

# Sjekkliste

for planlegging,  
gjennomføring  
og oppfølging  
av evalueringer





## En sjekkliste til hjelp i evalueringsarbeidet

I denne folderen viser vi hvordan en statlig virksomhet kan legge opp arbeidet i planlegging, gjennomføring og oppfølging av evalueringer. Anbefalingene er utformet som sjekklister som kan anvendes både ved intern og ekstern evaluering.

For en mer generell innføring i evaluering, se også Finansdepartementet (2005).

## Oversikt over evalueringsprosessen

En evalueringsprosess består i grove trekk av fire faser, regnet fra tidspunktet det tas beslutning om å iverksette evaluering:

- Fase 1:     Utarbeide oppdragsbeskrivelse.**
- Fase 2:     Planlegge evaluering.**
- Fase 3:     Gjennomføre evaluering og kvalitetssikre underveis.**
- Fase 4:     Følge opp i etterkant av evalueringen og realisere gevinster.**

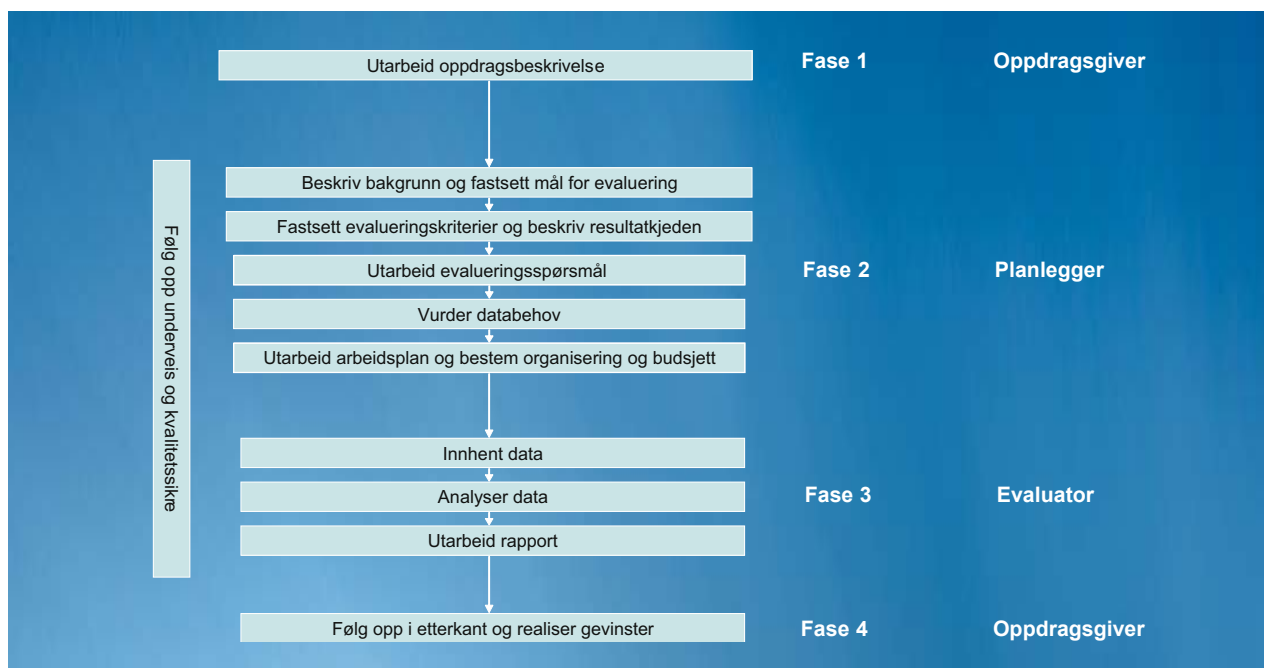
Figuren under beskriver tre roller i de ulike evalueringsfasene:

- Oppdragsgiver:** Er den som utarbeider oppdragsbeskrivelsen og følger opp i etterkant av evalueringen og realiserer gevinster.
- Planlegger:** Er den som på vegne av oppdragsgiver sørger for at evalueringen planlegges og iverksettes og som skaffer en evaluator.
- Evaluator:** Er den som gjennomfører evalueringen.

I en del tilfeller vil det være samme person(er) som har de ulike rollene.

Figuren viser trinnene gjennom alle fasene (1-4) av evalueringen.

Figur: Trinnene i en evalueringsprosess



Selv om prosessen blir fremstilt som lineær, vil det i praksis ofte være «tilbakekoblingsløyfer». Med dette menes at innholdet i, eller kravene til, et senere trinn får betydning for hva som bør være utfallet av et forutgående trinn. Dette kan medføre at det blir nødvendig å gjenoppta arbeid fra tidligere trinn.

Oppgavene i flere av trinnene vil ligge i grenseland mellom planlegging og gjennomføring, for eksempel å utarbeide evalueringsspørsmål og vurdere databehov. Det kan variere fra evaluering til evaluering om hovedtyngden ligger i fase 2 eller fase 3. Ideelt sett bør planlegger selv ta hånd om mest mulig av dette. Dersom arbeidet inngår i oppdraget til evaluator, bør planlegger delta aktivt i denne fasen og ikke overlate hele arbeidet til evaluator.

## Fase 1: Utarbeide oppdragsbeskrivelse

Oppdragsbeskrivelsen utarbeides ofte som følge av et eksternt pålegg (fra eier, etatsstyrer, tilsynsmyndighet eller annen) eller som resultatet av interne strategiske vurderinger av behovet for å gjennomføre en evaluering. Viktige elementer i slike strategiske vurderinger er blant annet virksomhetens eller tiltakets vesentlighet, egenart og risiko, se Finansdepartementet (2005).

Oppdragsbeskrivelsen, som ofte formuleres som et mandat, bør inneholde minimum følgende elementer:

- Evalueringens formål og eventuelt avgrensning (ambisjonsnivå).
- Tidsramme for evalueringen.
- Ansvarsforhold og roller samt eventuelle juridiske eller organisatoriske føringer som den planleggingsansvarlige må forholde seg til.
- Fastsettelse av en ressursramme for evalueringen.

Det kan være aktuelt at oppdragsbeskrivelsen legger utfyllende føringer for innholdet i evalueringen. Det er imidlertid uheldig om en slik beskrivelse blir for detaljert eller skaper sterke bindinger for den som skal planlegge gjennomføringen. Dessuten er oppdragsgiver som regel ikke den som har de beste forutsetninger for å legge de operative rammer for evalueringen.

## Fase 2: Planlegge evaluering

### Beskriv bakgrunn og fastsett mål med evalueringen

- Beskriv bakgrunn for evalueringen, med utgangspunkt i mandatet
  - identifiser eventuelle uklarheter i mandatet
- Definer og avgrens formålet og fastsett mål for evalueringen.
- Identifiser aktørene som har befatning med eller er berørt av tiltakene
  - etabler eventuelt en strategi for hvordan du skal forholde deg til de ulike aktørene under evalueringen

### Fastsett evalueringskriterier og beskriv resultatkjeden

- Bestem evalueringskriteriene (se for eksempel OECD, 1999), det vil si hva evalueringen skal rette seg inn mot å belyse. Evalueringskriteriene kan for eksempel være
  - effekter
  - måloppnåelse
  - bærekraftighet
  - produktivitet

Når evalueringskriteriene er bestemt, kan vi bruke ulike analysetyper i evalueringen, for eksempel måloppfyllelsesanalyse, effektanalyse og prosessanalyse, se Finansdepartementet (2005).

- Vurder å lage en såkalt resultatkjede
  - beskriv hvilke aktiviteter og produkter (tjenester) tiltaket gir opphav til
  - drøft hvilke effekter for brukere og samfunn disse aktivitetene og produktene har
  - beskriv hvordan – det vil si gjennom hvilke sammenhenger – disse effektene oppnås

### Utarbeid evalueringsspørsmål

- Formuler konkrete evalueringsspørsmål ut fra målene, evalueringskriteriene, resultatkjeden og valgte analysetyper.
- Gjør en kvalitetssikring av at spørsmålene har et tilstrekkelig presisjonsnivå, i forhold til relevans, avgrensning, entydighet mm.
- Prioriter spørsmålene og vurder om det er overlappinger.

### Vurder databehov

- Kartlegg hvilken type informasjon som trengs.
- Finn ut hvilke datakilder som er tilgjengelige. Finnes statistikk som er publisert? Finnes administrative registre?
- Kan det gjøres bruk av tilsvarende studier utført for annen type virksomhet, for andre virkemidler, i andre land?
- Vurder hvilke metoder som er best egnet til å skaffe de data du trenger. Hvilke egne spørreundersøkelser kan det være aktuelt å gjennomføre og hvilke grupper av respondenter kan det være aktuelt å henvende seg til?
- Vurder om tilgjengelige registerdata krever konsesjon og/eller dispensasjon fra taushetsplikt.

### Utarbeid arbeidsplan, bestem organisering og budsjett

- Fastsett et omfang av evalueringen som er faglig forsvarlig gitt hva som synes ressursmessig realistisk. Det gjelder typisk omfang av evalueringsspørsmål og størrelsen på datagrunnlaget.
- Anslå ressursbehovet og utarbeid et budsjett.
- Lag et tidsskjema med fordeling av de viktigste ressurskomponenter over tid og fastsettelse av de viktigste milepælene.
- Gjør en kost/nytte-vurdering av evalueringprosjektet. Sett evalueringens viktighet og forventet nytte opp mot kostnadene som vil gå med til å gjennomføre evalueringen.
- Ta stilling til hvilken kompetanse som kreves for å gjennomføre evalueringen
  - fagkompetanse
  - metodefaglig kompetanse (især evalueringsmetodikk)
  - kunnskap om saksområdet/sektoren eller tilgrensende saksområder/sektorer
- Vurder fordeler og ulemper ved intern og ekstern evaluator, og velg en av delene, eller vurder en samarbeidsmodell. Sterk vektlegging av sakkunnskap vil normalt trekke i retning av intern evaluator, mens sterk vektlegging av spesialkompetanse på evalueringsmetodikk oftest trekker i retning av ekstern evaluator. Andre aspekter som kan legges til grunn, er betydningen av distanse til det som evalueres og behovet for å bygge opp intern evalueringskompetanse.
- Lag oppdragsbestillingen. Dette omfatter også eventuell utforming av konkurransegrunnlaget ved ekstern evaluator og eventuelle kontraktsforberedelser. Oppdragsbestillingen representerer mandatet til evaluator. I tillegg til å utformes på en slik måte at du kan få gode svar på evalueringsspørsmålene, må oppdragsbeskrivelsen inneholde krav til kompetanse, prosjektgjennomføring, rapporteringsform, leveringsfrister mm., og eventuelt spesifikke krav til bruk av data og metode.

## Fase 3: Gjennomføre evaluering og kvalitetssikre underveis

Gjennomføringen vil avhenge ikke bare av problemstilling, men også av kvaliteten på planleggingsarbeidet gjort i forkant, evaluators metode- og sakskompetanse, disponibel tid og disponible ressurser, organisatoriske føringer mm. Evaluator bør ha gode metodekunnskaper og erfaring med evalueringsarbeid. Ofte er det ved oppstart av arbeidet fornuftig å:

- Få en helhetlig oversikt over oppgaven (problemstillinger, faglige krav, leveringskrav osv). Snakk med nøkkelpersoner og representanter for berørte parter.
- Definere en organisatorisk struktur rundt prosjektet. Sentralt er blant annet å finne en arbeidsdeling, etablere et rapporteringssystem og lage en kalender for faser i gjennomføringen.
- Formulere evalueringsspørsmål hvis dette ikke er gjort i planleggingen av evalueringen.

### Innhent data

- Få oversikt over tilgjengelige data. Dette gjelder i hovedsak data som
  - er fremskaffet av oppdragsgiver eller innhentet i planleggingsfasen
  - kan lastes ned fra internett, er tilgjengelige i publikasjoner osv.
  - kan bestilles fra en dataleverandør (typisk fra offentlige registre)
  - kan innhentes gjennom spørreundersøkelser, intervjuer og liknende
- Hvis datakildene er tallrike, gjør en prioritering. Hvilke data må vi ha for å belyse evalueringsspørsmålene, og hvilke data kan vi eventuelt vente med å innhente? I noen tilfeller vil det være tilstrekkelig å benytte seg av allerede eksisterende data (sekundærdata). I andre tilfeller vil det være behov for å innhente data spesielt til analysens formål (primærdata). Ofte vil vi gjøre kombinasjoner, typisk ved at vi i første omgang innhenter sekundærdata, for deretter å innhente primærdata på områder hvor problemstillingen er spisset og det trengs «spesialopplysninger» eller annen utfyllende informasjon.

- Velg metode(r) for datainnsamling
  - metoden(e) må tilpasses blant annet informasjonsbehov, krav til kvalitet og presisjonsnivå, rammefaktorer som budsjett, evaluators kompetanse og tidsfrister (herunder leveringstid for data og frist for ferdigstillelse av evalueringsrapport)
  - er det behov for kvantitative data (opplysninger som er målbare i form av tall, gradert etter en skala) eller kvalitative data (tekstlige beskrivelser og formuleringer)? Kvalitative data gir særlig god informasjon i tilfeller der det er liten kunnskap om problemstillingen. Ofte er det en fordel å kombinere kvalitativ og kvantitativ metode
- Gjør en vurdering av ressursbehov og kostnader for de ulike metodene. Innhenting og analyse av kvalitative data er som regel mer krevende enn for kvantitative data, spesielt hvis vi sammenlikner med tilfeller der kvantitative data er lett tilgjengelige og av god kvalitet.
- Ved bestilling av data fra dataleverandør (registre mm.), må du
  - ha grundige samtaler med leverandør om hvilke data som kan fremskaffes
  - be leverandøren om å skaffe en detaljert beskrivelse av de aktuelle data (definisjoner, avgrensninger, inndeling i underkategorier mm.)
  - finne ut hvilke datatekniske utfordringer du står overfor (herunder krav til programvare), og bli enig med leverandør om datatekniske format, utskriftskvalitet og liknende
- Lag en oppsummering av svakhetene (skjevhet, unøyaktighet osv.) ved data, og utled hvilke konsekvenser svakhetene kan ha for hvordan du tolker dataene, resultatenes gyldighet og generaliserbarhet.
- Bruk av dokumentasjon som forskningsrapporter, offentlige utredninger, fagartikler, metodeveiledere mm. kan gi nyttig informasjon.

### Analyser data

- Kvalitetssikre og bearbeid data, eliminer feil i datamaterialet og tolk dataenes informasjonsverdi.
- Søk etter mønstre og sammenhenger i datamaterialet.
- Sett data inn i en sammenheng – vanligvis en teori, en utvikling (historikk) eller en tilsvarende størrelse for en sammenliknbar aktivitet (benchmarking etc).
- Presiser hvilke forutsetninger som ligger til grunn for den analysen som gjennomføres.
- Gir resultatene grunnlag for klare konklusjoner, hvor ligger den største usikkerheten, og har resultatene vesentlige mangler eller svakheter (grunnet datamaterialet, teori- eller metodevalg etc.)?
- Kan resultatene generaliseres?

### Utarbeid rapport

- Utarbeid en foreløpig struktur på sluttrapport på et tidlig tidspunkt.
- Forbered et opplegg for faglig og språklig kvalitetssikring av sluttrapporten.
- Kontroller at sluttrapporten gjenspeiler innholdet i oppdragsbestillingen og arbeidsplanen, herunder svarer på evalueringsspørsmålene.
- Redegjør for hvordan resultatene skal tolkes og usikkerhet knyttet til resultatene.
- Dersom det er hensiktsmessig, gi anbefalinger og pek på muligheter til å forbedringer.

### Følge opp underveis og kvalitetssikre

- Kontroller fremdrift i prosjektet.
- Sørg for tilstrekkelig åpenhet og offentlighet.
- Sett av nok tid til oppfølging.
- Hold regelmessig kontakt med evaluator og gi løpende tilbakemelding til evaluator.
- Vurder løpende rollen til eventuell styringsgruppe og/eller referansegruppe.

## Fase 4: Følge opp i etterkant av evalueringen og realisere gevinster

### Følge opp i etterkant av evalueringen

- Gi tilbakemelding til evaluator.
- Spre informasjon om evalueringen internt og eksternt. Informer offentligheten om evalueringen dersom ikke særlige grunner tilsier at det ikke bør gjøres.

### Anvend evalueringen ut fra formålet med den

- Til kontroll.
- Til læring, for dermed å styrke oppbyggingen av kompetanse og kunnskap på sakfeltet og innen evalueringsmetodikk.
- Til oppbygging av ny kunnskap.
- I styringsprosesser for å
  - vurdere å endre virkemiddelbruken hvis det kan gi gevinster for samfunnet eller virksomheten
  - vurdere å bruke andre virkemidler hvis disse fremstår som mer effektive eller rettfærdige

## Litteratur

Finansdepartementet (2005): *Veileder til gjennomfæring av evalueringer*.

SSØ (2007): *Veileder i evaluering av statlige tilskuddsordninger*.

OECD (1999): *Improving Evaluation Practices. Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper*.









[www.sfso.no](http://www.sfso.no)

Offentlige institusjoner kan bestille flere  
eksemplarer av denne publikasjonen fra:  
Senter for statlig økonomistyring  
Internett: [www.sfso.no/publikasjoner](http://www.sfso.no/publikasjoner)  
E-post: [postmottak@sfso.no](mailto:postmottak@sfso.no)  
Telefon: 400 07 997