

RAM modellen v.6

1	Introduksjon	2
2	Proessen bak utviklingen av RAM	2
3	Målet bak RAM	3
4	RAM-modellen.....	3
4.1	Minimumskrav for en RAM-vurdering.....	4
4.2	Karaktersystem.....	4
4.3	Vekting av vurderingsområder	5
4.4	Vurderingsgrunnlaget for RAM	5
5	Tildeling av tilskudd	6
	Vedlegg: RAM V.6 standarder	7

1 Introduksjon

Avdeling for sivil samfunn og privat sektor (ASP) i Norad forvalter tilskudd til en rekke store og små sivilsamfunnsorganisasjoner, som sammen med sine partnerorganisasjoner arbeider for å styrke sivil samfunn, fremme menneskerettigheter og redusere fattigdom i utviklingsland.

De årlige søknadsrundene i ASP er omfattende, tid- og ressurskrevende, der også ambassader og fagavdelinger gir sine vurderinger. For å sikre best mulig samsvar mellom kvaliteten på organisasjonenes arbeid og størrelsen på tilskudd, begynte SIVSA (nå ASP) i 2015 å behandle søknadene på en mer åpen og systematisk måte etter en metode som nå kalles RAM.

RAM er et internt arbeidsverktøy som bygger på Norads eksisterende forvaltningsverktøy og prosedyrer. I prosessen med å utvikle modellen, er det trukket på erfaringer fra arbeidet til danske Danida med deres «*Resource Allocation Model (RAM)*». Den norske ordningen (kapittel/post 170.70) skiller seg imidlertid betydelig fra den danske og ASP har derfor forenklet og tilpasset modellen til norske forhold. Vi kalte opprinnelig den norske varianten «RAM Light», men fra 2017 er det kortet ned til «RAM». I dette dokumentet blir begrepet «RAM» brukt for å beskrive den nåværende versjonen og alle tidligere versjoner.

2 Prosessen bak utviklingen av RAM

For å utvikle RAM opprettet SIVSA i 2015 en arbeidsgruppe med representanter fra følgende organisasjoner: ADRA Norge Adventistsamfunnet, Atlas-Alliansen, Care Norge, Norges Vel og Studentenes og Akademikernes Internasjonale Hjelpfond (SAIH). Arbeidsgruppens medlemmer kom fra forskjellige typer organisasjoner: paraplyorganisasjoner, trosbaserte organisasjoner, større internasjonale allianser og organisasjoner med et særskilt lokalt fokus i sør. Arbeidsgruppen var også bindeledd til andre organisasjoner for å sikre god forankring blant de norske organisasjonene.

Etter søknadsrunden for 2016 innhentet gruppen synspunkter fra de tolv organisasjonene som fikk sine søknader vurdert etter RAM metoden og fra medarbeidere i ASP. Synspunktene ble reflektert i en justert og forenklet RAM versjon 2. Etter søknadsrunden for 2017 ble det gjort noen mindre endringer for å spisse og presisere noen av standardene basert på erfaringer fra den runden. Dette ble RAM versjon 3.

Etter søknadsrunden for 2018 ble det gjort en grundig intern gjennomgang av RAM-verktøyet for å se på muligheter for forenkling og tydeliggjøring av standardene. Som del av denne prosessen ble innspill innhentet fra flere organisasjoner, blant annet i forbindelse med et NGO-forum om RAM hvor organisasjonene fikk anledning til å gi innspill. De fleste av innspillene omhandlet prosess, inkludert ønske om mer dialog mellom Norad og organisasjoner i forkant av innlevering av søknad, og at fjorårets støttebeløp ikke bør utgjøre utgangspunktet for tilskudd. Når det gjelder RAM-verktøyet ble det spilt inn et ønske om tydeligere samsvar mellom RAM og søknadsskjema, en forenklet søknadsprosess for mindre organisasjoner, mer fleksibilitet i vurdering av resultatsystemer, og tydeligere forklaringer av begreper. Disse innspillene til RAM-verktøyet var delvis integrert i RAM versjon 4, og ble tatt opp igjen i forbindelse utvikling av RAM versjon 5. Flere standarder ble sammenslått og omskrevet, søknadskjemaet og RAM ble organisert slik at sammenheng kommer tydeligere fram og vektingssystemet justert, mens vurderingsområder og vurderingsgrunnlag stort sett er

uendret. Dette er videreført i RAM versjon 6, med noen tilpasninger for å sikre god sammenheng mellom RAM, søknadsskjema og beslutningsdokument for tilskudd.

3 Målet bak RAM

I utviklingen av RAM ble det identifisert en rekke risikoer ved bruk av metoden. Norad har vurdert risikoene og hverken eksterne eller interne forhold eller andre fremkomne synspunkter, tilsier at hovedprinsippene for modellen ikke bør videreføres.

Med RAM ønsker Norad å oppnå to ting: 1) bedre samsvar mellom kvalitet og tilskudd og 2) mer åpenhet og systematikk i fordelingen av tilskudd.

- 1) *Bedre samsvar mellom kvalitet og tilskudd:* Søknadsbehandlingen skal ha fokus på overordnet målsetting om å styrke sivilt samfunn, fremme menneskerettigheter og avskaffelse av fattigdom i utviklingsland. Norad ønsker å sikre best mulig samsvar mellom oppnådde resultater, kvalitet på søknad, organisasjonenes styrke og nivå på tilskuddet fra Norad.
- 2) *Mer åpenhet og systematikk i fordelingen av tilskudd:* RAM skal være et godt verktøy for mer systematiske vurderinger av søknader. Samtidig skal bruken av modellen gi organisasjonene best mulig informasjon om hvilke kriterier de blir vurdert etter og dermed gi større åpenhet rundt vurderingene.

Norad ønsker også å stimulere til økt bevissthet om hva som gir uttelling i søknadsbehandlingen og dermed bidra til læring i organisasjonene og hos deres partnere og bedre resultater av bistanden.

4 RAM-modellen

RAM skal brukes av Norad i behandlingen av søknader om nye avtaler og vil ikke påvirke organisasjoner i en avtaleperiode. Modellen forutsetter i utgangspunktet at organisasjonene har et pågående samarbeid med Norad, men nye søkere som møter minimumskriteriene for realitetsbehandling, vil også få søknaden vurdert etter RAM.

Den foreliggende versjonen av RAM er betydelig forenklet og har 7 standarder (sammenlignet med 17 i første versjon). Den består likevel av de samme tre hovedvurderingsområdene: søker, program- og prosjektplaner, og oppnådde resultater. Se vedlegg for en oversikt over standardene. Følgende spørsmål blir vurdert:

- Hvilke styrker og svakheter har søkerorganisasjonen?
- Hvor solide er resultatene organisasjonen har oppnådd tidligere?
- Hvor gode og troverdige er program- og prosjektplanene i søknaden?

I utviklingen av standardene er det tatt hensyn til at:

- Standardene er formulert slik at de kan favne alle typer tiltak som organisasjoner med avtale med Norad kan gjennomføre.
- Standardene gjenspeiler krav og kriterier for å motta støtte fra Norad.

- Standardene brukes til å vurdere organisasjonene opp mot deres egne mål for tiltaket som beskrevet i søknaden.

Standardene er ikke en mal organisasjonene kan bruke til å fylle ut søknader eller utarbeide resultatrapporter. Organisasjonene skal heller ikke utarbeide egne RAM-dokumenter. Standardene er mer som et filter Norad bruker for å lese organisasjonenes planer, rammeverk, resultatrapporter og andre relevante dokumenter. Likevel er søknadsskjemaet utarbeidet på en slik måte at det henger sammen med RAM-standardene.

4.1 Minimumskrav for en RAM-vurdering

Utover formalkrav som beskrevet i utlysningsteksten, vil følgende minimumskrav vurderes i forkant av en RAM-vurdering:

- Innlevert informasjon er tilstrekkelig for å kunne gjennomføre en RAM-vurdering
- Søkernes økonomistyring er tilstrekkelig for å kunne forebygge, avdekke og følge opp økonomiske misligheter
- Søkernes planer er relevante for ordningens mål
- Vurdering av risiko har tilstrekkelig kvalitet for å kunne forsvare støtte til tiltaket
- Endringsteori/resultatrammeverk/opplegg for innhenting av resultatinformasjon har tilstrekkelig kvalitet for å kunne forsvare støtte til tiltaket

Søknader som ikke møter disse minimumskravene vil kunne avslås uten en RAM-vurdering.

4.2 Karaktersystem

I vurderingen av søknader bruker RAM en karakterskala fra 1 til 6, hvor 6 er best. Grunnlaget for karakterfastsettelse er en vurdering av hvordan søker møter kravene i den enkelte standard. Bare hele karakterer benyttes i karakterfastsettingen (scoringen) og det skal gis en kortfattet skriftlig begrunnelse for karakteren på hver enkelt standard. Den oppsummerte begrunnelsen skal deles med søker. Vurderingene vil også bli brukt i den videre dialogen mellom ASP og organisasjonene, f.eks. på årlige møter.

Tallkarakterene er som følger:

Karakter	Betegnelse	Generell, kvalitativ beskrivelse av vurderingskriterier
6	Fremragende	Fremragende indikasjon på at standarden er oppfylt. Søker møter kravene i standarden på en systematisk og helhetlig måte. Søknaden er gjennomgående troverdig, realistisk og meget solid på områdene standarden beskriver. Ingen, eller marginale, forbedringspunkter og mangler er identifisert.
5	Meget god	Meget god indikasjon på at standarden er oppfylt. Søker møter i hovedsak kravene i standarden på en systematisk og helhetlig måte. Søknaden er troverdig, realistisk og solid på områdene standarden beskriver. Svært få forbedringspunkter og mangler er identifisert.

4	God	God indikasjon på at standarden er oppfylt. Søker møter kravene i standarden på en konsistent og tilfredsstillende måte. Søknaden er troverdig og realistisk på områdene standarden beskriver. Søker har gode systemer på plass og evner å vise at de arbeider med å utbedre noen identifiserte svakheter og mangler.
3	Nokså god	Nokså god indikasjon på at standarden er oppfylt. Søker møter kravene i standarden på en akseptabel måte. Søknaden er akseptabelt troverdig og realistisk på områdene standarden beskriver, men har enkelte mangler og svakheter. Søker har systemer på plass, men også disse med enkelte mangler og svakheter.
2	Lite god	Svak indikasjon på at standarden er oppfylt. Søker møter kravene i standarden på en måte som viser at mangler og svakheter forsøkes utbedret. Søknaden er i varierende grad troverdig og realistisk på områdene standarden beskriver, men har flere mangler og svakheter. Søker har til en viss grad systemer på plass, men også disse med flere mangler og svakheter.
1	Ikke godkjent	Betydelig tvil om standarden er oppfylt. Søker møter kravene i standarden på en gjennomgående mangelfull måte, og er heller ikke overbevisende i beskrivelsen av hvordan mangler og svakheter skal utbedres. Søknaden er i liten grad troverdig og realistisk på områdene standarden beskriver. Søker har i liten grad systemer på plass.

4.3 Vekting av vurderingsområder

Vektingen av de hovedområdene kan ses i tabellen nedenfor.

Vekting av vurderingsområder	Antall standarder	Vekting
Søkerorganisasjon	1	20%
Oppnådde resultater	1	20%
Program- og prosjektplaner	5	60%
Total	7	100%

Vurdering av søkerorganisasjon og oppnådde resultater vil kunne påvirke vurderingen av realisme og relevans av program- og prosjektplaner, noe som betyr at søkerorganisasjon og oppnådde resultater i praksis kan vektes høyere enn 40%.

4.4 Vurderingsgrunnlaget for RAM

RAM-vurderingen skjer på grunnlag av søknad, vedlegg til søknad og tidligere innsendte resultatrapporter. Videre vil Norad kunne bruke informasjon fra relevante tilgjengelige rapporter fra gjennomganger, evalueringer, «følge pengene»-reiser m.m. Under behandling av søknaden innhentes også uttalelser fra Utenriksdepartementet, norske ambassader i relevante land og vurderinger fra fagavdelinger, for søkere som oppfyller minimumskrav.

ASP tilstreber å foreta en organisasjonsgjennomgang i det nest siste året av en avtaleperiode. Organisasjonsgjennomganger vil blant annet vurdere organisasjonenes ulike oppfølgingssystemer og et utvalg av søkers rapporterte resultater. Funnene vil bli brukt i RAM-vurderingene av søknadene.

For søkere som Norad ikke tidligere har støttet vil tidligere resultatrapporter og eventuelle organisasjonsgjennomganger bli brukt som del av vurderingsgrunnlaget. Vurderinger fra eventuelle besøk av organisasjonen skal vektlegges. Dersom det ikke finnes dokumentasjon på tidligere resultater kan Norad vurdere en alternativ scoring.

5 Tildeling av tilskudd

Tilskuddsforvaltningen er basert på konkurranse om midler mellom søkerne. Tildeling av tilskudd til den enkelte organisasjon, vil i hovedsak bli beregnet ut fra ASPs RAM-vurdering, men det tas også høyde for særlige føringer som kan komme. Særlige prioriteringer skal fremgå av utlysningsteksten. Norad vil kunne fastsette tilskuddene til organisasjonene for en periode på inntil fem år.

Beregningsmekanismen vil bygge på følgende prinsipper:

- Samsvar mellom RAM-score og justering av tilskudd sammenlignet med tidligere tilskudd.
- I søknadsrunden for 2016, 2017, 2018, 2019 og 2020 fikk de beste organisasjonene en økning på mellom 10 og 15 prosent i forhold til tidligere nivå. Svakere søknader fikk 10 til 20 prosent reduksjon i tilskuddet eller opptil ett år med midler til utfasing av pågående prosjekt og mange søkere fikk avslag. Innenfor forsvarlige rammer kan det være aktuelt å øke begge disse grenseverdiene noe opp eller ned.
- Handlingsrommet fra år til år vil i stor grad bero på bevilgningen som fastsettes i statsbudsjettet og tildelingsbrev nr. 1 fra UD til Norad.
- Nivået på tilskudd for nye søkere må fastsettes etter oppnådd score og budsjettmessig handlingsrom.

Som tidligere kan søker påklage Norads beslutning om tilskudd etter gjeldene regler i forvaltningsloven.

Vedlegg: RAM V.6 standarder

SØKERORGANISASJONEN
<u>Standard 1: Vurdering av søker og eventuelle samarbeidspartnere</u> Søker har kompetanse og kapasitet til å gjennomføre tiltaket, inkludert kompetanse fra det relevante tematiske og geografisk området. Søker har gode rutiner for økonomistyring og internkontroll. Søker har tilstrekkelig kapital til å betjene eventuell gjeld og tilbakebetale eventuelle krav ved mislighold, samt har stabile og sikre inntektskilder. Søker har kapasitet til å absorbere tilskuddet på en god måte. Søker har et godt system for å velge ut og følge opp samarbeidspartnere. Det foreligger skriftlige avtaler med eventuelle partnere i tråd med Norads avtalekrav¹. Informasjonskilder: - Søknad - Rapporter fra Norads tjenestereiser - Prosjekt og organisasjonsregnskap inkluder tilhørende revisjonsberetninger og eventuelle «Management Letters» - Siste resultatrapport produsert av søkerorganisasjon - Utvidet partnervurdering/Ekstern organisasjonsgjennomgang - Eventuell annen relevant informasjon om organisasjonen i Norads arkiv - Informasjon fra Norads varslingsteam

OPPNÅDDE RESULTATER
<u>Standard 2: Vurdering av oppnådde resultater</u> Søker har oppnådd planlagte mål og delmål innen avtaleperioden/tiltakets levetid. Søker har dokumentert at planlagte leveranser (outputs) og brukereffekter (outcomes) er oppnådd. Søker har dokumentert og sannsynliggjort samfunnseffekt (impact). Beskriv det viktigste tiltaket har oppnådd, og områder som har mindre måloppnåelse, i forhold til avtalens mål og delmål. Oppnådde resultater står i forhold til pengebruk som vist i regnskapet. Informasjonskilder: - Søknad - Siste resultatrapport produsert av søkerorganisasjon - Siste fremdrifts- eller sluttvurdering publisert i Resultatportalen - Relevant gjennomgang eller evaluering av resultater - Utvidet partnervurdering/Ekstern organisasjonsgjennomgang

¹ Vurdering av om det foreligger skriftlige avtaler med underpartnere i tråd med Norads avtalekrav er kun relevant dersom søker har en løpende avtale med Norad på søknadstidspunktet.

- Rapporter fra Norads tjenestereiser
- Eventuell annen relevant informasjon om organisasjonen i Norads arkiv

PROGRAM- OG PROSJEKTPLANER

Standard 3: Vurdering av tiltakets relevans

Søker viser tydelig hvordan planene vil kunne bidra til oppnåelse av utvalgte bærekraftsmål og delmål i samarbeid med andre aktører. Planene tar utgangspunkt i mottakerlandets og/eller samarbeidspartnerens prioriteringer/planer. Søkers planer treffer særlig godt målsettinger og målgrupper beskrevet i utlysningsteksten, statsbudsjettet (Prop. 1 S og relevant kap.post) og Stortingets behandling av dette.

Søker viser hvordan tiltaket bidrar til styrking av sivilt samfunn i innsatsland og har lagt opp til å dokumentere dette. Søker velger systematisk lokale partnere som har legitimitet og har en partnerskapsmodell som arbeider for involvering og likeverdige relasjoner i partnerskapet, i tråd med Norads prinsipper for støtte til sivilt samfunn. Søker har en merverdi utover pengeoverføring til lokal partner.

Som helhet fremstår planene som et godt tiltak for å nå de prioriterte målsetningene i statsbudsjettet og utlysningsteksten.

Informasjonskilde:

- Søkna

Standard 4: Vurdering av resultatstyring i tiltaket

Søkers planer for innsatsen bygger på troverdige problemanalyser og tar utgangspunkt i reelle behov for tiltakets målgrupper.

Det fremkommer hva som skal leveres av konkrete produkter og tjenester og til hvem (output). Det fremkommer hva dette skal føre til av endring/effekter og for hvem (outcome). Det fremkommer hvilke samfunnseffekter tiltaket er forventet å bidra til og hvem som skal nyte godt av dette (impact).

Søker har en kunnskapsbasert endringsteori og/eller en begrunnelse for hvordan endringen skal skje og hvorvidt det er sannsynlig at tiltaket vil kunne skape de forventede endringene. Det er samsvar mellom beskrivelsene i endringsteorien og logikken i resultatrammeverket.

Resultatrammeverket/opplegg for innhenting av resultatinformasjon er tilpasset organisasjonens størrelse, kapasitet og innsats. Dette inkluderer relevante indikatorer, datakilder og grunnlagsdata, og tilstrekkelig disaggregering. Resultatrammeverket vil kunne brukes til å følge med på fremdrift og justere kurs hvis nødvendig.

Informasjonskilder:

- Søkna
- Vedlegg: resultatrammeverk og/eller opplegg for innhenting av resultatinformasjon

Standard 5: Vurdering av risiko og tverrgående hensyn i tiltaket

Søker har identifisert relevante risikofaktorer som kan påvirke tiltakets resultatoppnåelse negativt. Søker har analysert de identifiserte risikoene tilstrekkelig med tanke på sannsynlighet og konsekvens samt presentert en fornuftig plan for håndtering/oppfølging av risikoene. Det foreligger risikovurdering og risikoreduserende tiltak som gir tilstrekkelig sikkerhet for å unngå negative effekter for omgivelsene generelt og de tverrgående hensynene spesielt: 1) menneskerettigheter; 2) klima og miljø; 3) kvinners rettigheter og likestilling; 4) anti-korrupsjon.

Informasjonskilder:

- Søknad
- Vedlegg: risikoanalyse

Standard 6: Vurdering av tiltakets bærekraft, lokalt eierskap og exit strategi

Søkers planer for innsatsen viser at søker har lagt til rette for at tiltaket har lokal forankring og at resultatene er bærekraftige også etter endt støtteperiode. Søker har en utfasingsstrategi og redegjør for hvordan de planlegger å trekke seg ut.

Informasjonskilde:

- Søknad:

Standard 7: Vurdering av tiltakets budsjett

Planene og budsjettene viser hvordan kostnader er fordelt mellom ulike ledd i søkerorganisasjonen og hos partnere. Søkers budsjetterte kostnader fremstår som relevante og i et fornuftig omfang for å oppnå de forventede resultatene. Kostnadsfordelingen virker rimelig ifht. type bistand og merverdi i hvert ledd. De budsjetterte kostnadene er på et fornuftig nivå med hensyn til kvalitet og pris gitt lokal kontekst.

Samarbeid med andre aktører, støtte fra flere finansieringskilder og annen finansiering (utover Norad og andre norske statlige organer) som overstiger ordningens minimumskrav vurderes positivt. Eventuelt egenandelskrav er oppfylt.

- Informasjonskilder: Søknad
- Vedlegg: budsjett

Det kan også forekomme stikkprøver av detaljerte budsjetter. Dette vil etterspørres ved behov som del av søknadsbehandling.