

RESULTATER OG RISIKO – NOEN GRUNNBEGREPER

1. Resultater

Resultatarbeidet i Norad er basert på internasjonale prinsipper som gjerne går under fellesbetegnelsen Results Based Management (RBM). Norad har laget en veileder i resultatarbeid (*Results Management in Norwegian Development Cooperation*).

Elementene under er sentrale i resultatarbeidet og vektlegges av Norad i vår egen rådgivning:

Baseline

Baseline en beskrivelse eller angivelse av utgangspunktet for tiltaket - situasjonen slik den er før man gjennomfører et tiltak. Nå-situasjonen må komme klart frem. Med andre ord må man beskrive hva problemet er – selve årsaken til at man vil sette i gang med et tiltak. Det er fint om en slik baseline er en kvantifisert statusbeskrivelse, men dersom det ikke er mulig, er en mindre presis problembeskrivelse en god erstatning. Hvis man ikke har noen form for baseline, vil det rett og slett ikke være mulig å måle endringer.

Målformulering

Man må ha en klar målformulering. Man tar utgangspunkt i baseline og beskriver hvilken endring man ønsker å oppnå. Et tiltak kan ha flere mål og de kan finnes på flere nivåer, men de må normalt beskrive en målbar tilstand eller et målbart resultat. Mål er ikke en beskrivelse av aktiviteter eller oppgaver. Jo mer presis formulering, jo høyere målbarhet.

Grad av måloppnåelse

Det må foreligge en eller annen måte å måle på: Hvordan avgjør man om målet nås? Her vil man normalt ha behov for indikatorer. Indikatorer er størrelser som hjelper oss med å avgjøre i hvilken grad vi har oppnådd målet vi har satt oss. Elevenes fremmøteprosent eller antall elever som har fullført en utdanning, kan være indikatorer på hvor mange som har lært å lese – sannsynligheten for at de kan lese antas å øke med fremmøteprosenten.

For å kunne måle endring underveis må man etablere regelmessig innhenting av den nødvendige informasjonen. Dette kalles gjerne monitorering. Man bør prøve å basere seg på eksisterende kilder som statistikk og indekser (se for eksempel annekset 1 i veilederen *Results Management in Norwegian Development Cooperation*), men av og til kan det være nødvendig å finne egne indikatorer.

Det avgjørende er uansett at informasjonen sier noe om utviklingen mot målet. Noen ganger er én kilde nok, andre ganger trenger man flere.

Rapportering

For å kunne bruke resultatene til noe, må man rapportere. Det viktigste her er at virkingen av tiltaket kommer frem. Som for målformuleringen er ikke aktiviteter og oppgaver tilstrekkelig i resultatrapporteringen.

Eksemplet som følger er sterkt forenklet. Prinsippet og sammenhengen mellom elementene er likevel den samme for alle tiltak:

Resultatelement	Eksempel	Kommentar
Baseline	Under 40 % av befolkningen i regionen antas å kunne lese	Dette er en relativt unøyaktig baseline, men den gir likevel et klart bilde av problemet. Når man ikke har nøyaktige opplysninger er nøkkelordet sannsynliggjøring. Et slikt anslag kan for eksempel gjøres ut fra nasjonale utdanningsoversikter, men i dette eksemplet har vi forutsatt at opplysningene er gamle og derfor ganske upålitelige (se måloppnåelse under).
Målformulering	Mer enn 65 % av befolkningen skal kunne lese innen fem år	Formuleringen er her kanskje mer presis enn man kan måle nøyaktig, men det er ingen ulempe. Formuleringer som ”reduksjon av analfabetismen” eller ”bedre leseferdighetene” er ikke tilstrekkelig presise og kan ikke brukes.
Måloppnåelse	Mulige indikatorer: <ul style="list-style-type: none"> • FN’s levekårsindeks (kun på nasjonalt nivå) • Regional statistikk • Andel barn på skolen • Fullført skolegang • Andel i jobb hvor man må kunne lese • Avissalg* 	Her bruker man de samme kildene som ved identifisering av baseline – man vurderer de samme faktorene som gjorde at man kunne fastslå at man hadde et problem. Noen ganger er informasjonen lett tilgjengelig (FN har en egen indeks for analfabetisme i de fleste land, og det er generelt et felt hvor datamaterialet er veldig godt). Andre ganger er det langt vanskeligere (i vårt tenkte eksempel finnes det ikke gode tall på regionnivå)
Rapportering	Etter fem år antas 55 % av befolkningen å kunne lese.	Man har ikke nådd målet, men har likevel fått til en betydelig bedring av situasjonen. Resultatet er her sannsynliggjort på samme måte som baseline og måloppnåelsen underveis. At man ikke når målet kan ha mange årsaker (se risiko under), men det er langt bedre å forklare disse etterpå enn å være vag i målformuleringene

* Avissalg er en svært usikker indikator og et eksempel på at man må være varsom. Årsakene til økt avissalg er mange (pris, tilgjengelighet, nyheter osv) så man kan ikke uten videre knytte dette til redusert analfabetisme. Poenget er at i sammenheng med andre indikatorer kan det styrke eller svekke antagelsen om at analfabetismen reduseres.

2. Risikohensyn

Risikohensyn er nært knyttet til resultatarbeidet og på samme måte som for resultater er det viktig å ha dette med i betraktning helt fra planleggingen. I Norad har vi definert fire sentrale elementer som alle må være på plass for at man skal kunne si at risikohensyn er ivaretatt.

Identifisering

Identifiser risikoen. Risiko er faktorer (interne og eksterne) som vil påvirke tiltak i negativ retning, men som man ikke vet om vil inntreffe eller ikke.

Vurdering

Man må så vurdere sannsynligheten for at identifisert risiko inntreffer og konsekvenser den eventuelt medfører

Håndtering

Hvis mulig skal det legges frem forslag for å redusere risikoen eller eventuelle konsekvenser dersom risikofaktoren inntreffer

Toleranse

Man må tilslutt beslutte og forklare i hvilken grad og hvorfor man har akseptert eller ikke akseptert de vurderte risikoene.