

Innspill til Prosjekt Vendepunkt om effektivitet og resultatmåling i bistanden

Bidragsytere: ADRA Norge, Atlas-alliansen, Digni, FOKUS - Forum for kvinner og utviklingsspørsmål, FORUT, SAIH - Studentenes og akademikernes internasjonale hjelpefond og Utviklingsfondet

Organisasjoner som tilslutter seg innspillet: Changemaker, Debt Justice Norge, FN-sambandet, FOKUS, Kirkens Nødhjelp, KFUK-KFUM Global, LHL Internasjonal, Misjonsalliansen, Norges Vel, Strømmestiftelsen og Tax Justice Norge.

Introduksjon

Verden står i en periode preget av økende geopolitisk uro, demokratiske tilbakeslag, klimakrise og voksende humanitære behov. Samtidig blir ressursene til internasjonalt utviklingssamarbeid strammere, og forventningene til dokumenterbare resultater større. Dette skjer parallelt med en bredere internasjonal diskusjon om hva som faktisk kjennetegner effektiv bistand og varig utvikling.

Når Norge nå gjennomfører Prosjekt Vendepunkt, skjer det med et unikt utgangspunkt: flere tiår med erfaring som langsiktig utviklingspartner og en sentral rolle i utviklingen av den internasjonale konsensusen om utviklingseffektivitet. Denne akkumulerte erfaringen, troverdigheten og institusjonelle kunnskapen, opparbeidet gjennom tiår med prinsippfast, langsiktig engasjement, er Norges fremste merverdi i møte med dagens utfordringer.

Dette gir Norge særskilt mulighet og ansvar, ikke bare til å tilpasse seg et nytt landskap, men til fortsatt aktivt å bidra til å definere hva effektivt utviklingssamarbeid betyr i praksis. Med utgangspunkt i internasjonal forskning, evalueringer og erfaringer fra norsk og internasjonalt utviklingssamarbeid argumenterer vi i dette notatet for at effektivitet i utviklingssamarbeid må forstås som styrking av de forutsetningene som gjør varig, lokalt forankret og bærekraftig endring mulig over tid. Vi peker på fire sentrale forutsetninger for effektivt bistands- og utviklingsarbeid: gjensidig eierskap; fleksibilitet og tilpasningsevne; koordinering og organisasjonsdesign; og kunnskapsbygging og læring.

Vår hovedanbefaling er at Vendepunkt-prosessen bør styrke disse forutsetningene systematisk – både i hvordan norsk bistand organiseres, finansieres og evalueres, og i hvilke typer samarbeid og institusjoner det investeres i. Dersom målet er mer effektivt utviklingssamarbeid, må reformene bidra til å bygge kapasitet, tillit, handlingsrom og læring over tid.

Internasjonal konsensus

Anbefalingene og definisjonene som følger tar utgangspunkt i den etablerte konsensusen om utviklingseffektivitet og i det samlede internasjonale kunnskapsgrunnlaget som har utviklet seg over mer enn to tiår. Dette har Norge både sluttet seg til og aktivt bidratt til å forme gjennom sentrale internasjonale prosesser og politiske milepæler. Dette inkluderer sentrale normative rammeverk og politiske forpliktelser – fra Paris-erklæringen (2005) via Busan-partnerskapet (2011) til Compromiso de Sevilla (2025) – samt OECD DACs evalueringskriterier for utviklingseffektivitet (2019) og Global Partnership for Effective Development Co-operation (GPEDC, 2022; 2025) sitt overvåkingsrammeverk. Videre bygger arbeidet på institusjonell forskning og praksis fra aktører som USAID, Verdensbanken og OECDs syntese om lokalt ledet utvikling (2024a), samt sektorbasert læring og

politikkutvikling i norsk bistandsforvaltning. Dette omfatter blant annet Development Learning Labs (DLL) arbeidsgrupperapporter om kunnskapsbasert bistand (2023; 2024) og Norads egne retningslinjer for kunnskaps- og evalueringsarbeid.

Hva definerer effektiv bistand og utviklingsarbeid?

Spørsmålet er selvfølgelig ikke om bistands- og utviklingssamarbeid skal gjennomføres mest mulig effektivt – det er det bred internasjonal enighet om. Det avgjørende spørsmålet er hvordan effektivitet forstås og operasjonaliseres i praksis. I tråd med OECD DAC legger vi til grunn at effektivitet i bistand og utvikling defineres som evnen til å anvende begrensede ressurser på en måte som bidrar til varig, positiv og bærekraftig endring (OECD DAC, 2019)^[1].

Det neste spørsmålet er hva som skal til for å skape slike varige endringer. Med utgangspunkt i over to tiår med forskning, evalueringer og Norges merverdi som en langsiktig utviklingspartner, identifiserer vi i dette innspillet fire forutsetninger (“enablers”) som muliggjør effektiv bistand: 1. gjensidig eierskap, 2. fleksibilitet og tilpasningsevne, 3. koordinering og organisasjonsdesign og 4. kunnskapsbygging og læring. I tråd med dette argumenterer vi for at norsk utviklingssamarbeid har størst effekt når lokale partnere har reelt eierskap, arbeidsmåtene kan tilpasses underveis, når organisering og koordinering understøtter samarbeid, og når kunnskap deles og bygges i fellesskap.

Disse fire forutsetningene er ikke en beskrivelse av hvordan man arbeider godt; de er både kriteriene for å avgjøre hvor man skal investere og selve gjenstanden for investeringen. Hvis effektivitet forstås som varig, positiv og bærekraftig endring, følger prioriteringslogikken direkte av dette: Der forutsetningene er sterke, bør samarbeidet bygge videre på dem for å maksimere varig effekt. Men der forutsetningene er svake eller truet, som i kontekster preget av demokratisk tilbakegang, innskrenket sivilt handlingsrom eller institusjonell sårbarhet, bør samarbeidet i seg selv sikte mot å bygge, beskytte eller opprettholde dem.

Å forstå og operasjonalisere disse forutsetningene er derfor nettopp det som gjør strategisk ressursallokering mulig. Fremfor å fordele begrensede midler etter snevre måleparametere, konsentrerer en effektivitetsinformert tilnærming investeringene der forutsetningene for varig gjennomslag er sterkest: i de relasjonene, kapasitetene og de institusjonelle rammene som gjør det mulig for partnere å levere, tilpasse seg og opprettholde resultater over tid.

1. Gjensidig eierskap

Gjensidig eierskap er en nøkkelforutsetning for et effektivt samarbeid. Partnerskap som er tillitsbaserte og langsiktige, og der prioriteringer og ansvar utformes i fellesskap og ledes lokalt fremfor å bli pålagt av givere, gir mer relevante og bærekraftige resultater (OECD, 2024). Når lokale organisasjoner har reelt eierskap over programutforming, gjenspeiler tiltakene bedre lokalsamfunnets behov og har større sjanse for å opprettholde resultater etter at finansieringen avsluttes. Dette er kjernen i lokalt ledet utvikling: at lokale aktører eier ikke bare gjennomføringen, men også design, læring og resultatvurdering.

Tillitsbygging reduserer behovet for omfattende kontrollmekanismer, senker administrative kostnader og forkorter beslutningskjeder, noe som frigjør ressurser til programmering fremfor etterlevelse (Peace Direct, 2021). Det skaper også rom for innovasjon og ærlig dialog om hva som virker, slik at partnere kan justere kursen tidlig og unngå å investere i tilnærminger

som ikke leverer resultater. For norsk samarbeid innebærer dette å bevege seg mot felles utforming av mål, budsjetter og resultatrammer, investere i relasjoner som overlever prosjektsykluser, og anerkjenne lokale aktører som strategiske aktører, ikke som iverksettere av eksternt definerte agendaer (Norad, 2022).

2. Fleksibilitet og tilpasningsevne

Fleksibel og tilpasningsdyktig finansiering sikrer at norsk bistand kan reagere raskt på plutselige omveltninger, kriser og raskt skiftende kontekster. Forskning på lokalt ledet utvikling viser konsekvent at lokale aktører, takket være nærhet, kontekstkunnskap og tillitsrelasjoner, kan respondere på kriser raskere og mer effektivt enn store internasjonale operasjoner (OECD, 2024a; Grand Bargain, 2016). Fleksibilitet og tilpasningsevne bygger på dialog, tillit, langsiktige relasjoner og lokal kunnskap og legitimitet. Det skaper også rom for læring og utvikling, siden programmet kan justeres underveis ettersom ny kunnskap fremkommer.

Norge bør sikre at adaptiv forvaltning fremmes gjennom fleksible budsjetter og økt bruk av mekanismer som gjør det mulig å omdisponere midler raskt når kriser oppstår. Dette kan også innebære mer systematisk kapasitetsbygging av lokale partnere som førstelinje-responderter (OECD, 2024a)

Dette innebærer også et skarpt fokus på forholdet mellom kontekst, målsettinger og tilgjengelige virkemidler. Det finnes ingen universelle løsninger: valget av virkemiddel er aldri gitt på forhånd, og det som virker i én kontekst kan være feil verktøy i en annen, selv når målsettingene er identiske. I praksis kan dette bety å prioritere påvirkningsarbeid og styrking av sivilsamfunn fremfor tjenestelevering, eller å justere programmet underveis når den politiske konteksten endrer seg, alltid med mål om å identifisere hva som faktisk virker sammen med samarbeidspartnerne.

3. Koordinering og organisasjonsdesign

Organisatorisk utforming, koordinering og ledelse har direkte betydning for hvor effektiv bistanden er. Når programkomponenter er godt samordnet, fungerer koordinering som en multiplikator: den forsterker resultater på tvers av temaområder, fremfor å resultere i isolerte enkeltbidrag (OECD, 2024b; OECD 2023; Gulrajani & Silcock, 2020; UD, 1999)

Selv om Norads tilskuddsordninger er konkurransebaserte, bør Norge legge til rette for at rammeavtaleprosessene inkluderer systematisk og løpende koordinering mellom relevante aktører som mottar norsk finansiering. En slik horisontal koordinering kan bidra til økt komplementaritet, redusert dobbeltarbeid og mer konsekvent bruk av metodisk beste praksis på tvers av fagfelt (UD, 1999; OECD, 2024; HMST, 2025). En ytterligere skjerping av konkurranseutsettingen kan imidlertid undergrave dette: Aktører som primært opplever hverandre som konkurrenter, deler mindre kunnskap. Konkurransesignalene bør derfor utformes slik at den belønner kunnskapsdeling.

Koordineringen bør imidlertid også være vertikal. Vertikal koordinering kan forstås som et sløyfesystem der aktører i fellesskap utformer, gjennomfører og løpende justerer tiltak gjennom strukturerte tilbakemeldingsmekanismer, slik at gjennomføring direkte informerer politikk- og finansieringsbeslutninger. Det innebærer blant annet at grasrotbaserte partnere kan understøtte systemiske reformer og kapasitetsbygging på nasjonalt og også internasjonalt nivå. Betydningen av slik komplementaritet ble nylig understreket av lederen

for Global Financing Facility, som pekte på sivilsamfunnets avgjørende rolle på grasrotnivå for å sikre effekten av investeringer i nasjonale helsesystemer.

Et konkret forslag som har kommet fram i Vendepunkt-diskusjonene, er å legge rammeavtalepartnere organisasjoner med flerårige avtaler med Norad inn i felles program- og rapporteringssykluser. Dette kan åpne for mer målrettet samarbeid og koordinering, og dermed bidra til å utløse tydelige multiplikatoreffekter. En felles tidslinje innebærer imidlertid at alle aktører baserer sine planer på samme tidspunkt, noe som svekker evnen til å respondere på endrede kontekster, i motsetning til dagens praksis der søknader løpende oppdaterer kontekstanalyser. Felles sykluser bør derfor inkludere større fleksibilitet for læring og tilpasning underveis.

4. Kunnskapsbygging og læring

Kunnskap er ikke et biprodukt av effektivt utviklingssamarbeid, men en av dets viktigste forutsetninger (OECD, 2024). Uten kunnskap er læring, tilpasning og forbedring umulig. Når bistanden investerer i felles kunnskapsutvikling og kontekstuell læring, styrkes altså de forutsetningene som gjør effektivitet mulig: Bedre informerte beslutninger, mer relevant bistand og kunnskap som gjenspeiler det som faktisk skjer på bakken. Dette innebærer systematisk innsamling, deling og bruk av kunnskap der det er relevant, samt bygging av strukturerte tilbakemeldingskanaler mellom aktører.

Det er gjort viktige fremskritt i den norske bistands- og utviklingssektoren på dette området, men det er fremdeles et stort potensial for forbedring. Kunnskapsinvesteringer krever fleksibel finansiering, felles infrastruktur og rom for organisasjoner og partnere til å definere hva de trenger å lære (DLL, 2023; 2024). Disse investeringene gir ikke bare bedre kunnskapsgrunnlag, men også sterkere lokale institusjoner, kompetente fagpersoner og kunnskapssystemer som tilfører verdi tilbake til norsk sivilsamfunn – og dermed styrker sektoren som helhet.

Å prioritere og måle effektiv bistand

Effektivitet handler ikke bare om å måle resultater, men om å investere i forutsetningene som gjør varige resultater mulig. Effektivitet kan måles på ulike måter, og hver metode belyser ulike spørsmål. Det er avgjørende at disse tilnærmingene kan hjelpe oss å vurdere i hvilken grad de sentrale forutsetningene (gjensidig eierskap, fleksibilitet og tilpasningsevne, koordinering og organisasjonsdesign, og kunnskapsbygging og læring) er på plass. Ingen metode gir et fullstendig bilde, og ingen kan veie opp for svake grunnleggende forutsetninger. Noen sentrale tilnærminger inkluderer:

- **Bidrag og attribusjon:** I hvilken grad kan observert endring knyttes til et bestemt tiltak? I komplekse systemer kan sporing av bidrag avdekke hvorvidt lokalt eierskap og koordinering fungerer som tiltenkt.
- **Kostnadseffektivitet:** Gir tiltaket størst mulig endring per investerte ressurs (tid, penger, kapasitet og innsats)? Metoder som kostnadseffektivitetsanalyse (CEA), kostnytteanalyse (CBA) og randomiserte kontrollerte studier (RCT) kan være nyttige for å sammenligne liknende tiltak og etablere kausale sammenhenger.
- **Multiplikatoreffekter og kunnskapsdeling:** Utløser tiltaket endring utover sitt umiddelbare nedslagsfelt, og legger det til rette for at andre kan lære av erfaringene? Dette innebærer en vurdering av om koordinering og organisasjonsdesign skaper

komplementaritet fremfor isolerte enkeltbidrag. Tilskuddsmottakere bør pålegges å utarbeide en tydelig plan for hvordan læring fra tiltaket, både positiv og negativ, skal deles systematisk og transparent. Multiplisering av effektive metoder forutsetter aktiv kunnskapsplanlegging, ikke bare god prosjektdesign

- **Evidens på porteføljenivå:** Hvilke mønstre forekommer på tvers av et program eller en partnerportefølje over tid? Dette er kun meningsfullt der systemer for kunnskapsbygging og læring er på plass for å fange opp og anvende denne kunnskapen.
- **Institusjonell motstandsdyktighet:** Vedvarer effekten når ekstern støtte trekkes tilbake? Legger tiltaket til rette for lokalt ledede prosesser og kapasitet?

Dersom Vendepunkt skal bidra til mer effektivt utviklingssamarbeid, må reformene styrke de forutsetningene som gjør varig utvikling mulig. Norges styrke ligger ikke først og fremst i evnen til å styre stadig mer detaljert, men i evnen til å bygge langsiktige partnerskap, støtte lokalt handlingsrom og investere i institusjoner, læring og tillit over tid.

Anbefalinger

Disse anbefalingene tar for seg ikke bare hva som bør prioriteres, men hvordan investeringer bør innrettes for å styrke forutsetningene som gjør utviklingssamarbeidet effektivt. De er rettet mot å bygge en samarbeidssektor som kan levere varige, lokalt forankrede og bærekraftige resultater.

1. Forankre Vendepunkt i etablert internasjonal konsensus

Sikre at ny norsk utviklingspolitikk bygger eksplisitt videre på eksisterende internasjonale rammeverk for utviklingseffektivitet (Paris, Busan, GPEDC, OECD-DAC, Sevilla-forpliktelsene), fremfor å etablere parallelle eller snevre effektivitetsdefinisjoner.

2. Prioriter investeringer i forutsetninger (“enablers”) for effektivt samarbeid.

Konsentrér porteføljestyring og ressursallokering om forutsetninger som muliggjør varige resultater. M.a.o. sikre at effektivitetskriterier ikke bare mål er om resultater ble oppnådd, men om forutsetningene for bærekraftig, lokalt forankret og varig endring ble styrket underveis. I praksis innebærer dette flerårig kjernefinansiering som gir stabilitet til å bygge institusjonell kapasitet, budsjetter som inkluderer eksplisitte ressurser til organisasjonsutvikling og felles kunnskapsbygging, samt tilskuddskriterier som belønner kvaliteten på vertikale og horisontale partnerskap og adaptive prosesser. For å prioritere mellom investeringer bør man vurdere i hvilken grad muliggjørende forutsetninger er til stede eller kan styrkes i hver kontekst, ved bruk av strukturerte og deltakende verktøy som organisasjonsvurderinger, bidragsanalyse og porteføljenivåbasert evidens.

3. Bruk virkemidler mer målrettet etter kontekst og formål

Sikre tydeligere samsvar mellom målsettinger og virkemidler basert på kunnskap om hva som virker i ulike sammenhenger. Der målet er fattigdomsreduksjon eller humanitær respons, er direkte kontantoverføringer og tjenesteleveranser godt dokumenterte virkemidler; der målet er systemendring eller styrking av sivilt rom, er politisk og dialogbasert bistand nødvendig, med resultater som blir synlige over lengre tidshorisonter. Valg av virkemidler bør fremme lokalt eierskap og styrkes gjennom horisontal og vertikal koordinering samt felles læring. I flere kontekster kan begge tilnærminger være nødvendige samtidig, men dette bør være et eksplisitt programmatisk valg, ikke en ureflektert praksis

4. Institusjonalisér fleksibel og adaptiv forvaltning

Kontekster endrer seg i løpet av en programsyklus, noen ganger gradvis og noen ganger gjennom kriser. Legg til rette for systematisk bruk av fleksible budsjetter og omdisponeringsmekanismer som gjør det mulig å tilpasse innsats underveis – særlig i volatile og kriserammede kontekster.

5. Styrk reelt lokalt eierskap gjennom felles programutforming

Programmenes effektivitet avhenger av lokalt forankrede designbeslutninger som gjenspeiler kontekstene der tiltakene faktisk gjennomføres. Utvikle ordninger som legger til rette for samskaping av mål, budsjetter og resultatrammer mellom Norad/UD og lokale partnere, og anerkjenn lokale aktører som strategiske partnere – ikke kun gjennomførere.

6. Redusér transaksjonskostnader gjennom tillitsbasert styring

Norsk programmering bør bevege seg fra kontrollbasert styring mot tillitsbaserte systemer. Tillitsbygging reduserer behovet for omfattende kontrollmekanismer, senker administrative kostnader og forkorter beslutningskjeder, og frigjør dermed ressurser til programmering fremfor etterlevelse Norad (2018). Tilpass kontroll- og rapporteringskrav til tillitsnivå og partnerskapets modenhet, slik at administrative byrder reduseres der risiko er lav og kapasitet er dokumentert.

7. Styrk koordinering gjennom rammeavtaler og felles sykluser

Finansieringsaktører bør forankre strukturert horisontal og vertikal koordinering i rammeavtaler. Inkluder krav og incentiver for løpende koordinering mellom aktører som mottar norsk finansiering, og vurder å legge rammeavtalepartnere inn i felles program og rapporteringssykluser for å utløse multiplikatoreffekter. For å vurdere om koordineringen utløser multiplikatoreffekter fremfor parallelle rapporteringsforpliktelser, bør komplementaritet og dobbeltarbeid spores på tvers av porteføljen over tid.

8. Koble grasrotinnsats tettere til systemiske reformer

Legg til rette for både horisontal og vertikal koordinering, slik at sivilsamfunnsinnsatser på lokalt nivå kan forsterke og operasjonalisere nasjonale reformer støttet av Norge gjennom multilaterale kanaler.

9. Invester strategisk i felles kunnskapsbygging og læring

Prioritéér fleksibel finansiering, felles kunnskapsinfrastruktur og rom for partnerdefinert læring, og styrk tilbakemeldingssløyfer som gjør kunnskap operativ i beslutninger, tilpasning og forbedring.

Referanser

- **Compromiso de Sevilla (2025).** Outcome Document of the Fourth International Conference on Financing for Development (FfD4). July 2025.
- **DLL (2023).** *Task Forces on Evidence-Based Aid: Report.* Development Learning Lab (CMI, UiB, NHH, SNF). Available at: devlearnlab.no/task-forces-on-evidence-based-aid/
- **DLL (2024).** *Task Force: Next Steps for Knowledge-Based Aid.* October 2024. Development Learning Lab. Available at: devlearnlab.no/wp-content/uploads/2024/10/Task-Force-Next-steps-for-knowledge-based-aid.-24.10.24.pdf

- **Gulrajani, N. & Silcock, E. (2020).** *Effectiveness in Practice: What It Means and How It Is Implemented by Four Development Agencies*. ODI Report. London: ODI.
- **Norad (2022).** *Prinsipper for Norads støtte til sivilsamfunn*. Oslo: Norad.
- **GPEDC (2022).** *2022 Effective Development Co-operation Summit Declaration*. Geneva.
- **GPEDC (2025).** *2030 Pact for Effective Development Co-operation*. Seville Platform for Action Initiative, launched at FfD4, July 2025.
- **Grand Bargain (2016).** *The Grand Bargain: A Shared Commitment to Better Serve People in Need*. Launched at the World Humanitarian Summit, Istanbul, May 2016.
- **Norad (2018).** *Civil Society Under Pressure*. Evaluation report. Oslo: Norad.
- **OECD (1992).** *Development Assistance Manual DAC: Principles for Effective Aid*. DAC Guidelines and Reference Series. Paris: OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/g2gh14fb-en>
- **OECD (2005).** *Paris Declaration on Aid Effectiveness*. Paris: OECD Publishing.
- **OECD (2011).** *Busan Partnership for Effective Development Co-operation*. Paris: OECD Publishing.
- **OECD DAC (2019).** *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*. DCD/DAC(2019)58/FINAL. Paris: OECD Publishing.
- **OECD (2023).** *Framing DAC Member Approaches to Enabling Locally Led Development*. Paris: OECD Publishing.
- **OECD (2024a).** *Pathways Towards Effective Locally Led Development Co-operation: Learning by Example*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/51079bba-en>
- **OECD (2024b).** *From Global to Local: Multilateral Actors and the Pivot to Locally Led Development*. Paris: OECD Publishing.
- **Peace Direct (2021).** *Time to Decolonise Aid: Insights and Lessons from a Global Consultation*. London: Peace Direct.
- **Health Management Support Team (HMST). (2025).** *Knowledge Mapping on Strengthening Civil Society: Final Report*. Prepared for Norad. Amsterdam: HMST.
- **UD / Disch, A. (1999).** *Aid Coordination and Aid Effectiveness*. Report 8/1999. Oslo: Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs. Available at:
nora.no/contentassets/37d0273adf23429eb787f080f2076dc5/1999-8.pdf

^[1] OECD DAC (2019) opererer med seks evalueringskriterier for utviklingssamarbeid: relevans, koherens, effektivitet, effisiens, impact og bærekraft. Definisjonen av effektivitet som anvendes i dette notatet opererer på tvers av disse kriteriene, i tråd med OECD DACs egen erkjennelse av at kriteriene er innbyrdes forbundet og ikke bør vurderes isolert (OECD, 2019). Som sådan inkluderer denne definisjonen også begrepet effisiens, som OECD definerer som «i hvilken grad tiltaket leverer, eller sannsynligvis vil levere, resultater på en økonomisk og tidsmessig hensiktsmessig måte» (OECD, 2019).

^[2] Som OECD DAC allerede fastslo i 1992, og sitert av UD i 1999: «aid has to be more concerned with creating the fundamental *conditions* for its effectiveness» (OECD DAC, Principles for Effective Aid, 1992; UD, Aid Coordination and Aid Effectiveness, 1999).