

Det vises til oppfølgingsnotat av 15.05.13 og til ytterligere informasjon sendt til Ass utenriksråd i brev fra SIVSA av 27.05.15.

I brevet redegjorde SIVSA for planene i det videre oppfølgingsarbeidet. Dette var konkretisert til følgende tiltak:

- I formelle møter med lederne i den enkelte organisasjon legges vekt på at organisasjonenes ledelse og styre bør følge evalueringsarbeidet nærmere
- Etterspørre og vurdere en mer spisset evalueringspolicy fra organisasjonene i flerårige søknader fra organisasjonene
- Sende brev til alle organisasjoner med flerårige avtaler og be om rapport på oppfølging av studiens anbefalinger: (i) ledelsen og styrets forhold til evalueringsarbeid og hvordan de følger opp evalueringer; (ii) beskrivelse av evalueringsstrategi og hvordan denne er knyttet til overordnet styring, inkludert budsjettstyring; (iii) beskrivelse av evaluerings- og resultatmålingsenheten – sett i lys av organisasjonens behov; og (iv) hva fremmer/hindrer læring. Hvilke tiltak kan gi optimal læring fra evaluering og gjennomgang.

Brev om dette ble sendt til ca 30 organisasjoner med flerårige avtaler 25. juli og med svarfrist 1. oktober 2014.

### **Vurderingsgrunnlaget**

Det kom inn svar fra i alt 19 organisasjoner, inkludert alle de seks organisasjonene som deltok i den opprinnelige studien: Flyktninghjelpen, Norges Røde Kors, Kirkens Nødhjelp, Norsk Folkehjelp, Redd Barna Norge og paraplyorganisasjonen Digni. Studien omfattet vurdering av kvaliteten på arbeidet og rapportene, systemene for virksomheten og oppfølging av evalueringene, inkludert i samarbeidet med Norad.

Mange av svarene var både grundige og til dels oppfattende og inkluderte lengre sammendrag av organisasjonenes evalueringsdokumenter.

### **Vurderingen**

Tilbakemeldingene gir et entydig inntrykk av at evaluering er løftet opp i organisasjonenes prioriteringer. Dette er nok like mye et resultat av langsiktig påtrykk fra Norads side som en effekt av enkeltstående tiltak. Økte krav til søknader, resultatrammeverk og baselines har satt fart i organisasjonenes arbeid. Men studien har utvilsomt satt fingeren på særlige utfordringer innen evaluering som organisasjonene nå i økende grad ser relevansen av og forholder seg til.

Svarene fra organisasjonene varierer litt etter størrelse, tema og organisatorisk tilhørigheten. Mindre organisasjoner med gjennomgående et sterkt prosjektfokus, rapporter på prosjektnivå og har enklere rutiner og verktøy for evaluering. Større organisasjoner arbeider mer med programmer og på globalt nivå og trenger derfor mer avanserte indikatorer/instrumenter og evalueringsstrukturer til sin strategiske ledelse, læring og dokumentasjon av resultater. Organisasjoner som er del av globale nettverk har mange felles normer og retningslinjer for evaluering. En tredje kategori er norske paraplyorganisasjoner. Trenden her er vekk fra et desentralisert ansvar for evaluering hos den enkelte medlemsorganisasjon over til et sentralisert og profesjonalisert ansvar for evaluering lokalisert i fellessekretariatet. Det er også en økende tendens til at organisasjonene opererer med egne budsjettlinjer for evaluering, selv om mange ennå ikke har det.

Konkret på spørsmålet om ledelsen og styrets forhold til evaluering rapporterer, svarer de fleste store organisasjonene at ledelse og styre blir informert, men litt avhengig av tema og nivå på evalueringene og hvor viktige de er i forhold til læring og strategisk ledelse. Historisk har det vært store forskjeller i hvilken grad styre og ledelse har vært informert. Noen organisasjoner henger

fortsatt etter og trenger å gå noen ekstra runder i egen organisasjon for å endre egen organisasjonskultur. I de mellomstore og mindre organisasjonene ligger ansvaret hos saksbehandler og teamleder, med mer sporadisk rapportering til generalsekretær og involvering av styre. Flere av paraplyorganisasjonene deler ansvaret mellom sekretariat og medlemsorganisasjoner, men tendensen er at ansvaret overføres til sekretariatet, samtidig som dette forsterkes ved ansettelse av spesialister inne evaluering. Organisasjoner som tilhører internasjonale strukturer har også policy og konsulteringsmekanismer for når og hvordan de skal samordne seg. Generelt viser tilbakemeldingene at det styrende nivået i organisasjonene i økende grad informeres, rådføres og involveres i initiering, gjennomføring og oppfølging av arbeidet.

Når det gjelder beskrivelse av evalueringsstrategi og hvordan denne er knyttet til overordnet styring, sier mange organisasjoner at de inntil nylig ikke har hatt egne strategidokumenter for evaluering, men at de nå enten har fått eller er i ferd med å få slike dokumenter på plass. Norads fokus på resultater og hvordan organisasjonene arbeider med å dokumentere hva de oppnår, samt etter hvert strengere krav til resultatrammeverk i organisasjonenes søknader, har bidratt til en almen bevisstgjøring om nødvendigheten av dette. Dokumentene er gjennomgående detaljerte og spenner over hele spekteret av evalueringsfaglige spørsmål fra formålet med evaluering til hvordan det skal gjøres (verdier, metoder, grad av deltakelse, prosesser, oppfølging etc.). Mye er standardvare, men enkelte organisasjoner er langt framme i å videreutvikle sin generelle evalueringskunnskap til skreddersydde modeller. Mange har etter hvert også egne evalueringshåndbøker.

I beskrivelse av evaluerings- og resultatmålingsenheten sett i lys av organisasjonens behov – er styrking av policy og faglig kompetanse gjennomgående svar. Mange vektlegger også kompetansebygging hos partner og kunnskapsutvikling langs hele resultatskjeden som avgjørende. Utover dette er svarene vanskelig å kategorisere, noe som trolig skyldes at spørsmålet i seg selv kunne ha vært klarere formulert.

Svarene spriker også med hensyn til spørsmålet om hva som fremmer/hindrer læring og hvilke tiltak som kan gi optimal læring fra evaluering og gjennomganger, noe som må forstås i lys av deres forskjeller i størrelse, struktur og internasjonal tilknytning. Men mange framhever språkbarrierer og kulturell kommunikasjon som de største utfordringene. Læring på tvers av organisasjonen og fravær av egne budsjettlinjer for evaluering er også gjennomgående utfordringer. Blant de mer evalueringsfaglig avanserte organisasjonene er det en klar tilbakemelding om behov for større følsomhet for hva partnerne ute opplever som viktig å få evaluert. Mange uttrykker bekymring for at resultatrammeverkene holder på å bli så kompliserte at det beste kan bli det godes fiende.

## **Konklusjon**

SIVSA mener studien og oppfølgingsarbeidet etterpå bekrefter at ledelsen i de norske utviklingsorganisasjonene nå har mye større oppmerksomhet enn tidligere på evalueringsarbeid og ser klarere behovet for mer formalisering av evalueringsfunksjonen, inkludert fast ansatt personell med evalueringskompetanse og mer ressurser øremerket til evaluering.

Responsen avdekker samtidig forskjeller i kompetanse mellom organisasjonene. Tilbakemeldingene til SIVSA har gitt nyttig informasjon om hvor den enkelte organisasjon befinner seg i helhetsbildet og god innsikt i hvordan SIVSAs kommunikasjon med hver enkelt organisasjon kan tilpasses til dette. SIVSA ser fortsatt behov for oppfølging gjennom et forsterket krav om at budsjetter for evalueringer skal inkluderes i søknader. Det må også opprettholdes et klart fokus på evalueringsarbeidet i formelle møter med organisasjonenes ledere. Oppfølging fra SIVSAs side av den foreliggende studien utover dette ansees ikke nødvendig på dette tidspunkt.

Organisasjonene har naturlig nok mesteparten av sitt fokus på virkningene av eget arbeid. Bare de største aktørene har virksomheter av et slikt omfang og i så mange land at det er naturlig å forvente

at de skal kunne levere dokumentasjon av sine resultater på samfunnsnivå og i forhold til globale indekser. Desto viktigere er det at Norad i sine studier av utviklingseffekten av bistand gjennom sivilsamfunnskanalen løfter blikket og ser mot samfunnseffekter og uintenderte konsekvenser.

### **Forslag til faglig oppfølging**

SIVSA anbefaler at EVAL ser nærmere på et forslag som kom sammen med tilbakemeldingen fra Norsk Folkehjelp, en av de seks organisasjonene som var med i evalueringsstudien. De foreslår å evaluere de samme organisasjonenes monitoreringsfunksjoner, praksis og erfaringer. Begrunnelsen er et ønske om å lære mer om hvordan man kan få resultater, læring og kunnskap opp i dagen på et begripelig språk og inn i et resultatrammeverk og monitoreringssystem som er enkelt nok til at praktikere kan bruke det og komplekst nok til at man kan aggregere data på overordnet nivå.