

Til:
Assisterende utenriksråd for utviklingssaker

Via:
Norads Direktør

Fra:
Evalueringsavdelingen, Norad

Kopi til:
Utenriksdepartementet:
Utviklingsministerens sekretariat
Avdeling for regionale spørsmål og utvikling
- Seksjon for etatsstyring, budsjett og forvaltning
- Seksjon for utviklingspolitikk
Avdeling for FN, fred og humanitære spørsmål
- Seksjon for humanitære spørsmål

Norad:
Avdeling for sivilt samfunn
Avdeling for metode og resultater

Studie av evalueringsfunksjonen i frivillige organisasjoner. Oppfølgingsnotat

Innledning

Dette oppfølgingsnotatet er utarbeidet i tråd med Instruks for evalueringsvirksomheten i norsk bistandsforvaltning av 29. mai 2006 og gjelder en studie av evaluering og resultatmåling i de norske frivillige organisasjonene Flyktninghjelpen, Norges Røde Kors, Kirkens Nødhjelp, Norsk Folkehjelp, Redd Barna og Digni. Studien ble gjennomført av det svenske konsultantselskapet Andante – tools for thinking AB. Rapporten – *A Study of Monitoring and Evaluation in Six Norwegian Civil Society Organisations (Report 7/2012)* - ble publisert 10. april 2013 og presentert på et seminar samme dag.

Studien bygger på intervjuer med ansatte og ledelse i organisasjonene, en spørreundersøkelse sendt til 200 ansatte i Norge og utlandet, samt vurdering av et utvalg evalueringsrapporter fra organisasjonenes de siste fem årene. Studien omfatter vurdering av kvaliteten på arbeidet og rapportene, opplegget for virksomheten og oppfølging av evalueringene, inkludert samarbeidet med Norad.

Dette notatet informerer først om bakgrunnen for studien og dens funn, konklusjoner og anbefalinger. Deretter følger en omtale av berørte parters kommentarer til studien. Til slutt kommer Evalueringsavdelingens vurdering av studien og forslag til oppfølging.

Bakgrunn og formål for evalueringen

Rundt en femtedel av norsk bilateral bistand forvaltes av norske organisasjoner, og organisasjoner med flerårige avtaler med Norad er ansvarlig for mye av dette. Formålet med studien var å få en oversikt over og vurdering av

resultatmåling og evaluering i disse organisasjonene og om virksomheten fremmer læring, med sikte på å få råd om organisasjonenes fremtidige arbeid med dette.

Evalueringsrapportens viktigste funn og konklusjoner

Studien finner at organisasjonenes evalueringsarbeid stort sett fungerer bra. Organisasjonene har en god og åpen evaluingskultur og dyktige og interesserte medarbeidere. Kvaliteten på evalueringene er tilfredsstillende, selv om en kunne ha ønsket seg flere mer omfattende evalueringer og bruk av flere typer metoder. Organisasjonene har organisert evalueringsarbeidet noe forskjellig, men likhetene er tydeligere enn forskjellene. Studien peker også på at evalueringsarbeidet, som i stor grad er desentralisert i organisasjonene, har utviklet seg i positiv retning de siste fem årene.

Studien finner på den annen side at virksomheten ofte er lite forankret i en evalueringpolicy eller andre overordnede dokumenter, og at budsjettene for arbeidet er uklare. Flere av organisasjonene har ikke gode nok systemer for behandling og oppfølging av rapporter hos ledelse og styre. Studien sier også at Norads avdeling for sivilt samfunn bør utnytte organisasjonenes evalueringer bedre i sitt arbeid.

Rapportens viktigste anbefalinger

Studien anbefaler organisasjonenes ledelse og styre å følge evalueringsarbeidet nærmere. Studien anbefaler organisasjonene å

1. utarbeide en spisset evalueringpolicy som er mer praktisk nyttig og samtidig gir strategisk retning for evalueringfunksjonen.
2. vurdere arbeidsbeskrivelsene for sine evaluering- og resultatmålingsenheter opp mot organisasjonens behov, og i lys av dette foreta ev. endringer av dets oppgaver.
3. ha årlige eller flerårige budsjetter for evaluering og knytte evalueringsevirsomheten til overordnet styring.
4. utvikle og standardisere prosesser for forankring, kvalitetssikring og oppfølging av evalueringer.
5. se på hva som hindrer og fremmer læring i organisasjonen og vurdere tiltak for å lære mer av evalueringene.

Berørte parters kommentarer til rapporten

De berørte organisasjonene var positive til at de ble involvert under prosessens gang, noe de mente hadde vært lærerikt. Det var bred enighet om at rapporten setter søkelys på viktige spørsmål innen resultatmåling og evaluering på en måte som inspirerer til å utvikle og forbedre arbeidet. Det ble i hovedsak gitt honnør til rapporten og organisasjonene var enige i de fleste anbefalingene.

På den annen side mente noen organisasjoner at

- rapporten kunne ha sett mer på opplegg for løpende resultatmåling, ikke bare evaluering.

- det er behov for å se på evaluering og resultatmåling som en helhet i større grad enn studien gjorde, med sikte på å få til opplegg for det samlede resultatmålings- og evalueringsarbeidet.
- evaluering knyttet til humanitært arbeid kunne vært behandlet grundigere.

Noen organisasjoner har pekt på at hyppig utskifting av personell gjør det viktig å få på plass rutiner som gjør det mulig å ta vare på lærdommer fra evalueringer. Likeledes var det flere som påpekte behovet for å vurdere hvordan arbeidet med resultater bedre kan kommuniseres utad.

Flere organisasjoner har for øvrig informert om at de allerede er i gang med å følge opp evalueringens anbefalinger. Norges Røde Kors vil dessuten ta initiativ til et læringsnettverk blant organisasjonene, foreløpig med utgangspunkt i de organisasjonene som omfattes av studien.

Ut fra studien har Norads avdeling for sivilt samfunn (SIVSA) tatt lærdom av at avdelingen bør bli tydeligere på hvilke forventninger de har til organisasjonenes evaluerings- og resultatarbeid. Det er organisasjonenes ansvar å ha gode systemer for resultatoppfølging. Databasen med organisasjonenes gjennomganger og evalueringer er et viktig verktøy, men den kan utnyttes bedre. SIVSA er videre opptatt av læring og organisasjonene skal oppsummere forhold rundt læring i årlig møte. Organisasjonene bør også lære av hverandre. SIVSA er dessuten opptatt av at Sør-perspektivet kommer tydeligere frem i evalueringsprosessene.

Evalueringsavdelingens vurdering og anbefaling om oppfølging

Organisasjonene viste interesse og engasjement under evalueringsprosessen, blant annet med kommentarer til utkast til rapport. Avdelingen er i noen grad enig i organisasjonenes syn om at en kunne ha ønsket at resultatmåling og spesielle forhold ved humanitært arbeid hadde vært behandlet grundigere. Avdelingen mener imidlertid at evalueringen besvarer de viktigste spørsmålene i oppdragsbeskrivelsen på en god måte og har inntrykk av at selve evalueringsprosessen var lærerik for de evaluerte organisasjonene.

Nedenfor følger de anbefalingene som avdelingen mener bør vurderes for oppfølging. De er satt opp i en tabell som kan gjøre det lettere å følge med på om og hvordan de blir fulgt opp, og tabellen er ment å være til hjelp når departementet utarbeider oppfølgingsplan og -rapport. De seks første anbefalingene følger av rapportens anbefalinger, mens den siste er formulert av Evalueringsavdelingen.

Vi minner om videre saksgang. I tråd med evalueringsinstruksen skal Utenriksråden beslutte - på grunnlag av notater fra berørte avdelinger eller andre involverte - hvilke saker som skal følges opp, innen hvilke tidsrammer, og av hvem. Denne oppfølgingsplanen skal meddeles berørte parter innen seks uker etter at dette oppfølgingsnotatet er mottatt, med kopi til Norads direktør og Evalueringsavdelingen. Ett år etter besluttet oppfølgingsplan

skal det foreligge en oppfølgingsrapport, som likeledes deles med berørte parter, med kopi til
 Evalueringsavdelingen.

Anbefaling	Tiltak (evt. begrunnelse for ikke å følge opp)	Ansvarlig for tiltak	Tids-ramme	Resultat (endring i politikk el. praksis). Evt. kommentarer
1. Organisasjonenes ledelse og styre bør følge evalueringsarbeidet nærmere.				
Organisasjonene bør:				
2. utarbeide en spisset evaluerings-policy som er mer praktisk nyttig og samtidig gir strategisk retning for evalueringsfunksjonen.				
3. vurdere arbeidsbeskrivelsene for sine evaluerings- og resultatmålingsenheter opp mot organisasjonens behov, og i lys av dette foreta ev. endringer av dets oppgaver.				
4. ha årlige eller flerårige budsjetter for evaluering og knytte evalueringsevirsomheten til overordnet styring.				
5. utvikle og standardisere prosesser for forankring, kvalitetssikring og oppfølging av evalueringer				
6. se på hva som hindrer og fremmer læring i organisasjonen og vurdere tiltak for å lære mer av evalueringene.				
7. se nærmere på opplegget for evaluering og resultatmåling på det humanitære området.				

Dette oppfølgingsnotatet vil bli offentliggjort i et tilpasset format på www.norad.no/evaluering.