

2023

Samhällsanalys

Västra Götalandsregionen

# Utvecklande utvärdering

Hur får vi till en användning och ett lärande?



# Förord

Denna text är tänkt att sätta i gång tankar kring lärande utvärdering och vara ett metodstöd för den som vill testa att arbeta på det här sättet. De olika metoder och upplägg som ges förslag på kan ni hitta i uppställningar i diverse bilagor till texten, därav det stora sidantalet. Varje bilaga avslutas med en länk till relevant avsnitt i texten.

Texten riktar sig till alla medarbetare som är involverade i någon form av utvärderingsarbete. I detta är den både skriven utifrån de som utvärderar som huvudsysslarna men också med alla regionutvecklare i åtanke. I den mån den behandlar ”rena” utvärderingspraktiker är tanken att dessa då också, i olika grad, är överförbara på arbets- eller åtminstone tankesätt hos handläggare. Texten är skriven utifrån koncernstab regional utvecklings perspektiv, och talar ofta utifrån detta, men ämnar också vara relevant för de regionutvecklare som arbetar inom kulturförvaltningen. Den agerar komplement till och vidareutveckling av [modellen för systematisk uppföljning och utvärdering för ett ökat lärande](#), framtagen av enhet samhällsanalys, som redan tidigare också behandlat dessa frågor.

Författaren skulle vilja rikta ett stort tack till de handläggare vilka medverkat i de samtal som kompletterat läsningen av forskning i denna text. De reflektioner och nyanseringar som kommit upp under dessa samtal har varit ovärderliga och alla de bra poänger som görs i texten, utanför det som tagits från litteraturen, kommer direkt från handläggare. Dessa tankar existerar redan i organisationen. Det enda författaren har gjort är att sammanställa några av dem.

Julius Bergh,

praktikant, enhet Samhällsanalys, koncernstab Regional utveckling, Koncernkontoret, Västra Götalandsregionen.

## Innehåll

Sammanfattning .....	4
Ett metodstöd som sätter i gång tankarna .....	6
Lärande och utveckling kontra granskning och kontroll .....	7
Att inte på förhand definiera är bra .....	8
En lärande aktivitet med användning som mål .....	9
Utvärdering är en resurs för utveckling .....	11
Att vara nära det som utvärderas.....	14
Att involvera andra.....	16
Vem ska involveras? .....	17
Hur ska de involveras? .....	19
Att involvera och ha lärande i verkligheten .....	21
Att kommunicera resultat.....	22
Uppställningar och exempel som sammanfattar .....	24
Att tänka på för att uppnå lärande genom deltagande.....	25
Utvecklingsorienterad utvärdering framåt .....	26
Vad förhoppningen med texten är.....	27
Referenser .....	29
Annan läst litteratur.....	30
Samtal med regionutvecklare vid VGR .....	31
Bilaga 1 – Stakeholderanalyser .....	32
Bilaga 2 – Involveringsseminarium .....	36
Bilaga 3 – Feedbackworkshop .....	37
Bilaga 4 – Steg i lärande/användbar utvärderingspraktik .....	38
Bilaga 5 – Exempel på lärande deltagandevärderingar.....	40

# Sammanfattning

Denna text beskriver hur utvärderingar kan läggas upp och genomföras så att de uppnår en högre grad av lärande och användning. Den utgår från forskning på området men har kompletterats med en serie samtal genomförda med några regionutvecklare. Texten ger en del metodförslag och är tänkt att inspirera och starta tankar kring ett mer lärande och utvecklingsorienterat utvärderingsarbete. Texten behandlar specifikt utvärderingar som är mer lärande och utvecklingsinriktade. Parallellt med sådana så måste de som är mer granskande och ansvarsutkrävande till sin natur också fortsätta finnas.

En lärande utvärdering som vill bli använd utformas som en del i en medveten lärandestrategi och med användning som mål från början. Utvärdering borde vara med i den inledande planeringen när insatser riggas och i denna planering bör även finnas en plan för hur lärande ska ske i och från utvärderingen.

Inom arbetet med regional utveckling så bör utvärdering ses som en resurs för utveckling. I takt med att de samhällsutmaningar vi möter går in i varandra och blir alltmer komplexa så behöver sättet vi utvärderar insatser, som ska möta dessa utmaningar, förändras. Detta handlar dels om att ha ett mer lärande och utvecklingsorienterat fokus men också om att göra större tematiska utvärderingar som ska visa på en samhällsförflyttning.

Ett lärande utvärderingsarbete blir en naturlig del av det regionala utvecklingsuppdraget. Det handlar här dels om att fånga upp och ta tillvara det lärande som redan sker i organisationen i samverkan med andra aktörer. Men också om att främja och skapa en mottaglig organisationskultur, både internt och hos andra, för att det som tas fram av utvärderingar ska användas och läras av. Närhet till det som utvärderas kan här potentiellt vara problematiskt men också en stor fördel.

Det absolut mest centrala som bör göras för att uppnå ett lärande och en användning är att involvera andra aktörer i utvärderingars utformning och genomförande. Om intressenter involveras så skapas en känsla av ägandeskap av utvärderingen och deras förståelse för den ökar. Detta ökar sannolikheten för att de kommer använda sig av den och dess resultat i högre grad och att de lär sig av den. Olika identifierade intressenter kan involveras till olika grad och på flera olika sätt i utvärderingens olika faser. Varje specifikt fall och situation avgör vem som kan involveras, på vilket sätt och i vilken utsträckning.

Vad som också är viktigt för lärande och användning är att utvärderingens resultat kommuniceras på ett genomtänkt sätt. Detta handlar dels om att resultaten bör presenteras rätt i tid i förhållande till beslutsprocesser hos relevanta beslutsorgan. Men i detta ingår

även att sprida resultaten till en större publik och att använda de nätverk som finns på plats för ett lärande i en vidare kontext, en lärande gemenskap.

Avsikten med denna text är att sätta i gång tankar kring lärande och utvecklingsorienterad utvärdering. Förhoppningen med det är att de arbetsätt som lyfts i texten ska köras i pilot i organisationen. I och med det så kan fördelarna med dem påvisas och de kan gå mot att bli mer permanenta delar av verksamheten. Med det så kan också organisationen som helhet gå mot att bli mer utvecklingsorienterad.

## Ett metodstöd som sätter i gång tankarna

Denna text beskriver vad utvärderingsforskningen säger kring hur en utvärdering kan utformas och utföras för att öka sannolikheten för att lärande och användning uppnås. Ambitionen är här att ge en översiktlig bild av vad studier på området har identifierat som förutsättningar och mekanismer bakom skapandet av lärande och användbarhet hos utvärderingar. Från detta kommer sedan lyftas mer konkreta exempel på metoder, tillvägagångssätt och verktyg i ett försök att göra det teoretiska tillämpningsbart.

Dessa förslag på appliceringar och mer praktiska element är just förslag, tagna från litteraturen, och förutsättningarna för att implementera dem i en tid- och resursbegränsad verklighet kommer inte alltid vara de bästa. Tanken är inte här att de ska vara påbud på färdiga modeller som ska kopieras rakt av till nya rutiner. Snarare ska de, tillsammans med de underliggande idéerna, vara en inspiration och exempel, där vissa delar kan lyftas ut och användas eller att de på annat sätt influerar utvärderings- och uppföljningsarbetsätt.

Texten syftar främst till att etablera ett visst sätt att tänka kring utvärdering men försöker då även göra detta konkret i den mån det är möjligt. I detta vill texten vara ett metodstöd för den som vill testa eller köra piloter av mer lärande utvärderingar och på detta sätt etablera och lyfta denna sorts arbetsätt och dess fördelar i organisationen. Texten har därför även kompletterats och nyanserats utifrån en serie samtal som författaren haft med några handläggare inom regional utveckling kring dessa frågor.

Utifrån dessa samtal talar texten också till viss del om ett mer allmänt lärande som sker i organisationen. Detta lyfts tillsammans med lärande utvärdering på ett sätt som inte nödvändigtvis är självklart då det som behandlas ibland inte rör sig om rena utvärderingspraktiker. Detta är viktigt att tydliggöra för att texten inte ska verka som att den betraktar alla lärande arbetsprocesser som utvärdering. Det är dock så att i många fall är lärdomar och arbetsätt från ett mer generellt lärandearbete applicerbart på utvärderingskontexten och vice versa. Det blir också lämpligt att ändå tala om de två inom samma inramning i och med textens ambition att rikta sig till och vara relevant för alla medarbetare vid regional utveckling och för att ta tillvara det som uppkommit under samtalen med handläggarna.

### **Uppföljningar och insatser**

Vad gäller uppföljningar nämns de i mycket begränsad grad i den undersökta forskningen. Främst behandlas utvärderingar och så är det även i denna text. Dock är en betydande del

av det som sägs kring lärande och användning av utvärderingar i olika grad också överförbart på uppföljningar. Framför allt är det tänk som denna text lyfter mer än relevant även för olika uppföljningssammanhang. Det är också så att när texten talar om ett mer kontinuerligt utvärderingsarbete så kan detta ibland bestå av den uppföljning som sker löpande vid staben. Med detta sagt kommer begreppet 'utvärdering' vara det begrepp vilket främst kommer användas i texten – men får då anses benämna både utvärdering och uppföljning.

Vad gäller utvärderingsobjektet kommer genomgående begreppet 'insats' användas som ett samlingsnamn på allt det vilket Västra Götalandsregionen utvärderar och följer upp. I detta ingår planer och program men också sådant som medfinansieras: uppdrag, verksamheter, projekt, organisationer, föreningar och företag. Insats har valts som begrepp för att återkoppla till och förankra insatslogiken i utvärderingstänkandet (för en beskrivning av insatslogik se [modellen för lärande utvärdering och uppföljning](#)).

## Lärande och utveckling kontra granskning och kontroll

En utvärdering vilken strävar efter att uppnå lärande, efter att bli använd och efter utveckling har stöd som främsta funktion. Detta innebär att utvärderingen agerar stödjande för den insats som utvärderas (och för dess intressenter) och är i mindre utsträckning en kontrollerande eller ansvarsutkrävande granskning. För handläggare inom regional utveckling kan utvärdering ibland ses som något vilket utförs med politiker som primära avsedda användare, att den ska validera fattade beslut. De utvärderingar som görs med politiken eller nämnder som avsedda användare kan också vara mer granskande till sin natur, en kontroll av korrekt handhavande av offentliga medel. Granskande och kontrollerande utvärderingar och lärande och utvecklande utvärderingar får i detta ses som två parallella tillvägagångssätt, där båda behöver finnas och användas. Situationen och kontexten avgör vilken ingång som är lämplig och önskvärd i varje fall, och syftet, lärande eller granskande, får fastställas inledningsvis varje gång.

Vad denna text behandlar är den sortens utvärderingar som siktar mot att vara lärande och utvecklande, för den insats som utvärderas, för Västra Götalandsregionen (VGR) som organisation och för den samhällsflyttning som är målet för arbetet med regional utveckling. Det handlar om:

- större, tematiska utvärderingar av grupper av insatser inom till exempel ett visst område,
- om utvärderingar som görs med syfte att utveckla den undersökta insatsen,
- och det kontinuerliga utvärderings- och lärandearbetet som genomförs i stabens verksamhet.

Det sistnämnda får också anses delvis inkludera det som ovan beskrivits som det mer generella lärande vilket sker i organisationen, av vilket allt inte kan sägas vara utvärdering.

Texten behandlar med andra ord tre olika sorters utvärderingsarbeten men där arbetssätt och framför allt inställning och tänkande får anses vara överlappande dem emellan. Det handlar i mindre utsträckning om mer projekt- eller verksamhets-specifika utvärderingar som görs i syfte att bekräfta förtjänsterna med specifika finansieringsbeslut eller utvärderingar som görs för att granska eventuella oegentligheter.

Det här betyder inte att en lärande eller utvecklingsorienterad utvärdering inte är konstruktivt kritisk eller lyfter saker som har gått mindre bra eller rentav dåligt. Verkligheten är snarare tvärtom, att en utvärdering längs de riktlinjer som fastställs i denna text skapar ett klimat i vilket brister kan lyftas obehindrat och där en kan besluta om lämpliga åtgärder tillsammans. Utveckling kan inte ske om vi inte belyser sådant som behöver förändras och förbättras. En lärande och utvecklingsorienterad utvärdering kan fortfarande visa på resultat och effekter men där dessa är av en annan sort än de som kan kvantifieras i ett nyckeltal eller i en indikator.

Om målet för utvärderingen inte är att påvisa fördelarna med vissa tagna beslut, och där inte finns någon risk för saker såsom indragen finansiering (såsom det gör för en mer kontrollerande och granskande utvärdering), om målet i stället har satts inledningsvis av alla involverande att vara lärande och utveckling, då skapas också en öppenhet och en möjlighet att ta upp saker som kanske annars inte skulle komma fram. Texten vill till viss mån luckra upp en mer traditionell utvärderingssyn för att skapa utvärderingar vilka faktiskt kommer till användning och som VGR och andra aktörer lär sig av.

## Att inte på förhand definiera är bra

Användning och lärande kommer här inte att definieras i någon sorts allmängiltig form. Att undvika att ha en förbestämd definition på begreppen möjliggör en situationsanpassning och kontextkänslighet (Patton 2020). Begreppen förstås och tolkas intuitivt och erfarenhetsbaserat av olika aktörer som kan ha meningsfulla konversationer kring dem utan

att de på förhand behöver vara specifika kring innebörden. Detta gör också att användning kan vara många olika saker, som vi ska komma att se, och skapar förutsättningar för att dessa olika sorters användning av olika aktörer kan äga rum och att de synliggörs.

En utgångspunkt kan i stället vara dessa öppna (cirkel)definitioner på olika begrepp kopplade till användning av utvärderingar:

- Förståelser, lärdomar, handlingar, förändringar, attityder och kunskap som följer utvärderingsresultat eller utvärderingsprocess (Utvärderingsanvändning).
- Individer, program- och projektpersonal, beslutsfattare, policyskapare, och alla som använder en utvärdering på något sätt (Utvärderingsanvändare). Av dessa kan urskiljas specifika aktörer tänkta att använda en specifik utvärdering (Primära avsedda användare).
- Vad de avsedda användarna förväntar sig göra med utvärderingen (Primära avsedda användningar).
- Applicering av utvärderingsresultat (Resultatanvändning).
- Effekterna av en utvärderingsprocess på de involverade, från början till slut (Processanvändning).
- Potentiella appliceringar av utvärderingsresultat och utvärderingsprocess (Användbarhet).

---

(Patton 2020)

## En lärande aktivitet med användning som mål

En utvärdering kan skapa lärande bara genom att en insats tvingas sätta ord på det som görs. Det kan uppstå bara genom att utvärderare går ut och ställer specifika frågor kring en insats och att de medverkande då börjar tänka på ett annat sätt kring den. Men i en utvärdering med en uttryckt ambition att uppnå lärande och användning blir det centralt att medvetet utforma och genomföra en utvärdering som en lärande aktivitet och som en del i en strategi för lärande och kunskapsanvändning (Ellström 2009). En utvärdering bör ha ett uttalat åtagande till användning (Alkin & King 2017) och ha användning som centralt

vägledande perspektiv i planering och implementering (King & Alkin 2019), genomsyrandes hela processen.

Olika forskare har på olika håll gjort sammanställningar av forskningsfältet kring faktorer vilka främjar användning och användbarhet hos utvärderingar. Rossi et al. (2019) har en:

- Identifiera och prioritera tänkta användningar och tänkta användare av utvärderingen.
- Planerande för detta användande från början av utvärderingen.
- Kommunicera resultat till intressenter i takt med att arbetet fortgår.
- Involvering av intressenter i utvärderingsprocessen.
- Utvecklandet av en kommunikations- och rapporteringsplan.
- Inflätande av utvärderingen i organisatoriska processer och procedurer.

(Rossi et al. 2019)

De olika delarna beskrivna i denna lista är en bra utgångspunkt för att närma sig lärande utvärdering. Inför en utvärdering kan även följande frågor reflekteras över av utvärderaren för att rama in utvärderingen i ett lärandeperspektiv:

- Vilket slags lärande inom organisationen kan ske genom utvärderingen?
- Vilka kan lära något och vad?
- Hur kan det bidra till utveckling?
- Och hur kan utvärderaren få detta att hända?

(Sandberg & Faugert 2020)

Utvärdering bör vara något som planeras redan när en riggar insatser, inte något som tillkommer i ett senare skede. Det kan vara svårt för vissa insatser att planera och budgetera för utvärdering i ett planeringskede, innan de fått finansiering – också för att de kan sakna en etablerad relation till utvärderare. I detta behövs alltså ges stöd till vissa behövande insatser.

I en sådan initial utvärderingsplanering bör även ingå en plan för hur lärande ska ske i och från insatsen. Exempel på hur detta kan se ut finns i avtalsformen idéburet offentligt partnerskap, [IOP](#) (se s. 6, 10), där lärandemål definieras. Det bör inledningsvis fastställas

att lärande och utvärderande från det synsättet ingår i VGR:s samverkan – vi utvärderar för att vi vill lära oss och göra bättre framåt. En sak som det även bör sättas ramar för inledningsvis är involveringen av andra i utvärderingen.

## Utvärdering är en resurs för utveckling

En lärande utvärdering är involverande och kommunikativ för att få till användning, som vi ska komma att se. I koncernstab regional utvecklings fall ska den även sträva efter just regional utveckling, vilket är en central utgångspunkt att starta i.

I takt med att de samhällsutmaningar vi möter blir alltmer komplexa och inbäddade i varandra behöver sättet vi utvärderar de insatser som genomförs för att försöka tackla dem också spegla denna verklighet (Tillväxtanalys 2021). Det handlar dels om att ha en ansats av lärande och utveckling i stället för endast kontroll och granskning. Men det handlar också om att ta ett större grepp och se helheter. I det här ligger att genomföra större, tematiska utvärderingar, att se på regional utveckling stort – hur insatser hänger ihop och hur de tillsammans bidrar till samhällsförflyttning.

Det här består mer av att ha en pågående strategisk dialog än att göra någon sorts mätning, av att starta och hålla i gång processer, i vilka många aktörer involveras, snarare än att visa på konkreta resultat. Det är ofta utvecklingsarbetet inte leder till direkta resultat i första ledet. En förhoppning med att börja arbeta mer på ett lärande och mer utvecklingsorienterat sätt med utvärdering är att det ska skapa en trygghet hos politikerna kring att utvecklingsarbete fungerar på det här viset. Detta för att de inte ska vara sökande efter handfasta kvantitativa bevis om en specifik beslutad insats framgång. Det kan fortfarande handla om att visa på resultat och effekter men att de då är av en annan art.

När det kommer till hållbar utveckling går det inte att endast ha ett fokus på kortsiktiga önskade effekter genom mätbara resultat för sin utvärdering. Det krävs en mer öppen och reflekterande ingång med en hög grad av deltagande (Svensson & Sjöberg 2009). Utvärderarens huvuduppgift blir därför att organisera reflekterande lärandeprocesser med utgångspunkt i att konstant, kritiskt och konstruktivt värdera insatser för kontinuerlig förbättring (Sjöberg et al. 2009). Detta ska ske i relation till de övergripande målen i regional utvecklingspolicy, såsom Västra Götalandsregionens regionala utvecklingsstrategi.

I förlängningen blir ett sådant arbete en del av det hållbara utvecklingsarbetet i sig. Det blir ett sätt att skapa och påvisa existensen av förutsättningar och strukturer för mer

långsiktiga effekter, vilka annars är mycket svårfångade. Den lärande, användbara och utvecklingsorienterade utvärderingen för därmed med sig en långsiktighet (Patton 2005; Ellström 2009; Svensson & Sjöberg 2009). Målet är ett gemensamt kunskapsskapande för hållbar utveckling och just långsiktighet på både lokal och regional nivå (Sjöberg et al. 2009).

På detta sätt faller en lärande och utvecklingsorienterad utvärdering in som en naturlig del i regionutvecklarrollen, i det regionala utvecklingsuppdraget. Vad en utvärdering vilken vill främja utveckling bör göra är att skapa tillfällen och utrymme för reflektion kring insatsen. Detta genom att ställa frågor och se brister i och hinder för organisatoriskt lärande (Sandberg & Faugert 2020). Utvärderingen ska sätta i gång ett mer utvecklingsorienterat och innovativt lärande. Den blir en fördelaktig störning (Ellström 2009) vilken kan tjäna till att bryta invanda arbetsmönster, ”störa” etablerade antaganden och arbetssätt.

Även om utvärderingen inte leder till någon direkt instrumentell användning i form av konkreta handlingar eller beslut kan den ge nya koncept, idéer och perspektiv. Dessa kan ge en djupare förståelse kring vad en insats innebär i praktiken, vad som kan uppnås och inte, vilka styrkor och svagheter som finns, om sido-effekter uppstått med mera. Detta är kopplat till att inte på förhand definiera vad användning eller lärande behöver vara för att möjliggöra och belysa dessa mer indirekta effekter. Handläggare upplever att ett sådant lärande sker från nästan alla insatser, men kanske inte alltid på formaliserad grund, och det handlar då om att fånga upp de här processerna.

Detta är det lärande som sker i det kontinuerliga utvecklingsarbetet. Många av dessa lärandeprocesser, och de mer indirekta effekterna beskrivna ovan i utvärderingssammanhang, sker redan i organisationen och stabens interaktion med externa aktörer, i olika faser av till exempel projektetableringar. Dessa processer sker dock ofta inte på formaliserade grunder och dokumenteras inte och delas inte kollegor emellan, eller med politiker. Här handlar det om att fånga upp ett lärande vilket kanske till viss del redan sker i det löpande arbetet med de insatser handläggare vid regional utveckling är involverade i. Ett sådant uppfångande kräver ett samtal och ett beskrivande som i sin tur kräver prioritering och tid.

Att få till en sådan medarbetardialog är inte lätt. Svårigheten ligger bland annat här i att balansera mängden deltagare då ett lärande finns i att ha många involverade men att det då samtidigt blir svårt att lyfta flera frågor på ett djupare sätt. Vad som kan nämnas i detta sammanhang är det arbete som löpande sker kring ständiga förbättringar i koncernstab

regional utvecklings rutiner och arbetssätt. Ett exempel här är inom ärendeberedning och återrapportering och hur en utveckling av detta sker mot att främja uppfångandet av lärande.

De aktörer, och de uppbyggda system av aktörer, som VGR arbetar med är till stor del också mer eller mindre regelbundet återkommande. Den kontinuiteten kan vara en grogrund för ett pågående lärande. Den tillit och det förtroende som på många håll arbetats upp mellan VGR som organisation och de olika insatserna som medfinansieras är en basis på vilken ett mer lärande och utvecklingsorienterat utvärderingsarbetsätt kan byggas. I detta blir det intressant att se hur vi samverkar och vad vi gör tillsammans med andra aktörer inom ett visst område – hur vi borde gå in mer med de verktyg som finns utifrån de behov som finns på ett område och vilket lärande som existerar i det vi gör ihop med andra aktörer. Här blir det fråga om mer av en analys av gemensamma satsningar snarare än en beskrivande rapportering – något som torde vara mer intressant och lärorikt för både organisationen och det politiska styret.

### **En organisation som är mottaglig behövs**

Vad som också är tydligt i forskningen är att lärande och användning av utvärderingar underlättas av den organisatoriska kultur som den utvärderade insatsen har. Det behöver finnas en medvetenhet, en vilja och ett genomtänkt och förankrat förhållningssätt till utvärdering och lärandet av den hos mottagarna (Sandberg & Faugert 2020). Det krävs till viss del att den utvärderade organisationen är mottaglig och har kapacitet för organisatoriskt lärande. Detta för att där ska finnas en långsiktighet i tillvaratagandet och förankringen av det som framkommit av utvärderingen, att den nya kunskapen och lärda erfarenheten används på ett hållbart sätt (Sjöberg et al. 2009). Att ha resultat, rekommendationer och förbättringsförslag från tidigare utförda utvärderingar som grund för den regelbundna dialog som en har med sina insatser är en bra utgångspunkt för detta.

Den insatskultur som har störst förutsättningar för att uppnå ett lärande är den som har en öppenhet i form av en uppmuntran av frågor, av kritisk undersökning av det som idag är accepterat och vedertaget i verksamheten och en tillåtelse av experimenterande och misslyckanden (Svensson & Sjöberg 2009). Denna organisatoriska kultur kan kultiveras och främjas av utvärderaren bland annat genom tillämpning av den inställning och de metoder som presenteras i denna text. I detta ligger ett byggande av utvärderingskapacitet, ett utbildande i väsentliga utvärderarkompetenser. Genom det skapas organisatoriska kulturer vilka stödjer ett utvärderingstänk och genom mobiliserandet av intressenter

kultiveras deras deltagande och förmåga i användning av utvärderingar (Bryson et al. 2011). Utvärderingstänkande blir en resurs för de utvärderade – här kan införandet av en insatslogik vara ett exempel. Anordnandet, etableringen och uppmuntran av olika sorters lärandeseminarium och workshops kan vara andra.

Vad detta också kan kräva är en organisation vilken har kapacitet och vilja att se verkligheten som den verkligen är (Patton 2005). Detta är kopplat till hur en lärande och utvecklingsorienterad utvärdering också är konstruktivt kritisk och lyfter sådant som behöver förbättras. För att det ska vara möjligt krävs en organisation som är villig att möta de reella förhållandena och som inte styr utvärderingen mot att endast fokusera på de områden inom vilka en nått framgång. Detta gäller både för VGR, det vill säga för utvärderare och handläggare, och för den utvärderade insatsen och dess intressenter. Här kan det finnas ett behov av att vara mer självvranssakande och kritisk kring egna arbetsätt, tillvägagångssätt och prestationer för att det ska finnas en öppenhet inför förändring och utveckling.

Det är också av denna anledning som intressentinvolvering bör planeras för från start. Om en intressent involveras i ett senare skede på ett ad hoc-vis finns det en risk att denne får för stor makt över vad utvärderingen ska titta på. Det kan leda till att fokus endast läggs på det som gått bra i verksamheten. Därför bör en prata om utvärdering, lärande och involvering redan från början i sina insatser.

## Att vara nära det som utvärderas

Såsom beskrivet i denna texts inledning är en lärande och användbar utvärdering mer av ett stöd än ett granskningsinstrument. Det är fortfarande så att det lyfts av flera en svårslöst problematik kring brist på kritisk distans, självständighet, opartiskhet och neutralitet i en utvärdering som är interaktiv, nära och på många sätt inbäddad i insatsen som utvärderas (Ellström 2009; Lehto et al. 2009; Sjöberg et al. 2009; Svensson & Sjöberg 2009).

Ett sätt att försöka behålla en grad av oberoende är att ha en kritisk ansats och vara tydlig kring det kunskapsutbyte vilket det är förväntat att båda parter ska ta del i (Lehto et al. 2009). Utöver detta är det viktigt att utvärderaren behåller sin professionaliserade roll och sin yrkesintegritet, som representant för Västra Götalandsregionen. Det är svårare att vara påverkansbar om en är starkt förankrad i sitt kollegenätverk (Sjöberg et al. 2009). En annan stark förankring att ha som utgångspunkt för perspektiv och hållning i sitt

utvärderingsarbete är den till övergripande styrdokument och deras mål, såsom Västra Götalandsregionens regionala utvecklingsstrategi.

En närhet till och större integrering i insatsen för dock med sig vissa förtjänster. Om en utvärdering upplevs komma från en extern position, som något fullständigt separat och som något påtvingat, som måste göras, blir också mottagligheten och samarbetsviljan mindre. Försvinner hotet om att utvärdering handlar om att antingen fria eller fälla blir interaktionen mer avslappnad och parterna kan prata mer i utvecklingstermer. Utifrån hur stor kännedom handläggare har kring det område och de insatser en är involverad i har en olika kunskap i hur saker och ting har gått i insatsen. När en har en stor kunskap kring insatsen så är en utvärdering som visar detta därför inte av särskilt stort intresse för handläggaren. En utvärdering som däremot har lärande och utveckling som mål blir desto mer relevant.

Närhet och involvering kan skapa expertis hos handläggarna inom sitt område och ett medskapande som möjliggör ett lärande. I regionutvecklarollen kan det ingå att delta i verksamhetsutveckling på olika sätt, genom att hjälpa till att designa och mobilisera, formulera inriktningar och mål, sätta ihop aktörskonstellationer och sedan vara stödjande och coachande i olika utsträckning under en pågående dialog kring insatsen – för att vidare vara med i olika lednings- och styrgrupper. Denna kontinuerliga dialog och skruvande av insatser är ett redan existerande löpande lärandearbete och skapar en inbyggd flexibilitet i förhållande till de oundvikliga ändringar och skiften som är en del av varje insats livscykel.

Det kan dock skilja sig åt mycket inom organisationen hur involverad och engagerad en är i de insatser en har hand om, dels på grund av personligt engagemang, arbetsuppgifter och belastning (såsom projektmängd) men också utifrån vilket område en är verksam inom. Det kan handla om hur vana och erfarna ens insatsägare är av att driva insatser, vad ens roll förväntas vara i den kontexten och hur mycket finansiering en förväntas få ut.

Det sker också ett lärande, på ofta informella grunder, i och med de relationer som bildas med de återvändande aktörerna. Dessa processer är de som också behöver fångas upp och beskrivas, såsom nämnt ovan och senare i denna text. Faktumet, lyft ovan, att de aktörer som VGR medfinansierar och samverkar med ofta är återkommande förutsätter inte att ett reellt lärande sker, om det lärandet då sker informellt och icke-systematiserat mellan samma personer. De som ofta tillför nya och lärandefrämjande perspektiv är just nya personer involverade i insatserna. Därför är det bra att personer hos de här insatserna, inom vissa områden, byts ut med viss regelbundenhet, så att arbetet inte blir personfixerat.

I detta är det också viktigt att etablera en jämnare maktrelation mellan handläggaren och den utvärderade insatsen. Här bör en inte fastna i den finansiär-mottagare-relation som präglar förhållandet mellan VGR som organisation och insatsen. Detta för att det ska skapas en öppenhet och en tillit och ett genuint utbyte kan ske. På detta sätt undanröjs hinder och misstankar när en väl vill implementera en lärande utvärdering.

## Att involvera andra

Involvering av olika aktörer i utvärderingens utformning och olika faser har redan nämnts. Detta är en av de saker som forskningen lyfter som absolut viktigast för att få till och främja lärande och användning. Det ses som en av de mest centrala slutsatserna hos de flesta studier på området att mer deltagande och involverande utvärderingsupplägg når ett bättre resultat sett till relevans och användning (se Torres & Preskill 2001; Rossi et al. 2019). Otillräcklig eller obefintlig involvering av intressenter har också kunnat kopplats till misslyckanden när det kommer till användning (Bryson et al. 2011).

Hög nivå av engagemang, interaktion och kommunikation mellan utvärderare och intressenter är identifierat som avgörande för användning långsiktigt (Rossi et al. 2019; Alkin & King 2017). De olika parterna bör nå en samsyn kring saker såsom tänkt användning, utvärderingsfokus, genomförare och andra deltagare, datainsamling och analys och kommunicering av resultat. Om en på detta sätt kan förankra upplägget och genomförandet skapas en legitimitet och trovärdighet kring utvärderingens resultat och process. Lärande kan då ske genom hela processen och användning blir mer sannolikt (Sandberg & Faugert 2020).

Lärandet sker genom närhet och kontinuitet mellan deltagare och utvärderare bestående av konstant feedback, gemensam analys och ett diskuterande av slutsatser för att skapa en bas för fortsatt utvecklingsarbete (Svensson & Sjöberg 2009). Ansatsen är här interaktiv och betoning ligger snarare på kontext och perspektiv än metod. I linje med detta är en användningsfokuserad utvärdering situationsanpassad och förespråkar inte någon särskild metod, erbjuder olika upplägg och kan passa olika syften, data, design och fokus. Poängen är att beslut kring dessa tas i samarbete med intressenter med deras användning i fokus.

Logiken bakom involvering av intressenter är enkel att följa, såsom presenterad av Patton (2005). Intressenter har större sannolikhet att använda utvärderingen om de förstår och känner ägandeskap kring utvärderingens process och resultat. De har större sannolikhet

att förstå och känna ägandeskap om de är aktivt involverade. Genom att aktivt involvera intressenter i utvärderingen tränar utvärderaren dem i användning, lägger grunderna för sådan och förstärker den avsedda användbarheten hos utvärderingen längs varje steg på vägen.

Att involvera andra handlar också till stor del om att få in nya perspektiv på insatsen. Vid involvering av intressenter och andra berörda samhällsgrupper kan ett syfte vara att lyfta perspektiv och få in kompetensområden som vanligtvis inte inkluderas i analyser inom insatsens verksamhetsområde. Det kan handla om att till exempel lyfta in etiska eller moraliska aspekter inom fält som vanligtvis främst har att göra med teknikutveckling och innovation eller att få in mer sociala hållbarhetssynsätt i miljöer präglade av företag och näringsliv.

Detta banar vägen för att problematik som annars inte gjorts synlig uppmärksammas och att helheten av det regionala utvecklingsuppdraget vägs in i utvärderingsarbetet. Det möjliggör också ett ifrågasättande av grundläggande antaganden tagna för givet i VGR:s egna organisation och ger en mer komplett bild som kan skapa lärande och utveckling även i den egna verksamheten. Ett sådant lärande kan bland annat bestå i att förstå vilken roll organisationen ska axla i en viss kontext, för en viss insats eller typ av insats.

## Vem ska involveras?

Ett första steg i denna involveringsprocess är att tidigt identifiera intressenter för utvärderingen i fråga. Potentiella intressenter kan till exempel vara:

- Primära intressenter, det vill säga de närmst involverade i insatsen och i position att ta beslut.
- Andra lokala intressenter som kan påverka beslut, olika handlingar och förståelser kring insatsen.
- Personal hos finansiärer eller andra stödorganisationer.
- Målgrupp för insatsen i fråga.
- Delar av det omgivande samhället väsentligt påverkade av insatsen.

---

(Alkin & King 2017)

Ett sätt att gå in i detta arbete är att diskutera och spåna kring olika potentiella intressenter och fråga sig vilka som det är rimligt och praktiskt möjligt att se som intressenter (Jerkedal 2010). Detta kan eventuellt kompletteras med ytterligare informationsinsamling (intervjuer, formulär, fokusgrupper etcetera). En sak kan vara att be insatserna själva att producera intressentkartor över vilka aktörer som berörs av dess verksamhet – eller att rådfråga relevanta tjänstepersoner eller andra sakkunniga om aktuella aktörskonstellationer.

De olika identifierade intressenterna kan listas utifrån primära avsedda användare, som sedan kan rangordnas efter betydelse för utvärderingen. Här är det viktigt att fånga något med en faktisk röst, såsom en individ eller representant för en grupp, snarare än en ”anonym” organisation som helhet (Bryson et al. 2011).

Ett viktigt perspektiv att ta med sig i identifiering av aktörer att involvera är att personer med möjlighet att påverka att faktiskt genomföra förändringar för insatsen bör göras medvetna och fås med i processen. Detta för att det organisatoriska lärandet ska ge någon reell konsekvens. Att identifiera sådana personer kan vara olika lätt i olika fall, beroende på i vilken organisation en befinner sig, och för olika insatsägare. Vissa insatser kan behöva stöd i det här. Ett exempel på ett sådant stöd, som återfinns inom staben, är anställandet av en [coach](#) för insatserna.

Ett annat problem som kan uppstå är att de olika potentiella användarna och berörda aktörerna inte vill lägga tid på att vara involverade på detta sätt i ett utvärderingsarbete. Vissa aktörer kan ha mindre intresse av att medverka och vara delaktiga i sådana här processer, när sådana aktiviteter ligger långt från deras grundverksamhet eller är arbetsätt främmande för dem. Då kan det krävas att de motiveras för att involveringen ska komma till stånd. Olika taktiker kan lämpa sig olika bra för olika aktörer. För vissa kan det vara bäst med mjuka medel, uppmuntran och ett påvisande av förtjänster och vinster med att vara delaktig. För andra kan olika sorters krav vara mer aktuella (se till exempel Tillväxtverkets [krav vid projektansökan](#)). Detta kan kopplas till att planera för utvärdering, lärande och involvering redan från start i insatserna. Det kan då handla om att en inledningsvis ställer krav på en motprestation i form av till exempel lärandeinvolvering från en insats som får finansiering.

De praktiska förutsättningarna för utvärderingen, vilka resurser som finns tillgängliga och vad som är utvärderingens syfte blir såklart styrande för vilka som kan och bör involveras i den.

## Hur ska de involveras?

Också hur mycket de olika aktörerna kan involveras i utvärderingen avgörs av situationen och kontexten och dess begränsningar. Utvärderingsfrågor måste väljas och avgränsas, trots många olika intressen, utifrån vad som faktiskt kan undersökas. Här är det dock viktigt att ha en öppenhet kring den rationalisering som görs (Jerkedal 2010). Sandberg och Faugert (2020) rangordnar och ger exempel på olika grader av involvering av intressenter, från låg till hög:

1. Ge information i sakfrågor och synpunkter från sitt perspektiv.
2. Kommentera frågeställningar, fokus och metodval.
3. Ingå i referensgrupper.
4. Medverka vid datainsamling.
5. Medverka vid analys och tolkning.
6. Medverka vid rapportskrivande.

(Sandberg och Faugert 2020)

Referensgrupp kan bildas bestående av de olika parterna berörda av insatsen och utvärderingen, såsom representanter från näringsliv, civila samhället eller offentliga organisationer. I sådana kan även ingå relevanta tjänstepersoner från den egna organisationen och politiker. För ett exempel på hur referensgrupp använts i en tidigare utvärdering kan ni se till denna [rapport](#) (se s. 8, 36, 42).

En sådan referensgrupp kan ge input på och diskutera saker såsom utvärderingsfrågor, enkäter, datainsamlingsupplägg och rapportutkast. Lärande sker också i liknande grupper löpande under insatsers livsspann. Exempel på det från stabens arbete kan vara hållandet av intressentdialoger, där en insats alla identifierade intressenter samlas kring ett bord och diskuterar verksamheten gemensamt.

Ett annat sätt att involvera, i analys och tolkning, som använts i tidigare utvärderingar vid staben, är att ha seminarium eller workshops med intressenter innan utvärderingen är klar. Där får dessa tycka till om de resultat som nåtts, utvärderarna kan förstå nyanser och eventuella missförstånd kan redas ut. Hur sådana lärandeseminarium/workshops kan läggas upp beskrivs mer i detalj nedan.

## Stakeholderanalyser

Stakeholderinvolvering ses som något av det absolut viktigaste inom utvärderingsforskningen för att främja användning (Bryson et al. 2011) – det som ovan beskrivits som intressentinvolvering. Stakeholders kan definieras som individer, grupper eller organisationer som kan påverka eller blir påverkade av en utvärderingsprocess och/eller dess resultat. I denna text används intressenter mer eller mindre synonymt med detta begrepp men där stakeholders eventuellt får anses täcka in en ännu bredare grupp. Stakeholders är det begrepp som oftast används i litteraturen.

Det är dock så att involvering av just stakeholders kan vara svårt och att ha dem med i alla steg i processen är inte alltid möjligt. Fördelaktigt här, som det också finns exempel med goda resultat på inom organisationen, är att använda sig av och involvera redan befintlig nätverksinfrastruktur såsom olika former av företagar- eller civilsamhällesnätverk. Bryson et al. (2011) har gjort ett försök till att sammanställa olika stakeholderanalyser vilka kan träda in under olika faser av utvärderingen. Dessa återfinns ni i [bilaga 1](#).

Varje utvärderingssituation är unik utifrån en rad aspekter och utvärderingens upplägg bör återspegla detta (Patton 2005). Det är med andra ord så att det är den aktuella utvärderingen vilken avgör i vilken mån applicering av dessa analyser är möjlig eller lämplig. Olika kombinationer och användning av endast enstaka delar är möjligt. Också när i processen de ska ske är upp till utvärderarens omdöme. Beskrivningen är inte nödvändigtvis en fast kronologi eller sekvens, där olika moment också kan överlappa varandra.

## Involveringsseminarium

Andra uppslag för involvering av intressenter i utvärdering kan bestå av:

- Etablerandet av en intern referensgrupp hos insatsen. Denna kan bli en kontaktyta för den externa utvärderaren och även förespråka internt för användandet av utvärderingen.
- Att ha löpande mindre avstämningar med intressenter. Detta kan kultivera just en ökad känsla av ägande av utvärderingen hos de aktörerna.
- Hållandet av tolknings- och/eller arbetsseminarier. Här får intressenter aktivt delta i tolkning och problematisering av utvärderingsprocessen och dess resultat och göra egen slutsatsformulering. Detta både för att öka mottaglighet hos insatsens organisation men också för att få in åsikter vilka kan påverka utvärderingens utförande och slutrapportering.

(Sandberg & Faugert 2020)

De sistnämnda seminarierna är forum som till olika grad kan vara en parallell struktur från resten av verksamheten och äga rum på både kort och lång sikt. En viktig inramning är att de enbart är inriktade på utvärderings- och utvecklingsfrågor. Ellström (2009) föreslår en gångordning utifrån vilken dessa seminarier kan läggas upp. Dessa hittar ni i [bilaga 2](#).

Dessa steg utgör en väldigt idealiserad bild. I verkligheten ser vi mer komplexitet, med dessa steg överlappandes, skeendes parallellt, i annan ordning – eller att de missas eller hoppas över. Den givna kontexten avgör också hur lång tid de olika sakerna tar och vad som prioriteras. Alla steg är inte applicerbara, möjliga eller lämpliga för alla insatser. Framgången för seminarier som dessa varierar och förbestämda riktlinjer kan behöva ändras i stunden – det krävs en strukturerad flexibilitet (Halvarsson & Öhman Sandberg 2009). Dessa seminarieinstruktioner får ses som en mall att utgå från och bli inspirerad av.

## Att involvera och ha lärande i verkligheten

Att involvera andra aktörer på dessa sätt är en tidskrävande aktivitet. Många kan idag uppleva sig vara oförmögna att ägna sig den tiden inom ramen för den arbetsbelastning som redan finns. Detta i synnerhet då det av handläggare kan upplevas finnas en press att få till fler insatser, att handhava en allt större mängd av dem. Organisationens värde blir på många sätt grundat i framtagandet av nya insatser som ska bidra till de övergripande målen

och att de finansiella medel som finns till hands ska användas. I denna verklighet innefattas också förändringar eller nedskärningar i personalstyrkan. Att då ha utrymme och tid till att ha en involvering, eller att ha en analys och ett uppfångande av lärande vid avslutade insatser - innan nästa tar vid - är kantat av svårigheter.

Det handlar dels här om att som tjänsteperson verkligen tro på involveringen och det lärande den för med sig, och på de stora vinningar en har av att lägga tid på det här – då det redan existerar som arbetsätt hos vissa medarbetare. Det handlar emellertid också om att få denna sorts uppgifter och arbetsätt prioriterade och resurssatta. En sådan process kan kräva att en testar och påvisar vinsterna med att arbeta på detta vis för ledning och för politiskt styre, såsom nämns ovan och nedan.

## Att kommunicera resultat

Utvärderingens slutprodukt utgörs ofta av någon form av rapport. Dess spridning och kommunikering till berörda är avgörande för användningen av utvärderingens resultat. Utvärderaren kan här upprätta en så kallad kommunikationsplan vilken beskriver hur utvärderingen är tänkt att gå från resultat till påverkan i den specifika kontexten (Rossi et al. 2019). I en sådan arbetas fram olika alternativ för hur utvärderaren kan influera handlingar och attityder genom olika former av kommunikation av utvärderingen. Att tidigt inledningsvis planera upp tillfällena för förmedling och feedback är fördelaktigt.

För en mer gedigen genomgång av rapporten tillsammans med involverade intressenter kan en feedback-workshop anordnas innan rapporten är färdigställd. En sådan workshop kan tjäna till att säkerställa en samstämmighet mellan utvärderingen, de olika involverade aktörernas intressen och insatsplanen. Den ökar också förståelsen för utvärderingen och rapporten och resultatens relevans och användbarhet. En sådan här workshop i utvärderingens slutskede kan läggas upp enligt Gullickson och Shufflebeams (2001) checklista vilken ni hittar i [bilaga 3](#).

När rapporten är färdigställd bör det ske en fullständig distribuering av den till alla intressenter som involverats åtföljt av muntliga dragningar fokuserade på dialog kring användning (Jerkedal 2010) och lösningen av de problem som uppkommit under eventuell workshop. Ett förslag här är att producera både en fullständig rapport och en kortare, mer slagkraftig version som sammanfattar de viktigaste resultaten. Hur saker såsom påstådda implikationer och rekommendationer presenteras i rapporten och i vilka ordalag har också

inverkan på användning (Rossi et al. 2019), att den inte överraskar och är balanserad och konstruktiv (Sandberg & Faugert 2020).

Att uppehålla vetenskaplighet i rapporten och utvärderingen i sin helhet är viktigt men lämplighet och trovärdighet hos metod och genomförande i intressenternas ögon är kanske än mer relevant i användningssammanhang. Det som står i centrum här är att göra utvärderingens resultat förståeliga för olika intressenter – att innehållet motsvarar mottagarnas informationsbehov och för- och språkförståelse (Jerkedal 2010; Alkin & King 2017).

När i tid som resultatöverlämning sker är också viktigt, att resultaten görs tillgängliga och presenteras vid rätt tidpunkt. Här är det bra om framställandet sker i fas med beslutsfattandeprocesser hos insatsen och andra relevanta organ, att det kommer rätt i insatsens tidslinje (Saunders 2012). Skulle det inte vara möjligt kan en andra runda av utskick av utvärderingens produkt vara att överväga vilken då kan ske vid en, för insatsen eller andra beslutsfattare, lämplig tidpunkt.

I interaktionen och kommunikationen med olika intressenter ingår även att skapa förutsättningar för kommunikation och kunskapsöverföring mellan olika involverade (Sandberg & Faugert 2020). Dialog behöver ske mellan parter då de tolkar utifrån deras egen förståelse och en överenskommelse kring användning behöver nås. Utvärderaren planerar med fördel för denna dialog, med tidig information där det klargörs hur denna situation kommer att hanteras (Jerkedal 2010).

Vidare så kan utvärderaren eller den utvärderande organisationen understödja en bredare kunskapspridning med utvärderingen som bas. Detta kan ske genom etablerandet av kontakter med och mellan andra aktörer. I dessa visas inte bara utvärderingens process och resultat utan att genom interaktion och träffar så utvecklas, reflekteras och testas resultat och lärdomar i ett genuint erfarenhetsutbyte. Detta kan ske rent praktiskt genom hållandet av kurser, möten, konferenser, seminarium, workshops med mera - alla med aktivt deltagande.

Ett exempel på detta från stabens arbete är hållandet av lärandeseminarium där olika insatser inom ett område kan samlas. På dessa kan de diskutera vad som går dåligt för dem och vad de upplever som utmanande. Sådana seminarier kan vara väldigt värdeskapande, de gör att insatserna blir del i ett sammanhang. De behöver dock upprepas med regelbundenhet för att bygga en kultur av öppenhet och trygghet kring att diskutera dessa saker. Insatserna kan även uppmuntras att hålla egna lärandeseminarium i slutet av sin

insats för sina intressenter. Upplägg och tillvägagångssätt för sådana lärandeseminarier kan delas mellan insatserna på de lärandeseminarium som anordnas av VGR.

Möjligheterna till att sammanföra aktörer på detta sätt kan dock skilja sig åt beroende på vilket område en arbetar inom - lärandet måste anpassas till den givna kontexten. Återigen är det här fråga om ett arbetssätt eller en metod som är mer tydligt kopplad till lärande generellt än utvärdering specifikt. Trots detta finns det ett värde i att lyfta det som arbetssätt och att det med fördel kan användas i utvärderingssammanhang, framför allt i spridning av det som framkommit av en utvärderings process och resultat. Hur tidigare lärandeseminarium i stabens arbete lagts upp och använts hittar ni återigen i [denna text](#) (se s. 6–10).

Att skapa kontakt mellan olika individer, grupper och institutioner tar fram ett lärande i en vidare kontext, med bildandet av reflekterande och lärande gemenskaper (Wistus & Andersson 2009). Ett sådant strukturerande för seriös utvärderingsanvändning av andra (Patton 2005) ligger i linje med ett regionalt utvecklingsarbete som helhet.

## Uppställningar och exempel som sammanfattar

Vad som beskrivits ovan är tankar och metoder kring hur utvärderingar kan utformas för att skapa förutsättningar för en användning, ett lärande och utveckling. Ellström (2009) konstruerar fyra punkter vilka utgör en idealbild av hur en lärande utvärdering ser ut:

1. En utvärdering som har flera olika uppgifter:
  - Framtagandet av hållbar vetenskaplig kunskap kring det som utvärderas, till exempel kring kopplingarna mellan aktiviteter, resultat och effekter, tillsammans med data för förbättringsåtgärder.
  - Bidragande till individuellt lärande, i formen av ny kunskap, nya koncept och perspektiv etcetera, hos de direkt påverkade av utvärderingen och till organisatoriskt lärande, till exempel i formen av förbättrade rutiner för insatsen och dess organisations utveckling.
  - Skapandet av ett forum för öppen debatt, fri åsiktsbildning och lärande i hänvisning till det som utvärderas.

2. Utvärdering utförs under insatsen med målet att dokumentera processen och skapa en basis för kontinuerliga förbättringar.
3. Utvärdering designas och genomförs i samarbete mellan utvärderare och de vilka påverkas av utvärderingen – inom ramarna för en tydlig arbetsfördelning mellan utvärderare och intressenter. Utvärderingens intressenter tar del i formuleringen av mål, frågor och metodval.
4. Utvärderings genomförande utgörs av en cirkulär/cyklisk process, där dataanalys och insamling (vilka kan utföras utifrån olika metoder) sker tillsammans med gemensamma seminarier med fokus på feedback, bekräftelse och tolkning av resultat samt diskussion och planering av åtgärder.

Genomförandet av en sådan här utvärdering kan bli mött med en hel del svårigheter i praktiken och verkligheten. Som ledstjärna och som summering av hur en kan tänka kring och rikta en utvärdering mot lärande kan denna idealbild fortfarande vara användbar.

Själva utvärderingsanvändandet kan ses som skapandet av en ny praktik hos en insats, där utvärderingen är kunskapsresurs för denna nya praktik. Saunders (2012) har detta perspektiv och gör en uppställning kring hur utvärderingens olika aspekter kan formas mot användbarhet och lärande. Dessa steg sammanfattar till mångt och mycket hur en lärande utvärdering siktandes mot användning kan läggas upp och ni kan hitta dem i [bilaga 4](#).

Återigen är det så att alla element av denna uppställning inte är tillämpbara i alla fall. Den ger ändå en struktur till hur olika komponenter av utvärderingen kan utformas och utföras för att röra sig mot en högre grad av användbarhet.

## Att tänka på för att uppnå lärande genom deltagande

För att illustrera hur en lärande utvärdering kan se ut rent praktiskt har tre olika exempel av utvärderingar tagits från DeLuca et al. (2009). Dessa tre utvärderingar tar olika form men har alla lärande genom deltagande som utgångspunkt. Dessa återfinns i [bilaga 5](#).

DeLuca et al. (2009) listar också saker att tänka på för att uppnå lärande vid en deltagandeansats för utvärdering:

- Flera syften kan existera och uppstå – dessa bör förhandlas mellan intressenter och utvärderare på ett deltagande och demokratiskt sätt. Alla involverade intressenters

potentiellt olika syften bör vara representerade och tas hänsyn till i utvärderingsplanen och i processen och dess resultat.

- Syften kan ändras under tiden och utvärderingsdesignen bör vara mottaglig och flexibel i ljuset av sådana förändringar. Syften kan uppnås både av själva utvärderingsprocessen såväl som av dess resultat. En balans mellan planerande och flexibilitet ökar potentialen för lärande.
- Förhandla deltagandet och möjligheter för involvering från början – skapa ett åtagande till utvärderingen från intressenternas sida. Fokus kan här läggas på hur den informerar beslut och förändringar i den specifika insatsen. Skapa ett partnerskap/en relation innan utvärderingen inleds och lär ut fördelar med utvärderingen och deras involvering i den – och även potentiellt olika utvärderingsstrategier. Detta för att inkluderingen ska bli meningsfull.
- Etablera en struktur av feedbackmöjligheter och dialog där bland annat kommunikering sker genom hela utvärderingsförloppet av lärdomar som uppkommit under processen.
- Ha genomgående en förklaring till varför utvärderingen tar den form den gör och få in åsikter och nå samtycke kring designen och metoderna – låt dem vara öppna för förändring utifrån olika intressentbehov.
- Pågående och ständig kommunikation är centralt. E-postkorrespondens, telefonkontakt (även digital sådan) och möten måste vara medvetet strukturerade mot ett lärande. I det här ligger också främjandet och möjliggörandet av interaktion och kommunikation mellan olika intressenter och/eller grupper av dem så att olika perspektiv inom samma kontext kan förstås.
- Tillitsbyggande är viktigt. Detta möjliggörs genom att lyssna till och inkorporera intressenters behov och bekymmer. Om de genomgående involveras i utvärderingens olika aktiviteter och beslut visas deras värde för utvärderingen.

## Utvecklingsorienterad utvärdering framåt

Som vi sett i denna text är en utvärdering vilken strävar mot att uppnå ett lärande och användning en som på olika sätt involverar andra aktörer i utvärderingen och dess process. I vilken utsträckning en sådan involvering är möjlig och realistisk i den verklighet, inom

regional utveckling och kultur, som Västra Götalandsregionen genomför sina utvärderingar kommer med all säkerhet vara väldigt kontextbundet. Denna text kan trots det vara ledande i det framtida utvärderings- och uppföljningsarbetet och ge uppslag till mer praktiska sätt att försöka utföra utvärderingar på, utifrån ett användnings- och lärandefrämjande perspektiv.

För att få en uppfattning, en förståelse och kunskap för framtiden kring det lärande som skett kan en rad frågor ställas:

- När uppstår lärandet, i slutet eller under processen som helhet?
- Vem tar del i lärandeprocesserna?
- Vad lär sig deltagarna? Teoretisk och/eller praktisk kunskap?
- Hur äger lärandet rum? Vilka metoder används (utvärdering, forskning, lärandenätverk, seminarier, konferenser, mentorskap, projektmöten, extern kompetens)?
- Vad var resultatet av lärandet i insatsen? Har det påverkat saker såsom fokus, resursallokering, mål och medel? Har utvecklingsarbetet påverkats och gjorts mer långsiktigt och hållbart?

---

(Svensson & Sjöberg 2009)

Dessa återkopplar till de [reflektionsfrågor](#) vilka ramade in lärandeambitionen inledningsvis. Frågorna skulle kunna besvaras av utvärderaren själv eller utgöra grund för en ny undersökning. Med hjälp av dem kan kunskap kring lärandet samlas vilken sedan kan informera framtida utvärderingar och insatser. De kan också utgöra basis för samtal kring lärande mellan medarbetare vid regional utveckling.

## Vad förhoppningen med texten är

Denna text är tänkt som ett första metodstöd. En ensam text är tyvärr inte fullständigt tillräcklig för genomförande av de förändringar vilka potentiellt krävs för att de arbetssätt som beskrivits ska kunna bli verklighet. Vad som behövs är möjligtvis en större organisatorisk förändring av arbetssätt mer generellt och då behöver det beslutas och resursättas centralt i organisationen. Vad det innebär är ett skifte i vad som ska prioriteras och läggas tid på, vad som ingår i uppgifterna för en regionutvecklare, och hur många insatser varje individ ska vara involverad i/ansvarig för.

Vad som utöver det möjligen krävs är en stödjande befattning inom organisationen med relevant kompetens som kan vägleda i det här arbetet, då det inte är rimligt att lämpa över allt ansvar på enskilda handläggare. Denna hade även kunnat tjäna till att skapa forum för erfarenhetsutbyte och uppfångandet och förmedlandet av de lärandeprocesser som faktiskt redan existerar inom staben – att en som handläggare får möjlighet och blir uppmuntrad till att beskriva dessa processer. I skapandet av sådana samtal kan arbetsställförändringen komma nerifrån innan den kommer uppifrån – att detta sätt att tänka och arbeta på förankras nere i organisationen innan det beslutas om från ledningshåll.

Det som texten ändå vill åstadkomma och få till stånd är att sätta i gång tankar kring lärande utvärdering och skapa möjligheter för att pröva på att arbeta på detta sätt i sitt regionala utvecklingsuppdrag. Det varierar hur mycket en redan jobbar och tänker på detta sätt, beroende på olika kulturer inom olika avdelningar och hur förutsättningarna ser ut utifrån vilket område eller vilken fråga en jobbar med. Trots att en som handläggare kanske blir smal i sitt område och sin expertis, och att det kanske skulle vara lättare att dela med sig av lärandeprocesser om en arbetat mer brett med olika saker, är det ändå så att många frågor är gemensamma, till vilka en kan bidra med olika perspektiv. Samverkan behöver ske mer över avdelningsgränser i hanterandet av komplexa frågor.

Viktigt att poängtera är att den enskilda regionutvecklaren blir lite grindvakt kring de här idéerna och hur viktiga en anser de vara på sitt område och för de insatser en är involverad i. För att en riktig utveckling ska ske på det här området behöver dessa arbetsätt vara något som i slutändan ägs av alla regionutvecklare själva, inte något som en enskild enhet eller avdelning är ensam bärare och utförare av. Det stöd som ska ges i det här handlar snarare om att skapa en systematik kring att göra lite för många, små förflyttningar för många – att sätta stenen i rullning.

I det här kan ligga att beskriva olika vägval för politikerna när det kommer till utvärdering och lärande och vilken typ av resultat en kan förvänta sig från varje. Om ett utvecklingsorienterat lärandefokus i utvärderingar ses som relevant och något värt att lägga tid på, och arbetsätten körs i pilot på olika sätt inom organisationen, kan värdet av dem lyftas till ledning och till politiken. På det sättet kan vi på sikt skapa en organisation som är mer lärande och utvecklingsorienterad och som utvärderar utefter det.

## Referenser

- Alkin, M.C. & King, J.A. 2017. "Definitions of evaluation use and misuse, evaluation influence, and factors affecting use". *American Journal of Evaluation*, 38(3): 434–450.
- Bryson, J. M., Patton M. Q. & Bowman R.A. 2011 "Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit". *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 1–12.
- DeLuca, C, Poth, C. & Searle, M. 2009. "Evaluation for learning: A cross-case analysis of evaluator strategies", *Studies in Educational Evaluation*, 35(4), 121–129.
- Ellström, P-E. 2009. "The use and benefits of evaluations: a learning perspective" i Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg K. (red.). *Learning through ongoing evaluation*. Lund: Studentlitteratur, 107-132.
- Gullickson, A., & Stufflebeam, D. L. 2001. "Feedback workshop checklist". Hämtad från <https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2018/feedback-gullickson%26stufflebeam.pdf>. 2022-11-08.
- Halvarsson, A. & Öhman Sandberg, A. 2009. "How theory can contribute to learning – interactive research national development programmes" i Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg K. (red.). *Learning through ongoing evaluation*. Lund: Studentlitteratur, 149-167.
- Jerkedal, Å. 2010. *Utvärdering – steg för steg. Om projekt- och programbedömning*. Solna: Norstedts Juridik. 4 uppl.
- King, J. A., & Alkin, M. C. 2019. "The Centrality of use: Theories of evaluation use and influence and thoughts on the first 50 years of use research". *American Journal of Evaluation*, 40(3), 431–458.
- Lehto, A., Olsson, I. & Landstad, B. J. 2009. "The hunt for an equal authority – process- and goal achievement as evaluation model" i Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg K. (red.). *Learning through ongoing evaluation*. Lund: Studentlitteratur, 231-252.
- Patton, M. Q. 2020. "Evaluation Use Theory, Practice, and Future Research: Reflections on the Alkin and King AJE Series". *American Journal of Evaluation*, 41(4), 581–602.
- Patton, M. Q. 2005. "The challenges of making evaluation useful". *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, 13(46), 67-78.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. & Henry, G. T. 2019. *Evaluation – a systematic approach*. Thousand Oaks: SAGE. 8 uppl.
- Sandberg, B & Faugert, S. 2020. *Perspektiv på utvärdering*. Lund: Studentlitteratur. 4 uppl.

Saunders, M. 2012. "The use and usability of evaluation outputs: A social practice approach". *Evaluation*, 18(4), 421–436.

Sjöberg, K., Brulin, G. & Svensson, L. 2009. "Learning evaluation – ongoing evaluation: a synthesis" i Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg K. (red.). *Learning through ongoing evaluation*. Lund: Studentlitteratur, 267-288.

Svensson, L. & Sjöberg, K. 2009. "Evaluation as support for sustainable development" i Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg K. (red.). *Learning through ongoing evaluation*. Lund: Studentlitteratur, 23-40.

Tillväxtanalys. 2021. *Politik för hållbar omställning - utmaningar och möjligheter för utvärdering*. PM 2021:06 – rapport från Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser.

Torres, R. T. & Preskill, H. 2001. "Evaluation and organizational learning: past, present, and future". *American Journal of Evaluation*, 22(3), 387–395.

Wistus, S. & Andersson, M. 2009. "Organising for learning between research and development – experiences from the NTG Partnership" i Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg K. (red.). *Learning through ongoing evaluation*. Lund: Studentlitteratur, 169-187.

## Annand läst litteratur

Alkin, M.C. & King, J.A. 2016. "The historical development of evaluation use". *American Journal of Evaluation*, 37(4), 568-579.

King, J.A. 2008. "Bringing evaluative learning to life". *American Journal of Evaluation*, 29(2), 151-155.

Leviton, L. C. 2003. "Evaluation use: advances, challenges and applications". *American Journal of Evaluation*, 24(4), 525–535.

Neuman, A., Shahor, N., Shina, I., Sarid, A. & Saar, Z. 2013. "Evaluation utilization research - developing a theory and putting it to use". *Evaluation and Program Planning*, 36(1), 64-70.

Nählinder, J. 2009. "Ongoing evaluation in an innovation project" i Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg K. (red.). *Learning through ongoing evaluation*. Lund: Studentlitteratur, 189-201.

Thomas, V.G. 2010. "Evaluation Use" i Peterson, P., Baker, E. & McGaw, B. (red.) *International Encyclopedia of Education*, Washington: Elsevier, uppl. 3, 614-621.

## Samtal med regionutvecklare vid VGR

Samtal med sex olika regionutvecklare vid koncernstab regional utveckling och koncernavdelning under oktober månad 2022.

### Lästips

Viktigt att poängtera är att detta arbete endast täckt in en del av den stora mängd forskning och litteratur som existerar kring lärande och användning kopplat till utvärdering. Bland den finns det mycket mer att hämta, i form av metoder och tillvägagångsätt, än det axplock som inkluderats här.

På Western Michigan Universitys hemsida finns det en rad olika [checklistor](#) för utvärderingar. Dessa behandlar bland annat [planerandet och designandet av utvärderingar från start](#), [byggandet av utvärderingskapacitet i insatser](#), [utvecklandet av en insatslogik](#), [hur en användbarhetsfokuserad utvärdering läggs upp från början till slut](#), [kommunikationsstrategier](#), [hur utvärdering görs meningsfull för alla intressenter](#) mm. Välvärd läsning och handfasta utgångspunkter för den som vill ha fler uppslag kring hur en kan arbeta med utvärdering.

# Bilaga 1 – Stakeholderanalyser

Stakeholderanalyser under olika faser av en utvärdering, från Bryson et al. (2011):

1. Planering av utvärdering. Förutsatt att en lista av stakeholders har sammanställts, kan dessa rangordnas efter hur viktiga de anses vara för utvärderingen. Det kan sedan frågas vad dessa olika stakeholders vill ha ut av vad som utvärderas, vad de vill ska produceras. En bedömning kan göras inledningsvis kring hur väl de kan tänkas anse att insatsen går från deras perspektiv och om de potentiellt kan ha ett negativt inflytande på utvärderingen.

Vidare kan stakeholders kategoriseras utifrån dimensionerna intresse och påverkansmakt i förhållande till det som utvärderas. Detta för att identifiera vilka aktörer som *måste* beaktas (inte kan ignoreras), potentiella koalitioner (att uppmuntra eller inte) och vilka grupper som kanske borde framhållas (de med stort intresse men litet inflytande). Till detta kan också tilläggas hur var och en av stakeholders influerar de andra, för att se hur inflytelserika och centrala de olika aktörerna är i insatsens nätverk.

Ett ytterligare tillägg här kan utgöras av att identifiera de olika stakeholders maktresurser och vilka intressen och mål de har. Makt kan komma från en rad olika saker såsom; expertis, finansiella resurser, formell auktoritet, hur centrala de är i nätverken, informell övertalningskompetens och olika sanktionsmöjligheter med mera. Intressen och mål visar vad deras förhoppningar och deras oro är. På detta sätt kan gemensamma nämnare identifieras mellan stakeholders, eller grupper av stakeholders, och en förståelse kring hur de olika aktörerna kan närmas och involveras i utvärderingen bildas.

Det är upp till den egna utvärderarens omdöme till vilken grad dessa steg sker genom egenarbete eller direkt involvering – eller om direkt involvering användas för att bekräfta redan utfört egenarbete.

2. Design av utvärdering. Samla de identifierade stakeholders eller deras representanter (fysiskt eller virtuellt). Denna grupp kan inledningsvis fundera kring om någon mer bör involveras i processen och för- och nackdelar med det. Gruppen kan sedan arbeta med att förtydliga, bekräfta och justera antaganden som gjordes under planeringsfasen. Stakeholdergruppen kan i detta skede också samlas för att skapa en samsyn kring utvärderingens syfte. Utifrån utvärderingens ursprungliga, avsedda syfte kan stakeholders spåna kring andra, alternativa eller kompletterande syften. I det kan de se hur dessa nya syften länkas till varandra och till originalsyftet och skapa ett syftesschema. Utifrån detta kan ett nytt huvudsyfte (eller bekräftande av originalsyftet) fastställas gemensamt av gruppen.

När det är fastställt kan roller i processen bestämmas mellan de olika aktörerna. Att bibehålla trovärdighet för utvärderingen är riktmärket här. De olika stakeholders kan sättas på ett spektrum av olika grader av deltagande i utvärderingen, gåendes från icke-deltagande till direkt involvering i avslutande beslutfattande (se till exempel Sandberg och Faugerts (2020) [lista](#)). Detta hjälper utvärderaren att schematiskt se hur de olika stakeholders ska ha olika grader av påverkansmöjligheter i utvärderingens olika faser. Utifrån detta kan olika löften göras till olika aktörer. Det för att skapa tydlighet och bygga tillit.

Den investerade tiden här har fördelar. Om en strukturerad dialog etableras på detta sätt kan nya insikter komma fram vilka förbättrar utvärderingen utifrån ett användningsperspektiv. Genom ett sådant här arbete skapas också kapacitet för fler stakeholderanalyser/inkluderingar.

3. Datainsamling. Det kan vara så att det finns stakeholders av vikt vilka inte har möjlighet att delta i utvärderingsutformningen. Vad som då kan göras är att sätta in olika stakeholders perspektiv på de val av metoder, mätningar och datainsamlingsformer som görs i denna fas. Här kan ett sorts rollspel användas, med basis i de analyser som redan genomförts i de tidigare stegen, där utvärderaren sätter sig i de olika aktörernas sits. Utvärderaren kan då fråga sig utifrån detta:

- a. hur de skulle ställas sig till alternativet/valet i fråga,
- b. vad som skulle kunna göras för att öka deras stöd eller minska deras motstånd.

Här kan deras åsikter kring metodval och liknande simuleras och stakeholders eventuella reaktioner på rekommendationer och åtgärder kan spånas kring. Det kan också vara ett sätt på vilket de mer marginaliserade av de berörda stakeholders kan få ”uttrycka” sig.

4. *Analys.* Vid framtagande av rekommendationer kan varje rekommendation analyseras utifrån varje stakeholders perspektiv. I detta kan de positioneras som antingen stödjande eller i motstånd till varje rekommendation. Görs detta för alla rekommendationer och stakeholders kan en få en uppfattning kring vilka rekommendationer som har det stöd som behövs. Där motstånd misstänks kan övervägningar göras kring hur aktören i fråga möjligtvis kan fås att stödja eller åtminstone inte motsätta sig det som rekommenderas. Det kan också vara så att rekommendationen i fråga slopas eller omarbetas till förmån för stakeholderstöd.

Vidare kan rekommendationerna här plottas utifrån hur attraktiva de är för stakeholders och utifrån stakeholders kapacitet att genomföra dem. Saker såsom resurskrav och resurstillgänglighet är centrala här för framgångsrik implementering. I det här ligger att se om de olika aktörerna har det som förväntas krävas av dem för att kunna genomföra rekommendationerna och om rekommendationerna kan anses ses som fördelaktiga för dem i deras ögon. Här kan rekommendationer tas bort eller göras om i relation till hur de tänks mottas och hur rimliga de är i förhållande till berörda stakeholders kapacitet och resurser.

5. *Beslutsfattande och implementering* – här kan utvecklas en implementeringsstrategi för rekommendationerna. I en sådan kan följa med handlingsplaner för de olika stakeholders utifrån deras intressen och resurser/kapacitet. Denna strategi och dessa handlingsplaner blir då bland annat grundade i tidigare analyser gjorda i de andra stegen av processen.

Klicka för att komma till avsnittet om [stakeholderanalyser](#) i texten.

## Bilaga 2 – Involveringsseminarium

Upplägg för involveringsseminarier, från Ellström (2009):

1. Datainsamling såsom del av utvärderingen, analys av och feedback kring resultat.  
Tolkningar görs här av utvärderingen vilka pekar ut bristande måluppfyllelse och/eller tillkortakommanden i genomförandet av vissa aktiviteter. I dessa skapas förutsättningar för gruppen att ifrågasätta och problematisera dels utvärderingens resultats giltighet men kanske främst insatsens design och utförande.
2. Analys av situationen som helhet. Oenigheter och osäkerheter kring resultatens giltighet diskuteras av gruppen. Tolkningar klargörs och justeras för att hitta en gemensam startpunkt för fortsatt analys av resultatens följder. Detta gör möjligt definierandet av gemensamma frågor/problem för mer ingående analys.
3. Ingående analys av möjliga orsaker till det som observerats kring brister i måluppfyllelse och genomförande. Vad kan vara anledningen till ett bristfälligt genomförande och vad skulle kunna kopplas till svagheter hos insatsens underliggande antaganden? Här kan förslag på och diskussion kring alternativa idéer läggas fram – både som förklaringar och som förslag på lösningar.
4. Framtagande och testande av möjliga förbättringsåtgärder. En eller flera idéer utvecklas till förslag på åtgärder vilka kan leda till förbättringar. De föreslagna åtgärderna analyseras och testas teoretiskt utifrån för- och nackdelar. Här kan ett gemensamt framtagande av en insatslogik vara till hjälp – för att få en struktur och nå en samsyn.
5. Praktiskt testande av förbättringsåtgärder. Val av en eller flera åtgärder som ska testas på liten skala under kortare tid. Utvärderas igen i mindre omfattning och revideras eventuellt efter detta.
6. Implementering och integrering av förbättringsåtgärderna i insatsen.
7. Ny datainsamling som del av en kontinuerlig utvärdering. Efter en specificerad tidsperiod samlas nya data in och processen upprepas.

Ellström (2009) sätter upp en gräns på minst tre möten för att åtminstone nå beslut kring förbättringsinsatser.

Klicka för att komma till avsnittet om [involveringsseminarium](#) i texten.

## Bilaga 3 – Feedbackworkshop

Checklista för anordnandet av feedbackworkshop för rapportutkast, från Gullickson och Shufflebeam (2001):

1. Innan workshopen:
  - a) Boka in en workshop som en väsentlig del i utvärderingen. Bjud in intressenter till insatsen som kommer ta emot rapporten.
  - b) Skicka ut utkastet av rapporten till dessa i god tid (två till fyra veckor innan workshopen hålls) och se till så att materialet verkligen ses över av dessa (ring eller e-posta med påminnelser om att läsa utkastet).
  - c) Klargör roller i workshopen, fastställ en agenda, skicka ut denna, förbered hjälpmedel (såsom powerpoint etcetera) och gör de nödvändiga logistiska förberedelserna.
2. Under workshopen:
  - a) Se över och bekräfta agendan och dela ut nödvändigt informationsmaterial.
  - b) Presentera utvärderingsprocessen, dess resultat och rekommendationer för intressenterna.
  - c) Diskutera hur relevanta och applicerbara resultaten är. Bjud in intressenterna till att identifiera problem i form av otydlighet och inkorrekthet. Led sedan in diskussionen på möjliga efterföljande åtgärder som svar på utvärderingens resultat.
  - d) Skissa upp de förändringar/förbättringar som bör göras i rapporten och försök lösa eventuella missförstånd så långt det är möjligt. Avsluta med att låta var och en identifiera/sammanfatta en framträdande synpunkt kring de presenterade resultaten.
3. Revidera rapporten baserat på det som tagits upp under workshopen och rätta till alla faktafel och otydligheter.

Klicka för att komma till avsnittet om [feedbackworkshop](#) i texten.

## Bilaga 4 – Steg i lärande/användbar utvärderingspraktik

Upplägg för hur en utvärderings olika steg kan formas för att uppnå lärande och användning, från Saunders (2012):

1. Anledningar och syften med utvärdering en [till exempel planering, styrning, lärande, utvecklande, ansvarsutkrävande]. Huvudsyssla: involvera intressenter i att diskutera frågor kopplade till varför en utvärdering äger rum. Detta kräver ett ärligt samtal kring utvärderingens verkliga potentiella syften.
2. De potentiella användningarna av utvärderingen [till exempel utpekande och lärande av exempel på 'best practice', personalutveckling, strategisk planering, PR, att ge data till ledningskontroll, planering och visandet av milstolpar]. Huvudsyssla: Gemensam identifiering och listande av framtida göromål, som till exempel:
  - Presenterandet av en rapport på möte för att bedöma följderna av resultaten.
  - Bestämmandet av vilka de följderna är och ett gemensamt handlande utefter dem.
  - Att agera utefter dem enligt en överenskommen gemensam tidsplan.
  - Att påbörja aktiviteter för personalutveckling utifrån resultaten.
  - Publicering och spridning av utvärderingen och dess resultat mer brett.
3. Fokuset för utvärderingen [till exempel aktiviteter, aspekter, prioriteringsområden - vad som bör betonas]. Huvudsyssla: ett gemensamt byggande av utvärderingen tillsammans med intressenter genom val av olika relevanta och framträdande fokus.
4. Datan och bevisens form [till exempel numerisk, kvalitativ, observation, fallbeskrivningar]. Huvudsyssla: Presentation av bevis och datauppställningar på sätt så att en intressent utan specifik kompetens kan läsa och förstå dem. Skapandet av beskrivningar med både kvalitativa och kvantitativa bevis.
5. Publik för utvärderingsprodukten [vilka är läsarna av utvärderingens output: insatsgemenskapen, beställare, utvärderare själva]. Huvudsyssla: Hänsynstaganden kring stil, form och innehåll hos produkten. Aspekter hos huvudprodukten (ofta en rapport) kan designas om för olika publik, utifrån olika intressen och förståelser - och olika användningar specifika för vissa situationer.
6. Hur utvärderingsoutputen släpps i tiden [till exempel sammanfallande med

beslutfattandecykler, livscyklar hos insatser]. Huvudsyssla: se till att utvärderingens produkt och deadline för denna kommer rätt i tid i förhållande till relevanta beslutfattandeprocesser.

Klicka för att komma till avsnittet om [steg i en användbar utvärderingspraktik](#) i texten.

## Bilaga 5 – Exempel på lärande deltagandeutvärderingar

Tre fall av lärande utvärderingsupplägg, från DeLuca et al. (2009):

1. I förberedelse inför ett första möte sker e-postkorrespondens med intressenter kring preliminära behov och förväntningar. Detta påverkar den första presentationen och mötet. På detta möte kan nås samsyn mellan parterna kring utvärderingsanalysens roll och de medverkande kan bestämma ramarna för utvärderingsinsatsen. Detta är en medveten strategi för att skapa ett gemensamt språk för utvärderingen, för alla inblandade, och påbörjandet av en dialog kring utvärderingens möjligheter. Klargörandet av mål, delandet av idéer i diskussion och en presentation utifrån det här skapar tillit mellan utvärderare och utvärderad. Grundat i denna tillit kan sedan resten av deltagandeansatsen för utvärderingen tas fram tillsammans med de deltagande.

Sedan kommer framtagandet av datainsamlingsinstrumentet, såsom enkät eller intervjufrågor. Deltagarna kan ta fram ett första utkast och där sedan utvärderare kan revidera utifrån ställda frågor om informationsbehov och ett ifrågasättande av vad som är det verkliga syftet. Detta kan ske genom e-postväxling. Målet är att producera ett utvärderingsinstrument vilket inkluderar och för samman idéer både från deltagare och utvärderare. Här kan utvärderaren bredda utvärderingsambitionen för att underlätta ett mer utbrett lärande utanför den utvärderade organisationen. Detta kan göra bland annat genom att utforma datainsamlingsverktygen på ett sådant sätt att specifika resultat kan sätta i kontext i andra sammanhang. Också beslut kring hur och var datainsamling görs sker i samråd med de deltagande. Här är dock utvärderares kompetens kring saker såsom svarsfrekvens och fördelaktiga insamlingsförhållanden vägledande.

När datainsamling gjorts kan gemensam dataanalys ske – till exempel i analysworkshops som kan ske vid flera tillfällen, över flera dagar. Innan detta bör data sammanställas och framställas på ett tillgängligt sätt för de

analysaktiviteter som planeras. På dessa workshops kan sen deltagarna ge uttryck för sin egen tolkning och analys och skapa egna uppslag för hur materialet kan kodas utifrån vad som är meningsfullt för dem. På detta sätt kan utvärderingskapacitet kultiveras för framtiden genom bland annat utläring av analystekniker. Det som kommer ur dessa workshop komplettera eller på annat sätt influera den tolkning och analys vilken utvärderare sedan utför. Utvärderaren får hjälp med; att se verklig betydelse i enkät- eller intervju svar, att nå en större känslighet i sin tolkning och att se data i sin specifika kontext.

2. Inför de inledande mötena så bör utvärderaren skapa miljöer med bra förutsättningar för intressentdeltagande. Detta kan vara; att se till att alla ser varandra i rummet, att det sker ett samarbete kring mötesagenda och att mötesrutiner bestäms som säkerställer att alla har lika möjligheter i gruppdeltagandet. På dessa möten kan mer öppna konversationer hållas i stället för att ställa strikt strukturerade frågor. Utvärderaren skapar sedan en summering av sin uppfattning av insatsens innehåll, de olika aktörernas syn på den och vad som utifrån detta bör vara utvärderingens huvudfrågor. Detta fås sedan feedback på löpande av intressenterna genom till exempel e-postkorrespondens. Genom detta arbete skapas en större medvetenhet bland deltagarna och de får en tilltro till utvärderingen.

Vad som sker sedan är ett samarbete i framtagandet av olika analysinstrument/datainsamlingsmetoder (exempelvis enkäter, formulär och frågor till intervjuer och fokusgrupper). Detta kan ske genom möten i mindre grupper och kontinuerlig e-postkonversation. Tillit och en högre grad av åtagande till utvärderingens resultat skapas.

Datainsamling görs sedan av utvärderare och summeras från varje källa. Möte has med de som varit involverade i framtagandet av metoderna. Här diskuteras resultaten och hur de kan appliceras på beslut inom insatsen. Denna input inkluderas i en reviderad summering som sedan kan vara grund för en diskussion med en större intressentgrupp. Utvärderingen är

en iterativ process med ytterligare en plattform för delandet och omformandet av idéer. Även i rapportskrivandet sker ett samarbete kring vad som ska inkluderas, genom pågående diskussioner.

3. Intervjuer genomförs inledningsvis. Utifrån dessa och insatsens syfte, innehåll och struktur så formuleras utvärderingsfrågor. Dessa ger de involverade intressenterna sedan feedback på och frågorna ändras utefter denna feedback. En rad möten hålls sedan med framträdande intressenter där huvudområden för undersökning diskuteras tillsammans med potentiella datainsamlingsmetoder och informationskällor.

Olika datainsamlingsmetoder kan informera varandra. Till exempel kan fokusgruppssessioner genomföras med breda frågor och öppna diskussioner. Dessa kan sedan ha stor inverkan på utformandet av till exempel en enkät eller enskilda intervjuer. Utvärderaren bör även vara öppen för att det som framkommer under datainsamlingen kan användas av insatsen för förbättringar/förändringar under utvärderingens gång. En sådan processanvändning kan ske om insatsansvariga är involverade i datainsamlingen.

Efter rapportsammanställning kan en interaktiv session hållas med relevanta intressenter för att dela och sprida utvärderingsprocessen och dess resultat. Här kan fortsatt diskussion kring utveckling och förbättring av insatsen främjas.

Klicka för att komma till avsnittet om [lärande deltagandevärdering](#) i texten.

2023

Dokumentnamn: Utvecklande utvärdering - Hur får vi till en användning och ett lärande?

Diarienummer:

Kontaktperson: Julius Bergh, enhet Samhällsanalys, koncernstab Regional utveckling, Koncernkontoret,  
Västra Götalandsregionen.

E-post: [julius.bergh@vgregion.se](mailto:julius.bergh@vgregion.se)