført et nytt obligatorisk kurs i resultatmåling og risikostyring i tilskuddsforvaltningen. Høsten 2015 innføres et obligatorisk kurs i mål- og resultatstyring generelt for ledere i departementet. Seksjon for tilskuddsforvaltning ble opprettet høsten 2014 og bemannet med relevant ekspertise, herunder med kompetanse i resultatstyring. Pilot med resultateksperter er ikke utført. På flytteplanen ut for 2016 skal krav til kunnskap og erfaring knyttet til tilskuddsforvaltning og mål- og resultatstyring reflekteres i utlysningene for relevante stillinger. En vurdering av de aktuelle stillingene på flytteplanen ble gjennomført i juni. De enkelte stillingsutlysningene ble gjennomgått i oktober 2015 før utlysning.

**1E:** Oppfølgingsplanen har også tatt utgangspunkt i Riksrevisjonens gjennomgang av norsk bistand til ren energi. Her ble det påpekt et behov for å tilrettelegge for at kunnskap om resultater omsettes til læring i organisasjonen. Departementet legger i større grad opp til å bruke resultatinformasjon i analyser som legges til grunn for beslutninger.

**Ansvarlig:** Avdelingene med tilskuddsmidler og Seksjon for tilskuddsforvaltning.

**Status:** Innsamling og analyse av resultatinformasjon skal tydeliggjøres i arbeidet med fokusland ved å innføre landstrategier og effektiv resultatrapportering landvis. Arbeidet med mal for strategi og systemet for resultatrapportering er igangsatt som en del av arbeidet med fokuslandsatsningen.

## **II. Anbefalinger til oppfølging fra de ansvarlige for utarbeidelse av ordningsregelverk, veiledere, kursvirksomhet og kvalitetssikring**

**2A:** Evalueringen påpekte at mange regelverk med ulike krav gjorde rammene for tilskuddsforvaltningen uoversiktlige, og at det var få obligatoriske krav til kvalitetssikring i forberedelses- og oppfølgingsfasen.

**Ansvarlig:** Seksjon for tilskuddsforvaltning med innspill fra avdelingene.

**Status:** Ny mal for departementets ordningsregelverk ble godkjent i februar 2015 og alle departementets ordninger skal oppdateres i tråd med denne i løpet av året og tre i kraft i 2016. Det legges opp til økte krav til kvalitetssikring i planleggingsfasen og til gjennomganger og evalueringer i implementerings- og avslutningsfasen av tilskudd. Seksjon for tilskuddsforvaltning har ansvar for å harmonisere kravene.

**2B:** For å sikre grundige forhåndsvurderinger av tiltak skulle malen for beslutningsdokumenter vurderes oppdatert.

**Ansvarlig:** Seksjon for tilskuddsforvaltning.

**Status:** Malen oppdateres ila. 2016.

**2D:** Deltakelse på obligatoriske kurs må kartlegges systematisk for å sikre deltakelse og vurdere behovet for kurs.

**Ansvarlig:** Avdelinger, stasjoner, UKS og Seksjon for tilskuddsforvaltning.

**Status:** UD HR har ikke produsert nødvendig informasjon, men det arbeides med en oppdatering av UD HR som i større grad kan gi informasjon om behov for og gjennomføring av kurs.

**2E:** Evalueringen anbefalte at nytt veiledningsmateriale bør utarbeides for å sikre god resultatstyring og evaluerbarhet.

**Ansvarlig:** Seksjon for tilskuddsforvaltning.

**Status:** Ingen samlet utredning for behovet for nye veiledninger er foretatt, men i forbindelse med revidering av kravene til integrering av tverrgående hensyn ble det anbefalt å utarbeide veiledningsmateriale innenfor de relevante temaområdene. Dette arbeidet påbegynnes snarlig. I arbeidet med å revidere og oppdatere departementets ordningsregelverk, vil tydeligere resultatstyring på ordningsnivå vektlegges.

## **III. Anbefalinger til oppfølging av Evalueringsavdelingen/Norad**

Evalueringsavdelingen, som har ansvar for gjennomføring av del 3 av oppfølgingsplanen, har fulgt opp de foreslåtte tiltak. Sjekklisten som brukes ved utforming av mandat, er oppdatert for å ivareta anbefalingene om bedre

oppdragsbeskrivelser, og avdelingen søker å holde oppmerksomhet på disse punktene i intern kommunikasjon og løpende kvalitetssikring. Det gjelder behovet for mer spesifikke, avgrensede evalueringsmandater med konsise evalueringsspørsmål, etterspørsel etter programlogikk (når relevant) og annet. Avdelingen holder også hyppigere og nærmere kontakt med evalueringsteamene. Anbefalinger som spesifikt gjelder effektevalueringer (impact evaluations,) er ikke foreløpig relevant fordi det ikke er initiert nye slike, men de vil bli fulgt når dette skjer.

På ett område er anbefalingene ikke helt fulgt opp: å gi medarbeidere kurs i prosjektledelse.