Norad

Policy for mål- og resultatstyring i Norad

Vedtatt: juni 2026

Innhold

Mål- og resultatstyring i Norad **1**

Formål med mål- og resultatstyring i Norad **2**

1. Styring og effektivitet 2
2. Læring 2
3. Ansvarliggjøring og rapportering 2
4. Åpenhet og kommunikasjon 3

Prinsipper for mål- og resultatstyring i Norad **4**

1. Etterspør og bruk resultatinformasjon 4
2. Tilpass tilnærmingen 5
3. Gjør alternativvurderinger 5
4. Aksepter usikkerhet 6
5. Vektlegg bærekraftige resultater 6

Vedlegg 1: Definisjoner **7**

Vedlegg 2: Effekt per krone: overordnede prinsipper **9**

Mål- og resultatstyring i Norad

Mål- og resultatstyring i Norad skal sikre at bistanden gir størst mulig bidrag til målene for norsk utviklingspolitikk.

Mål- og resultatstyring er et styringsprinsipp i staten som er regulert i Økonomireglementet §4. Der slås det fast at virksomhetene skal sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås innenfor rammen av disponible ressurser og forutsetninger satt av overordnet myndighet. Videre slås det fast at ressursbruken skal være effektiv og at virksomheten drivers i samsvar med gjeldende lover og regler.[1] Mål og målgrupper for norsk utviklingssamarbeid settes av Stortinget gjennom Prop. 1 S, Stortingsmeldinger, strategier og policyer som operasjonaliseres i ordningsregelverk samt årlige tildelingsbrev til Norad. Norads mål- og resultatstyring tar utgangspunkt i det samlede settet av politiske prioriteringer og styringsføringer.

I Norad innebærer mål- og resultatstyring at mål for norsk utviklingspolitikk operasjonaliseres slik at resultater kan måles, vurderes og følges opp på en systematisk måte, og brukes til styring, læring, ansvarliggjøring og kommunikasjon.

Denne policyen fastsetter overordnede formål og prinsipper for mål- og resultatstyring i Norad. Policyen er rettet mot Norad og Norads tilskuddsmottakere. Den adresserer Norads interne bruk av mål- og resultatstyring, og signaliserer hvilke forventninger Norad har til tilskuddsmottakere på dette området.

Med resultater av bistand mener vi de endringene bistanden fører til. Endringene kan være direkte og indirekte, positive og negative. Norad er opptatt av hvilken effekt tiltak[2] har for målgrupper og samfunn, i tillegg til de konkrete leveransene.

Hva er nytt?

Mye i Norads tilnærming til mål- og resultatstyring ligger fast, men denne policyen innebærer også noen endringer. Noen elementer vektlegges mer og andre mindre, og nye er kommet til. De viktigste endringene er:

- **Styrings- og læringsformål** prioriteres høyere. Økt vektlegging av at resultatstyring skal støtte strategiske valg, både i Norad og hos tilskuddsmottakere.
- Norad har innført **porteføljestyring**, og legger mer vekt på resultatstyring på tvers av prosjekter.
- Tilnærminger til resultatstyring skal tydeligere **tilpasses ulike kategorier av tilskuddsmottakere, tiltak og analysenivåer.** Økte forventninger til kvantifisering, attribusjon og kontrafaktisk måling eller analyse for tiltak der det gir mening. I andre tilfeller vil kvalitative metoder og sannsynliggjøring av bidrag være det mest hensiktsmessige. For alle kategorier forventes **systematikk, transparens og bruk av solide metoder**.
- Resultater skal systematisk ses i sammenheng med **kostnader**, for å kunne vurdere og sammenlikne **effekt per krone**. Resultater vurderes opp mot hva det koster å oppnå dem og hva man ellers kunne oppnådd ved samme ressursbruk.

[1] Finansdepartementet. *Reglement for økonomistyring i staten Bestemmelser om økonomistyring i staten*, Fastsatt 12. desember 2003 med endringer, senest 05. desember 2025.

[2] Her benyttes «tiltak» slik det er definert i Norads begrepskatalog: et samlebegrep for prosjekt, program, fond, øremerket støtte, kjernestøtte, pliktig bidrag. Kan være planlagt, pågående eller avsluttede. Engelsk: intervention.

Formål med mål- og resultatstyring i Norad

Mål- og resultatstyring har fire hovedformål: 1) styring og effektivitet, 2) læring, 3) ansvarliggjøring og rapportering, og 4) åpenhet og kommunikasjon. Disse formålene gjelder både Norads egen virksomhet og for tilskuddsmottakerne som er ansvarlige for å gjennomføre tiltak.

1. Styring og effektivitet

Mål- og resultatstyring skal bidra til at midlene Norad forvalter brukes så effektivt som mulig for å nå målene for norsk utviklingspolitikk. Gjennom tydelig målformulering, systematisk innsamling og analyse av resultatinformasjon og bruk av denne informasjonen i beslutningsprosesser kan Norad treffe bedre i beskrivelsen av hva vi søker å oppnå, prioritere, stille krav, følge opp tilskuddsmottakere og sikre at innsatsen gir best mulig effekt.

Norad forventer at tilskuddsmottakere har solide systemer for resultatstyring, planlegger og følger opp måloppnåelse, og bruker resultatinformasjon aktivt for å utvikle, styre og forbedre egne tiltak.

For at resultatinformasjon skal kunne brukes til prioritering, må resultater blant annet ses i sammenheng med kostnadene ved å oppnå dem. (Se vedlegg 2: Effekt per krone).

Resultatstyring og risikostyring henger tett sammen. Resultatstyring angir retning og ambisjon, mens risikostyring synliggjør usikkerhet vi må forholde oss til for å lykkes. Når antakelser og risikoer gjøres eksplisitte, blir mål og prioriteringer mer realistiske, og vurderingen av forventet effekt opp mot kostnad mer treffsikker. Risikostyring handler ikke om å unngå risiko, men om å belyse den, planlegge for å redusere den, og veie den mot forventet nytte. Når resultater og risiko ses i sammenheng over tid, styrkes kvaliteten i styringsdialogen og evnen til å justere kurs innenfor fastsatte mål, noe som øker effektiviteten i bruken av midler.

Arenaer og prosesser som er særlig viktige for å ivareta styringsformål, inkluderer årlige budsjettprosesser, utlysninger og avtaleinngåelse.

2. Læring

Mål- og resultatstyring skal legge til rette for kontinuerlig læring og forbedring. Ved å systematisk innhente, analysere og bruke kunnskap om hva som virker og ikke virker – hvor, hvorfor og for hvem – kan Norad justere strategier, arbeidsmetoder og tiltak. Læring skjer både på individ-, team- og organisasjonsnivå, og skal bidra til at Norad blir en mer kunnskapsbasert og endringsdyktig organisasjon.

Norad forventer at tilskuddsmottakere legger til rette for læring på alle nivåer i sin virksomhet. Norad oppfordrer til åpenhet om feil og utfordringer som grunnlag for læring og forbedring av fremtidige tiltak.

Særlig viktige arenaer inkluderer porteføljeanalyser, årlige møter, formell rapportering og løpende dialog med tilskuddsmottakere.

3. Ansvarliggjøring og rapportering

Ved å dokumentere og rapportere resultater, ressursbruk og utfordringer, gjør Norad og tilskuddsmottakere det mulig for myndigheter og befolkning å holde bistandsaktørene ansvarlig for beslutningene som tas og ressursene som forvaltes.

Særlig viktige arenaer inkluderer utlysning og søknader, avtaleinngåelse, årlige møter, godkjenning av års- og sluttrapporter, utbetalinger, og rapportering til Prop. 1 S.

4. Åpenhet og kommunikasjon

Resultatstyring skal sikre at resultater, erfaringer og utfordringer kommuniseres åpent og tilgjengelig, både internt og eksternt. Åpenhet om resultater styrker tillit, bidrar til informerte diskusjoner og beslutninger, og gjør det mulig for andre aktører å lære av Norads og Norads tilskuddsmottakeres erfaringer. God kommunikasjon om resultater skal også bidra til å synliggjøre bistandens verdi og relevans for samfunn, beslutningstakere og befolkning.

Særlig viktige arenaer inkluderer offentliggjøring av årlige fremdrifts- og resultatvurderinger, faglige arrangementer, og resultatkommunikasjon i media og på Norads nettside.

Prinsipper for mål- og resultatstyring i Norad

Norads fem prinsipper for resultatstyring:

1. Etterspør og bruk resultatinformasjon
2. Tilpass tilnærmingen
3. Gjør alternativvurderinger
4. Aksepter usikkerhet
5. Vektlegg bærekraftige resultater

1. Etterspør og bruk resultatinformasjon

Norad skal etterspørre og aktivt bruke resultatinformasjon i beslutninger. Vi skal ha en kultur der alle – fra saksbehandlere og ledere i Norad til tilskuddsmottakere – ser nytten av å hente inn, analysere og bruke data om resultater for å ta bedre valg, lære av feil og tilpasse prosjekter underveis.

Resultatrapportering fra tilskuddsmottakere er en av de viktigste kildene til resultatinformasjon for Norad. Resultatstyring i Norad og hos Norads tilskuddsmottakere skal bygge på et bredt kunnskapstilfang, blant annet monitoreringsdata, evalueringer, forskning, eksterne data, feltbesøk og faglig dialog. For å vurdere hva som oppnås og hvorfor, er det viktig å analysere og kombinere ulike kilder.

Norad skal balansere annerkjennelse av tilskuddsmottakeres faglige ekspertise med behovet for systematisk bruk av data og forskningsbasert kunnskap, inkludert evalueringer og andre relevante kunnskapsprodukter med solide metoder. Det innebærer at Norad fortsatt skal bygge på tilskuddsmottakeres erfaringer og faglige vurderinger, men samtidig etterspørre klare begrunnelser for foreslåtte tilnærminger. I dialogen med tilskuddsmottakere skal det inngå en eksplisitt vurdering av kunnskapsgrunnlaget: hva vi vet, hva vi ikke vet, og hvilken risiko som følger av dette. Norad og tilskuddsmottakerne skal i dialog identifisere når det er behov for å utvikle ny kunnskap for å styrke måloppnåelsen og hvilke spørsmål som bør belyses. Norad skal etterspørre resultatinformasjon på en måte som er proporsjonal med tiltakets vesentlighet og risiko, og som tar hensyn til belastningen rapportering og måling kan påføre tilskuddsmottakere og målgrupper.

Norads standardprioritering skal være å støtte *organisasjoner* som har gode systemer for resultatstyring og *tiltak* som har dokumentert gode resultater i relevante kontekster. I noen tilfeller kan det likevel være gode grunner til å avvike fra denne hovedregelen. For eksempel:

- Bevisst prioritering av mulig transformative tiltak med stor usikkerhet og risiko, men stor forventet gevinst hvis det lykkes.
- Innovative tiltak. De bør ha en godt begrunnet endringsteori og en solid plan for innhenting og bruk av resultatinformasjon, inkludert effektevalueringer der hensiktsmessig.
- Hensyn til lokalt eierskap kan tale for å støtte lokale aktører med svakere resultatstyringssystemer enn det store internasjonale bistandsaktører ofte har.

Vektleggingen av solid resultatdokumentasjon betyr ikke at tiltak som er lettere å måle og isolere resultater av skal prioriteres over de som er vanskeligere å måle. Resultatinformasjon trenger ikke være tallfestet eller effektevaluert for å regnes som troverdig dokumentasjon på resultatoppnåelse. Troverdig resultatrapportering kan blant annet gjøres ved hjelp av robuste kvalitative eller blandende metoder – for eksempel bidragsanalyse, prosess-sporing, rubrikker, eller modellering/estimering.

Med disse presiseringene skal fravær av troverdig resultatinformasjon fra tilskuddsmottaker ha samme konsekvenser for fremtidige bevilgningsbeslutninger som manglende resultatoppnåelse.

2. Tilpass tilnærmingen

Tilnærmingen til resultatstyring tilpasses type tiltak, tilskuddsmottaker og analysenivå. Norad skal uansett ha systematiske, omforente og transparente tilnærminger til å vurdere hva som oppnås og hva det koster.

Type tiltak: Tiltakets art og kompleksitet påvirker hvordan resultatstyringen bør legges opp.

Prosjekter med konkrete leveranser direkte til målgruppen kan i større grad ventes å kvantifisere og tilskrive endringer til prosjektet (attribusjon; kontrafaktisk måling). Komplekse, langsiktige tiltak rettet mot kapasitetsbygging eller politiske reformer krever ofte fleksible tilnærminger og mer kvalitative, men fortsatt systematiske vurderinger.

Det bør videre være sammenheng mellom hvor solid det eksisterende kunnskapsgrunnlaget er for at et tiltak vil fungere, og omfang og innretning på opplegget for monitorering, evaluering, forskning og læring (MERL).

Analysenivå*:* Resultatstyringen må også tilpasses hvilket nivå analysen skjer på – enten det er prosjekt-, program-, portefølje- eller sektornivå. På prosjekt- og programnivå kan det ofte være mulig å tilskrive endringer hos målgruppen til tiltaket (attribusjon). På høyere nivåer, som portefølje eller sektor, vil resultatstyringen innebære å aggregere eller sammenstille resultater på tvers av mange programmer og tilskuddsmottakere, analysere sammenhenger og vurdere bredere effekter, der attribusjon er vanskeligere og usikkerheten større. I porteføljeanalyser vil oftest en sannsynliggjøring av om og hvordan Norad og tilskuddsmottakere har bidratt til endringer være det mest meningsfulle. Når resultater oppnås gjennom samspill mellom flere aktører, skal Norad være tydelig på hva slags resultatinformasjon som etterspørres og brukes: om det er kollektive resultater (de samlede resultatene som flere aktører har bidratt til), eller Norads eller tilskuddsmottakers andel av/bidrag til resultatene.

Type tilskuddsmottaker: Norad samarbeider med ulike typer tilskuddsmottakere, og tilnærmingen til resultatstyring må tilpasses hvilken aktør som gjennomfører tiltaket. For eksempel:

- Multilaterale organisasjoner har egne resultatsystemer og rapporteringsrutiner knyttet til sitt globale mandat. Det er de overordnede systemene Norad kan påvirke, ikke metode i hver enkelt innsats. Gjennom faglige råd og styrearbeidet har Norad mulighet til innflytelse på hvordan resultatstyringen utformes og gjennomføres, og vår faglige spisskompetanse er sentral. Norad bør stille tydelige krav til transparens og bruke sin stemme til å fremme kunnskapsbaserte tiltak. Tematiske satsinger gjennom fond og finansieringsmekanismer knyttet til multilaterale organisasjoner er ikke underlagt beslutninger som tas i styrene i disse organisasjonene, og må følges opp direkte.
- Ikke-statlige organisasjoner (sivilsamfunnsorganisasjoner og andre private aktører) varierer mye i kapasitet og erfaring med resultatstyring. Noen har avanserte systemer, mens mindre organisasjoner ofte har enklere rutiner. Her har Norad større mulighet til å påvirke praksis direkte, gjennom krav til rapportering, veiledning, kompetansebygging og dialog om tilpasning av metoder og indikatorer til kontekst og kapasitet.
- Norske statlige institusjoner: Ved inngåelse av tilskuddsavtaler mellom Norad og norske statlige er bruk av endringsteori og resultatmåling et krav, men ved lignende institusjonssamarbeid som håndteres i egenregi-avtaler er det ikke slike krav (vanlig i Kunnskapsbanken). Ved engasjement av norske statlige virksomheter skal det fra 2026 som en hovedregel stilles krav om endringsteorier og resultatmåling, uansett avtaletype. Kravene tilpasses fase og omfang av engasjement til norsk statlig virksomhet.

3. Gjør alternativvurderinger

Når Norad vurderer hvordan tilskuddsmidler skal brukes, må vi se flere mulige løsninger opp mot hverandre før vi tar et valg om hva og hvem vi skal støtte. Fra et resultatstyringsperspektiv er hensikten å identifisere tiltak og kanaler som gir størst mulig effekt innenfor de ressursene som står til rådighet. Mange tiltak kan være fornuftige, men de kan ikke alle være like gode når de sammenlignes systematisk.

Å vurdere alternativer betyr derfor å analysere ulike veivalg side om side og tydeliggjøre hvilke som skaper mest verdi for målgruppen. For Norad vil slike alternativvurderinger i all hovedsak gjøres innenfor én sektor, portefølje, kapittelpost, eller utlysning.

For Norads tilskuddsmottakere vil alternativvurderinger ofte gjøres innad i et program eller prosjekt, men det er viktig at det også gjøres bredere alternativvurderinger der ulike typer tiltak og innretninger sammenlignes.

4. Aksepter usikkerhet

Det er ikke mulig å få fullstendig og nøyaktig informasjon om alle forhold i en kompleks kontekst eller komplekse endringsprosesser. Derfor må man godta at det finnes usikkerhet, og bruke modellering, estimater, sannsynlighetsvurderinger og forenklinger der det er nødvendig. Det viktigste er å være åpen om antagelsene og usikkerheten, og forholde seg aktivt til den i analyser og beslutninger.

Adaptiv styring (adaptive management) er sentralt i Norads tilnærming til resultatstyring for å håndtere usikkerhet over tid, både på portefølje og avtalenivå. Fleksibilitet og kontinuerlig tilpasning etter ny informasjon er kjerneelementer. Det handler ikke om å endre målene underveis, men å endre *veien mot målet* som respons på endringer i konteksten eller ny kunnskap, inkludert resultatinformasjon. Å være komfortabel med usikkerhet gir rom for å prøve ut nye løsninger, lære underveis, og hele tiden forbedre både tiltak og måten man måler resultater på.

5. Vektlegg bærekraftige resultater

Norsk bistand skal både bidra til langsiktig, bærekraftig samfunnsendring og møte akutte behov.

I Norads resultatstyring forstås bærekraft som i hvilken grad positive resultater varer etter at finansiering og oppfølging er avsluttet. Analysen av resultater skal vurdere om tiltaket legger til rette for varige endringer, blant annet ved å se på lokal forankring, herunder eierskap, relevans og legitimitet i målgruppen, forankring av resultater i varige strukturer og om tiltaket etablerer eller styrker systemer som kan bære endringen over tid.

Ved sammenlikning av alternativer bør Norad være eksplisitt på hvilken tidshorisont som legges til grunn og hvordan vurderingen eventuelt endres dersom tidsperspektivet forlenges eller forkortes. Der det er relevant og mulig, bør Norad og tilskuddsmottakere også planlegge oppfølging og evalueringer som fanger opp resultater etter at prosjekter er avsluttet.

Vedlegg 1: Definisjoner

Avklaring om begreper

Særlig to sett av begreper i resultatstyring skaper ofte misforståelser, spesielt når man oversetter mellom norsk og engelsk:

1. **Impact, impacts og impact evaluation**: *Impact* og *impacts* brukes noen ganger om et bestemt nivå i en resultatkjede (langsiktige eller samfunnsmessige effekter), og noen ganger som et synonym for effekt eller resultat (uavhengig av resultatnivå). *Impacts* (i flertall) skal bare brukes om langsiktige/samfunnseffekter.

   Impact evaluation er en evalueringsmetode der man kvantifiserer effekter av en intervensjon ved hjelp av kontrafaktisk analyse (eksperimentelle eller kvasi-eksperimentelle metoder). Normalt er det målgruppeeffekter (outcomes) og ikke samfunnseffekter (impacts) som måles. Det norske ordet for slike evalueringer, «*effektevaluering*», er mindre forivrende fordi det ikke risikerer sammenblanding med nivået i resultatkjeden. Noen ganger brukes også begrepet *impact evaluation* løsere om alle typer evalueringer som søker å si noe om kausaleffekter av en intervensjon, også ved hjelp av kvalitative metoder, men det er ikke slik Norad bruker begrepet.

2. **Kostnadseffektivitet, cost-efficiency og cost effectiveness:** Ordene *cost effectiveness* på engelsk og *kostnadseffektivitet* på norsk høres forvirrende like ut, men betyr ikke det samme. Når vi på norsk sier *kostnadseffektivitet*, mener vi normalt i hvilken grad ressurser (input) blir gjort om til leveranser (outputs) uten at det sløses: Er det mulig å levere det samme til en lavere pris? På engelsk omtales dette som *cost efficency*.

   Cost effectiveness er derimot et bredere spørsmål om man også kunne oppnådd større målgruppeeffekt for pengene ved å levere noe annet. (Ikke «bare»: kan vi få flere lærebøker til samme kvalitet for pengene (= *cost efficiency/kostnadseffektivitet*), men også: gir flere lærebøker, flere lærere eller annet undervisningsinnhold mest læring for pengene?). *Cost effectiveness* er altså en kombinasjon av å gjøre de rette tingene (det som er mest formålstjenlig), og å gjøre dem riktig (på en måte som der ressursene utnyttes mest mulig rasjonelt og uten å sløse). På norsk finnes det ikke et godt begrep som dekker det samme. Norad oversetter det med *effekt per krone*, men anbefaler å bruke det engelske *cost effectiveness* i dagligspråket. *Cost effectiveness* er avhengig av *cost efficiency*, men et program med høy *cost efficency* kan fremdeles ha lav *cost effectieveness* hvis det ikke medfører noen endring for målgruppen.

Begrep (norsk)	Definisjon (norsk)	Begrep (engelsk)	Definisjon (engelsk)
Effekt per krone	Endring i målgruppeeffekt (outcome) sammenliknet med endringen som ville skjedd uten tiltaket, per krone brukt på tiltaket. Kortversjon: effekt per krone; forholdet mellom kostnader og målgruppeeffekter.	*Cost effectiveness*	Degree of change in the outcome compared to how much it would have changed without the intervention, per krone invested in the intervention. In short: *Effect per krone*. The relationship between costs and outcomes.
Kostnadseffektivitet	Forholdet mellom kostnader og leveranser.	*Cost efficiency*	The relationship between costs and outputs.
Effektevaluering	En evalueringsmetode der man kvantifiserer effekter av en intervensjon ved hjelp av kontrafaktisk analyse. Normalt er det målgruppeeffekter (outcomes) og ikke samfunnseffekter (impacts) som måles.	*Impact evaluation*	An evaluation method in which the effects of an intervention are quantified using counterfactual analysis. Typically, it measures outcomes and not impacts.
Impacts (Langsiktige effekter)	Effekter på et høyere nivå eller lang sikt; ofte effekter på samfunn eller miljø.	*Impacts*	Higher-level effects or longer-term changes resulting from an intervention's outcomes; often effects on society/environment.
Indikator	Variabel som brukes til å følge utviklingen over tid og vurdere graden av resultatoppnåelse. Indikatorer kan være kvantitative eller kvalitative. De bør kunne deles opp når det er relevant og mulig.	*Indicators*	Variables used to track progress over time and assess/measure the degree of achievement of results. Indicators can be quantitative or qualitative. They should allow for disaggregation when appropriate and possible.
Outcomes (Målgruppeeffekter)	Effekter av leveransene på målgruppen, på kort- og mellomlangsikt.	*Outcomes*	Short and medium-term effects of the outputs on the target group.
Outputs (Leveranser)	Produkter og tjenester som leveres i prosjektet.	*Outputs*	Products and services delivered within the project.
Portefølje	En samling tiltak som bidrar til et felles sett med mål, basert på en felles underliggende logikk.	*Portfolio*	A collection of interventions that contribute to a common set of objectives, based on a common underlying logic.
Resultater	Endringer et tiltak har forårsaket eller bidratt til (endringene som har skjedd, sammenliknet med hva som ville ha skjedd uten tiltaket). Resultater kan være positive og negative, intenderte og uintenderte. Deles ofte inn i ulike resultatnivåer i en resultatkjede: outputs (leveranser), outcomes (målgruppeeffekter) og impacts (langtidseffekter).	*Results*	The changes that an intervention has caused or contributed to. (What happened, compared to what would have happened without the intervention). Results can be positive or negative, intended or unintended. They are often structured in a results chain of outputs, outcomes, and impacts.

Vedlegg 2: Effekt per krone: overordnede prinsipper

Effektivitet i bistanden handler om i hvilken grad bistanden bidrar til å nå utviklingspolitiske mål, og om hvordan bistanden finansieres, organiseres og styres for å oppnå best mulige og varige resultater. Systematiske vurderinger av forholdet mellom kostnader og resultater er én viktig del av å sikre at bistanden er effektiv.

> Effekt per krone defineres som endring i målgruppeeffekt (outcome) sammenliknet med endringen som ville skjedd uten tiltaket, per krone brukt på tiltaket. Kortversjon: forholdet mellom kostander og målgruppeeffekter.

Kunnskap om effekt per krone kan hjelpe beslutningstakere med å sammenligne alternativer og styrke beslutningsgrunnlaget for prioriteringer. Det er relevant for all bruk av bistandsmidler, men i hvilken grad og hvordan det er mulig og nyttig å vurdere effekt per krone, avhenger av den konkrete beslutningssituasjonen.

Der det finnes solid kunnskap om effekt per krone for relevante mål og tiltak, skal denne brukes aktivt av Norad og tilskuddsmottakere. I store deler av bistanden, som ved nasjonale reformer og kapasitetsbygging, er det vanskelig å måle effekt per krone presist. Norad og tilskuddsmottakere bør likevel bruke *effekt-per-krone-tenkning*: en strukturert vurdering av hvilke resultater ulike alternativer plausibelt kan gi, hva de vil koste, og hvordan de står seg mot relevante alternativer. Norad skal sikre at vurderinger av effekt per krone ikke skjer på en måte som systematisk favoriserer tiltak med kort tidshorisont, lett målbare utfall eller avgrensede leveranser, på bekostning av mer systemrettede eller institusjonsbyggende tiltak med høy forventet verdi over tid. Også beslutningsgrunnlaget for slike avveiinger kan styrkes av en systematisk effekt-per-krone-tenkning.

Norad skal vurdere om tilskuddsmottakere har gode systemer og praksis for å bruke kunnskap om kostnader og resultater i egne prioriteringer. Norad skal også være pådriver for at tilskuddsmottakere styrker dette arbeidet.

I utlysninger bør Norad, der det er hensiktsmessig og der det finnes et tilstrekkelig kunnskapsgrunnlag, peke på hvilke typer tilnærminger som har vist høy effekt per krone, og hvilke sentrale forutsetninger og usikkerheter som gjelder. Søkere bør bygge på godt dokumenterte tilnærminger, eller begrunne hvorfor alternative løsninger forventes å gi høyere effekt per krone i den aktuelle konteksten. Kunnskapsgrunnlag, læring og vurderinger av effekt per krone skal inngå i den løpende dialogen med tilskuddsmottakere.[3]

1. Effekt per krone vurderes for konkrete mål og målgrupper

Vurderinger av effekt per krone brukes ikke til å veie ulike sektorer, samfunnsmål eller målgrupper opp mot hverandre. De tar utgangspunkt i et klart definert mål (outcome) for en definert målgruppe, og belyser hvilke tilnærminger som gir best mulig måloppnåelse for pengene innenfor disse rammene.

Det handler ikke om å velge det billigste tiltaket, og heller ikke bare om å produsere mest mulig aktivitet eller leveranser.

2. Vurderinger av effekt per krone er alltid sammenliknende

[3] Hvilke konkrete krav som gjelder i den enkelte utlysning og tilskuddsavtale spesifiseres i utlysningstekst og avtale.

Effekt per krone skal forstås som et sammenlignende beslutningsgrunnlag. Spørsmålet er ikke om et tiltak er godt i seg selv, men hvordan det står seg mot andre relevante måter å nå samme mål på.[4]

Små forskjeller i anslått effekt per krone skal normalt ikke tillegges avgjørende vekt, fordi usikkerheten ofte er betydelig.

3. Kontekst er avgjørende

Kunnskap om effekt per krone kan ikke overføres direkte fra én kontekst til en annen. I vurderinger av effekt per krone er det nødvendig å kombinere global kunnskap og kontekstspesifikke analyser av behov og hva som er gjennomførbart. Kostnadsnivå, institusjonelle forhold, lokal forankring og andre kontekstfaktorer påvirker både kostnader og resultater.[5]

Norads tilskuddsmottakere skal ta utgangspunkt i nasjonale og lokale behov og prioriteringer ved utforming av programmer og bruke relevant eksisterende kunnskap om effekt per krone til å vurdere alternative tilnærminger. Disse vurderingene skal skje i lys av den konkrete konteksten og i dialog med lokale aktører.

Der Norad vurderer hvordan søknader eller tilskuddsmottakere bruker kunnskap om effekt per krone, skal vurderingene inkludere hvordan kontekstspesifikke forhold er hensyntatt.

4. Bruk eksisterende kunnskap om effekt per krone, og utvikle ny når det er nødvendig

Vurderinger av effekt per krone skal bygge på relevant og troverdig informasjon om både resultater og kostnader. Der det finnes et godt og relevant kunnskapsgrunnlag fra før, bør dette brukes aktivt. Kunnskapsoppsummeringer er særlig nyttige for å vurdere effekt per krone når de sammenstiller kunnskap om både effekter og kostnader på tvers av studier. En kunnskapsoppsummering som bygger på en samlet vurdering av flere effektevalueringer, gir normalt et mer robust, pålitelig og anvendbart kunnskapsgrunnlag enn enkeltstående effektevalueringer.

Der kunnskapsgrunnlaget er svakt, eller løsningene er nye, kan det være behov for å utvikle ny kunnskap om effekt og kostnader. Slike investeringer skal stå i forhold til beslutningens betydning, graden av usikkerhet og forventet nytte av ny kunnskap.

Mye bistand kan være vanskelig å effektevaluere. Tiltak skal ikke avvises kun fordi det mangler dokumentasjon fra effektevalueringer. Da kan beslutningsgrunnlaget styrkes av en systematisk effekt-per-krone-tenkning.

5. Effekt per krone er ikke det eneste som teller

Effekt per krone er en viktig del av beslutningsgrunnlaget for Norads tilskudd, men langt fra det eneste relevante hensynet. Norad skal også legge vekt på andre forhold, blant annet ønskene til nasjonale myndigheter og lokale tilskuddsmottakere, tverrgående hensyn, og humanitære prinsipper. I humanitære kontekster vil det være spesielt viktig å vurdere alternativer i lys av tilgang, risiko[6], beskyttelse og hast/tidseffektivitet[7].

---

[4] Sammenligning kan være krevende på tvers av programmer og ulike kontekster, men kan gjøres ved å gruppere og sammenligne tiltak med like mål, målgrupper eller innsatstyper. For tiltak med flere mål eller sammensatte innsatsområder skal effekt per krone normalt vurderes for de ulike målene separat. Ofte vil ett tiltak bidra til flere mål, og samspill, avhengigheter og synergier er sentralt i vurderingen.

[5] I noen sektorer, slik som helse og utdanning, finnes det tiltak med dokumentert høy effekt per krone sammenliknet med alternativer på tvers av mange ulike land, men også for disse er det avgjørende å vurdere relevans i den enkelte kontekst og hvordan implementeringen best tilpasses lokale forhold.

[6] Dette kan inkludere risiko for utilsiktede negative konsekvenser, svekket beskyttelse, ekskludering, konfliktforsterkende virkninger eller redusert humanitær tilgang.

[7] Tidseffektivitet viser til tiltak der tidsaspektet er en vesentlig dimensjon, og der kostnadene ved å ikke handle vurderes som større enn den potensielle risikoen ved å handle på grunnlag av begrenset eksisterende kunnskap om effekt per krone. Dette vil typisk gjelde humanitære behov og kontekster preget av kritiske behov og raske endringer.