

Samhällsanalys

Västra Götalandsregionen

2022-12-01

Systematisk uppföljning och utvärdering för ett ökat lärande

En modell för regional utveckling, Västra Götalandsregionen

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
1. En lärande uppföljnings- och utvärderingsmodell	4
2. Övergripande styrdokumentet är utgångspunkt	5
3. Ett kunskapsbaserat och lärande utvecklingsarbete	7
3.1 Utformning	8
3.1.1 Problemanalys	8
3.1.2 Insatslogik	9
3.1.3 Målformulering	11
3.1.4 Förhandsutvärdering.....	12
3.2 Genomförande	13
3.2.1 Utvärderingar under genomförandet	13
3.3 Avslut	14
4. Utvärderingar som stöd för utveckling.....	14
4.1 Att planera en utvärdering.....	15
4.2 Utvärderingsmetoder.....	16
4.3 Utvecklingsorienterade utvärderingar	17
4.3.1 Att använda sig av och lära sig av utvärderingar	18
5. Prioritering av utvärderingar inom VGR regional utveckling	20
6. Uppföljning och utvärdering av modellen	22
Bilaga 1: Planer och program.....	23
Bilaga 2: Uppdrag	24
Bilaga 3: Verksamheter.....	25
Bilaga 4: Projekt.....	26
Bilaga 5: Organisationsstöd	27
Bilaga 6: Företagsstöd.....	28
Bilaga 7-9 Exempel på logikkedja	30

Sammanfattning

Målet med modellen för systematisk uppföljning och utvärdering för ett ökat lärande är att ge koncernstab regional utveckling stöd i arbetet med uppföljningar och utvärderingar. Utgångspunkten är att lägga en grund för att organisera arbetet så att resultat kommer till användning och att upplägget sker så effektivt som möjligt.

Modellen syftar till att skapa

- en mer systematisk uppföljning och utvärdering
- ett ökat lärande

Modellen innehåller faserna utformning, genomförande och avslut och visar hur nödvändiga kunskapsinsatser kan knytas till dessa. Processen startar med **utformning** där insatslogik är en del som handlar om att visa hur genomförandet och resultatet hänger samman. Det handlar om att lyfta frågorna:

- Vilka **effekter** ska uppnås på lång sikt?
- Vilka kortsiktiga **resultat** förväntas?
- Vilka **aktiviteter** ska genomföras för att nå resultatmålen?
- Vilka **resurser** krävs för att genomföra aktiviteterna?

Därefter vidtar **genomförandefasen**, när en aktör inleder och genomför de aktiviteter som innefattas i insatsen. De flesta insatser och verksamheter har idag ett antal inbyggda kontrollstationer där verksamheten kan justeras, omprövas och utvecklas utifrån de lärdomar som framkommer under genomförandet. Med **avslutsfasen** menar vi en insats slutpunkt. I varje fas är det viktigt att tänka på aspekterna kring hur och på vilket sätt lärdomar och kunskap från en utvärdering kan tas till vara. Här ingår såväl **spridning** som **användande av resultat**.

Modellen lyfter fram kriterier för urval för utvärdering där utgångspunkten för detta är den regionala utvecklingsstrategin för Västra Götaland 2021-2030, Kulturstrategi Västra Götaland och regional kulturplan 2020-2023 samt Trafikförsörjningsprogram 2021-2025 – Hållbara resor i Västra Götaland.

Modellen i sin helhet är till för den som vill ha en mer fördjupad information. Det finns även en kortversion i presentationsformat framtagen. Syftet med den är att den ska kunna användas av koncernstab regional utveckling i det löpande arbetet med och i dialog kring uppföljning och utvärdering. Modellen har tagits fram av enheten för samhällsanalys.

1. En lärande uppföljnings- och utvärderingsmodell

För att driva dynamiskt utvecklingsarbete krävs kunskap och lärande. För att skapa en verksamhet grundad på kunskap och lärande krävs en medveten strategi. Målet med denna modell är att ge stöd i arbetet med uppföljningar och utvärderingar av koncernstab regional utvecklings verksamhet. Utgångspunkten är att lägga en grund för att organisera arbetet med uppföljning och utvärdering så att resultat kommer till användning och att upplägget sker så effektivt som möjligt. Modellen har tagits fram av enheten för samhällsanalys.

Modellen syftar till att skapa

- en mer systematisk uppföljning och utvärdering
- ett ökat lärande

Uppföljningar och utvärderingar är viktiga av olika skäl och kan till exempel ha fokus på måluppfyllelse, genomförandeprocesser, aktiviteter, resultat samt effekter. De ska därmed ge en ökad kunskap som bidrar till lärande till exempel i samband med beslut och nya prioriteringar. Ny kunskap kan även spridas till andra intressenter.

Den Ärendehandbok¹ som finns för alla förvaltningar och bolag har i syfte att beskriva vårt gemensamma arbetssätt och samtidigt ge stöd till de tjänstepersoner som bereder ärenden för politiska beslut. Den innehåller stegen initiera, bereda, besluta och avsluta. Modellen för systematisk uppföljning och utvärdering för ett ökat lärande kopplat till regional utveckling ska ses som ett komplement till ärendehandboken.

Definitioner

En **uppföljning** ger en beskrivning av hur en specifik insats utvecklas över tid eller har fungerat utan att i detalj diskutera vad utfallet beror på. Det kan handla om att samla in och ställa samman information om genomförandet, aktiviteterna och resultatens utveckling. Detta kan till exempel göras i form av indikatorer, aktiviteter, nyckeltal, budgetutfall med mera. Resultat kan relateras till uppsatta mål.

Vid en **utvärdering** görs en analys och värdering av en eller flera insatser med avseende på genomförande, resultat och effekter. Resultat och effekter relateras till uppsatta mål. En utvärdering sker vanligen när insatsen är avslutad, men kan även ske under en pågående insats. En utvärdering utmynnar i lärdomar inför framtiden. Det är ofta

¹ Ärendehandbok – Riktlinjer för ärendeberedning inom Västra Götalandsregionen, ger stöd för förvaltningar och bolag i sitt arbetssätt kopplat till stegen initiera, bereda, besluta och avsluta ärenden. Beslutad av Regiondirektören 2017-06-26, dnr RS 2017-02773.

avgörande att det finns uppföljningsdata av god kvalitet både för utvärderingar under genomförandet och efter avslut.

Även om modellen avser att skapa en systematik är det inte nödvändigt eller ens rimligt att utvärdera alla insatser, utan löpande uppföljning kan vara tillräckligt. Det är därför viktigt att få ett tydligt system över vad som bör följas upp och vilka insatser som bör utvärderas.

Disposition

Efter det inledande kapitlet där syfte och inriktning framgår, ges i kapitel 2 en kortare genomgång av de övergripande styrdokument som är utgångspunkt för genomförandet. Därefter i kapitel 3 återfinns en beskrivning av modellen för ett kunskapsbaserat och lärande utvecklingsarbete utifrån faserna utformning, genomförande och avslut.

I kapitel 4 lyfts utvärderingar som stöd för utveckling fram, följt av kapitel 5 som lyfter fram kriterier för prioritering av utvärderingar. I det avslutande kapitlet, kapitel 6, anges hur modellen löpande ska följas. Det finns även en bilaga per stödform (planer/program, uppdrag, verksamhetsbidrag, projekt, organisationsstöd och företagsstöd) utifrån vad som behöver tänkas på utifrån faserna utformning, genomförande och avslut.

Modellen i sin helhet är till för den som vill ha en mer fördjupad information. Det finns även en kortversion av modellen framtagen i presentationsformat. Syftet med den är att den ska kunna användas i det löpande arbetet med och i dialog kring uppföljning och utvärdering. Det gäller såväl samhällsanalys som övriga avdelningar vid regional utveckling.

2. Övergripande styrdokumentet är utgångspunkt

Särskilt tre av Västra Götalandsregionens fyra övergripande styrdokument, s.k. måldokument, berör regional utveckling vid VGR:

- Den regionala utvecklingsstrategin för Västra Götaland 2021-2030 (RUS)
- Kulturstrategi Västra Götaland och regional kulturplan 2020-2023
- Trafikförsörjningsprogram 2021-2025 – Hållbara resor i Västra Götaland

Styrdokumentet anger mål som ska bidra till att uppfylla visionen – Det goda livet. De har tagits fram tillsammans med Västra Götalands kommuner och i dialog med relevanta aktörer på såväl lokal, regional och nationell nivå. De är strategier för territoriet och inte för Västra Götalandsregionen som organisation.

Vidare är budgeten det viktigaste styrande dokumentet där mål och fokusområden prioriteras på 1-3 års sikt och där ekonomiska förutsättningar ges för att bedriva hälso- och sjukvård samt regional utveckling. Till detta finns även berörda nämnders detaljbudgetar.

Andra styrdokument som är av betydelse är bland annat olika planer och program, till exempel de fyra program för RUSens långsiktiga prioriteringar som beslutats av berörda nämnder samt hållbarhetsutskottet. Vidare även till exempel Klimat 2030 Västra Götaland ställer om - Klimatstrategi², Västra Götalandsregionens mål för social hållbarhet 2030³ samt Koldioxidbudget för Västra Götaland 2020-2040⁴.

Modellen för systematisk uppföljning och utvärdering för ett ökat lärande avser att bidra till att de insatser som följs ska bidra till att Västra Götaland går mot de mål som är uppsatta i de övergripande styrdokumenterna. En uppföljning och utvärdering av olika insatser ska därför alltid beakta dess bidrag till den/de berörda övergripande styrdokumentens mål och inriktning.

Den regionala utvecklingsstrategin för Västra Götaland 2021-2030

Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) 2021-2030⁵ är en övergripande strategi för det regionala tillväxt- och utvecklingsarbetet. Syftet är att skapa en samlad bild över regionens tillgångar, möjligheter och utmaningar och vad vi gemensamt prioriterar att kraftsamla kring. Strategins mål är *Tillsammans gör vi Västra Götaland till ett föredöme för omställning till ett hållbart och konkurrenskraftigt samhälle*.

I strategin för 2021-2030 pekas fyra långsiktiga prioriteringar och fyra tvärssektoriella kraftsamlingar ut. De långsiktiga prioriteringarna beskriver de fyra viktigaste områdena för gemensamma insatser för att klara omställningen till ett hållbart och konkurrenskraftigt samhälle. Syftet med kraftsamlingarna är att förstärka arbetet med de långsiktiga prioriteringarna genom riktade resurser och samverkan.

Den regionala utvecklingsstrategin i sig följs upp årligen samt kommer att utvärderas en gång per mandatperiod.

² <https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/sofia/rs10001-385633856-7/surrogate/Klimatstrategi%20f%c3%b6r%20V%c3%a4stra%20G%c3%b6taland.pdf> (220511)

³ <https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/sofia/rs10001-385633856-9/surrogate/V%c3%a4stra%20G%c3%b6talandsregionens%20m%c3%a5l%20f%c3%b6r%20social%20h%c3%a5llbarhet%202030.pdf> (220919)

⁴ [https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/SOFIA/MN9337-342486626-18/SURROGATE/Rapport%20Koldioxidbudget%202020-2040%20V%c3%a4stra%20G%c3%b6taland%20\(1\).pdf](https://mellanarkiv-offentlig.vgregion.se/alfresco/s/archive/stream/public/v1/source/available/SOFIA/MN9337-342486626-18/SURROGATE/Rapport%20Koldioxidbudget%202020-2040%20V%c3%a4stra%20G%c3%b6taland%20(1).pdf)

⁵ www.vgregion.se/vg2030.

Kulturstrategi Västra Götaland och regional kulturplan

Kulturstrategi Västra Götaland och regional kulturplan är till för att skapa en gemensam kulturpolitisk utgångspunkt i Västra Götaland. Den beskriver vilka megatrender som påverkar kulturlivets utveckling, vägledande perspektiv och strategiska områden som ger riktlinjer för hur kulturpolitiken ska genomföras. Kulturplanen visar Västra Götalandsregionens prioriteringar för att uppnå de nationella kulturpolitiska målen.

Kulturstrategin styr, tillsammans med regionfullmäktiges årliga budget, Västra Götalandsregionens satsningar inom kulturområdet. Kulturstrategin fungerar som vägledning för de organisationer som möjliggör och utvecklar kulturen i Västra Götaland.

Kulturplanen visar Västra Götalandsregionens prioriteringar för att uppnå de nationella kulturpolitiska målen. Den är ett verktyg för dialog och samverkan med myndigheter, kommuner och kommunalförbund samt aktörer inom de konst- och kulturområden som ska utvecklas. Den fungerar också som grunden för Västra Götalandsregionens förhandlingar om statliga medel via kultursamverkansmodellen.

Trafikförsörjningsprogram 2021-2025 – Hållbara resor i Västra Götaland

Trafikförsörjningsprogrammet är det viktigaste dokumentet i utvecklingen av kollektivtrafiken. Här beskrivs hur kollektivtrafiken ska utvecklas, och var fokus på kollektivtrafiksatsningar ska ligga. Det övergripande målet är att andelen hållbara resor i Västra Götaland ska öka. Antalet kollektivtrafikresor och marknadsandelar för resor med kollektivtrafik, cykel och gång ska fram till 2025 minst återta de nivåer som rådde innan 2020.

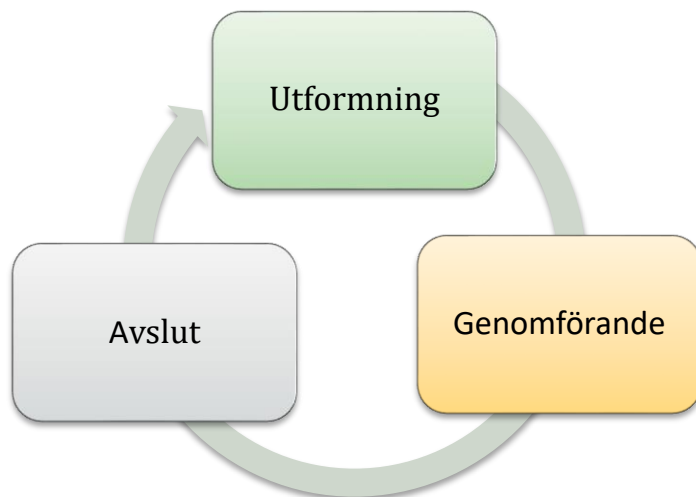
Det regionala trafikförsörjningsprogrammet följs upp årligen, med syfte att redogöra för hur kollektivtrafiken utvecklas i riktning mot beslutade mål. Programmet och uppföljningsrapporten är vägledande för kommande års inriktning och prioriteringar som infrastruktur- och kollektivtrafiknämnden ger till Västtrafik. Till detta sker uppföljning av flera indikatorer löpande. Inför beslut om trafikförsörjningsprogrammet sker avstämningar med andra relevanta aktörer i Västra Götaland, inklusive regionala kollektivtrafikmyndigheter i grannlänen.

3. Ett kunskapsbaserat och lärande utvecklingsarbete

I detta kapitel beskrivs modellen för systematisk uppföljning och utvärdering för ett ökat lärande. Modellen innehåller olika faser och visar hur nödvändiga kunskapsinsatser kan knytas till dessa. Processen startar med **utformning** av insatsen. Med insats avses bland annat program, projekt, verksamhetsbidrag med mera. Därefter vidtar **genomförandefasen**, när aktörerna inleder och genomför de aktiviteter som innefattas i insatsen. De flesta insatser och verksamheter har idag ett antal inbyggda

kontrollstationer där verksamheten kan justeras, omprövas och utvecklas utifrån de lärdomar som framkommer under genomförandet. Denna del har blivit alltmer central kopplat till utvärdering utifrån att insatser ofta är komplexa i sin karaktär och att riktningen kan därmed behöva justeras löpande. Med **avslutsfasen** menar vi en insats slutpunkt, till exempel när ett projekt eller ett program avslutas eller när en verksamhet läggs ned.

Figur 1. Faser i ett dynamiskt utvecklingsarbete



I varje fas är det viktigt att tänka på aspekterna kring hur och på vilket sätt lärdomar och kunskap från en utvärdering kan tas till vara. Här ingår såväl **spridning** som **användande av resultat**. I kapitel 4 går vi igenom lite mer i detalj kring utvärderingar och hur dessa kan användas för utveckling.

3.1 Utformning

För att i efterhand kunna visa på resultat och effekter behöver det finnas en tydlighet redan under utformningen av en insats vad gäller målgrupp, utvärderingsbara mål och indikatorer av bra kvalitet. Utformningsfasen avser från framtagande av problemanalys och insatslogik till att det finns en insats som ska genomföras. Detta handlar om att mer i detalj utforma insatsen, till exempel att tidsplanera, sätta upp mål och delmål inklusive hur bidraget till genomförande av berört styrdokument, bestämma olika huvudsakliga uppgifter eller aktiviteter, planera för uppföljning och utvärdering samt besluta om genomförandet. Det är även av betydelse att beröra ansvarsfördelning, finansiella och personella resurser. Slutprodukten av detta arbete kan variera, det kan till exempel kallas för ett program, en projektplan eller en verksamhetsplan.

3.1.1 Problemanalys

Under utformning av en insats ingår att göra en problemanalys där syftet är att klargöra vilka problem som insatser avser att lösa. I komplexa samhällsproblem är detta svårt då

många olika områden hänger samman. En insats behöver därför avgränsas för att det ska bli hanterbart.

Problemanalysen är också grunden för den insatslogik som sedan bör tas fram. Kopplat till problemanalysen visar de regionövergripande styrdokument⁶ som exempelvis den regionala utvecklingsstrategin (RUS) och Västra Götalandsregionens budget såväl riktning som mål för vad Västra Götalandsregionen ser behöver genomföras.

En problemanalys handlar bland annat om frågeställningarna:

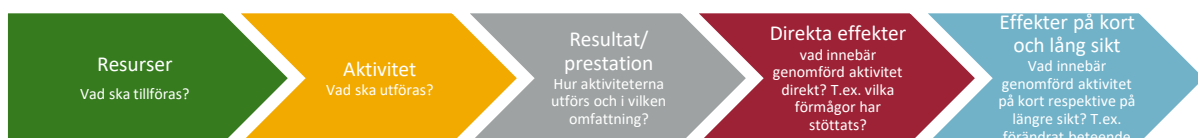
- Vilket det huvudsakliga problemet är som ska lösas med insatsen?
- Vad som orsakar problemet? Vilka är de egentliga orsakerna till att huvudproblemet existerar?
- Vad är det som hindrar parterna från att själva lösa problemet?
- Vilka konsekvenser/effekter har problemet på samhället/målgruppen?
- Vem drabbas av problemet? Vem ”äger” problemet?
- På vilket sätt påverkar olika hållbarhetsaspekter problemet?

För en kunskapsbaserad och lärande verksamhet är det viktigt att insatser kan beslutas på en tillräcklig kunskapsgrund. Förutom analyser är även tidigare insatser resultat, effekt och nytta en del i denna kunskapsgrund. Det handlar alltså om att tillvarata kunskaper från tidigare satsningar för att hantera liknande situationer. Vad säger till exempel genomförda analyser för området samt tidigare utvärderingar?

3.1.2 Insatslogik

En viktig del i utformning är att ta fram en insatslogik för att visa hur genomförandet och resultatet hänger samman samt hur en insats bidrar till de övergripande politiska intentionerna i form av vad som anges i aktuellt styrdokument.

Figur 2. Schematisk bild över insatslogik



⁶ <http://www.vgregion.se/sv/Vastra-Gotalandsregionen/startsida/Om-Vastra-Gotalandsregionen/Dokument/Styrande-dokument/>

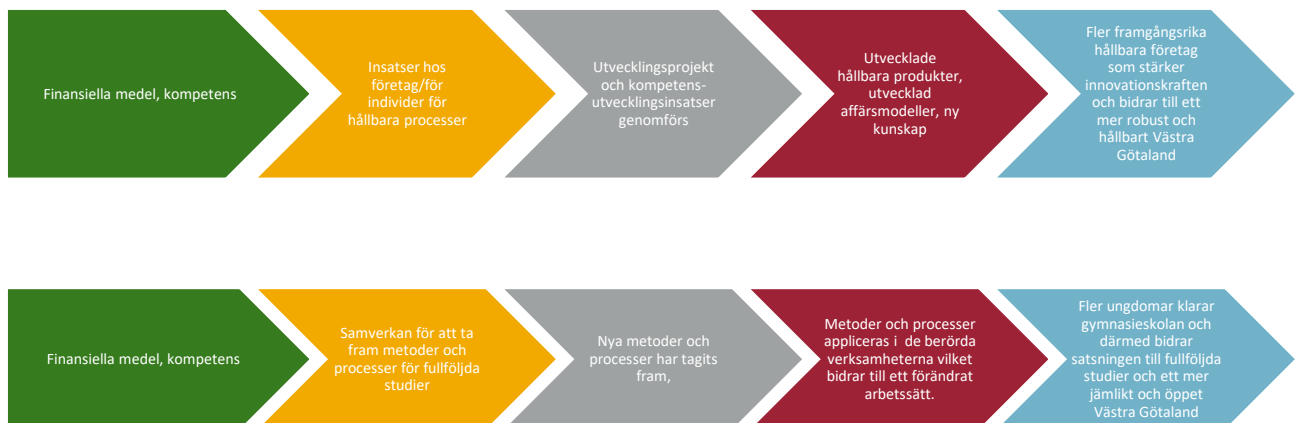
Det handlar alltså om att beskriva **hur varje del i kedjan** bidrar till nästa länk. Utifrån de problem/utmaningar eller områden som lyfts i de övergripande styrdokumenterna ska följande frågor kunna besvaras:

- Vilka **effekter** ska uppnås på lång sikt?
- Vilka kortsiktiga **resultat** förväntas som kan bidra till de effekter man önskar nå?
- Vilka **aktiviteter** ska genomföras för att nå de förväntade resultaten?
- Vilka **resurser** krävs för att genomföra aktiviteterna?

Nedan följer två exempel på logikkedjor. Även dessa är av schematisk karaktär. När en logikkedja tas fram ska varje del av kedjan så långt som möjligt bygga på olika antaganden utifrån evidens, beprövad erfarenhet eller annan vederhäftig kunskap som kan verifiera att de önskvärda effekterna är möjliga. Här spelar olika analysunderlag⁷ en viktig grund.

Vad gäller effekter är det viktigt att ha med sig att en effekt även kan vara oavsedd och oförutsedd.⁸ Likaså kan effekter av en insats komma att ske såväl i som utanför målområdet. Detta är viktigt att ha med sig i samband med effektutvärderingar. Nedan finns exempel på några mer schematiska logikkedjor. I bilaga 8-10 finns exempel på några ytterligare. Dessa är bland annat hämtade från genomförda utvärderingar.

Figur 3. Exempel på några logikkedjor



⁷ Analysunderlag från Västra Götalandsregionen kopplat till regional utveckling publiceras på www.vgregion.se/analysportalen.

⁸”Att fånga effekter av program och projekt” berörs olika typer av effekter i bland annat kapitlet ”Bieffekter, perversa effekter och andra egendomliga effekter av offentliga interventioner” av Evert Vedung.

En insatslogik är av betydelse för att se hur kedjan från aktiviteter till effekter via resultat hänger ihop. Det är dock därtill även avgörande hur en insats riggas för att det ska finnas en trovärdighet att bidra till uppsatta effekter. Till exempel har organisationen den kunskap som behövs, är målgruppen involverad, finns en samverkan med relevanta aktörer samt finns yttre förutsättningar som stödjer ett genomförande (till exempel lagstiftning, beslutanderätt mm.)

3.1.3 Målformulering

Målen för en insats är av betydelse ur ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv. Grunden ligger i att formulera tydliga och utvärderingsbara mål för att ge en bild över vad vill vi ha uppnått när insatsen är avslutad. Om motivet för insatsen är stora varsel och nedläggningar i en ort kan det övergripande målet formuleras som fler i arbete i den aktuella orten eller i den region som orten ligger. För en insats kan flera olika typer av mål formuleras. Ett målformuleringsarbete bör utgå från effektmålet och därifrån formulera mål för resultaten, aktiviteterna och resurserna. Avgörande för effektiviteten i insatsen är att dessa tydligt hänger samman, det vill säga det som beskrevs i ovanstående avsnitt vad gäller insatslogik (kapitel 3.1.2 *Insatslogik*).

Det kan finnas svårigheter att formulera målen helt enligt SMART-kriterierna (se figur 3.2) beroende på till exempel typ av insats. I vissa fall är det mer aktuellt med inriktningsmål eller visionsmål, som är mer allmänt formulerade och anger en inriktning på en verksamhet. Den typen av mål anger snarare en viljeinriktning eller en gemensam grundsyn och behöver inte alltid vara mätbara. Men det kan ändå vara bra att ha kriterierna i åtanke när mål sätts. Till exempel kan mer smarta mål vad gäller nivån aktiviteter eller resultat vara möjligt. Om målen inte är mätbara, kan ett riktmärke vara att de är tydliga nog för att vara accepterade, det vill säga att vi ska vara överens om när de är uppnådda eller inte.

Figur 4. Modifierad variant av SMART-kriterierna



Indikatorer och nyckeltal för uppföljning

När det gäller indikatorer kan dessa förenklat beskrivas i att de är en variabel som ska ge information om utveckling eller förändring i relation till en specifik målsättning. Indikatorer kan användas för olika stödformer som till exempel program- eller projektindikatorer. Projektindikatorer handlar ofta om att kunna visa hur många individer, organisationer eller företag som deltar i en viss aktivitet, hur många produkter som har utvecklats eller metoder som har tagits fram. Programindikatorer kan till exempel handla om antal arbetslösa/anställda inom en viss bransch.

Indikatorer kan handla om såväl att ge information om de aktiviteter som ska genomföras som de resultat som är tänkta.

För att indikatorer ska kunna användas behövs ett utgångsvärde vid starten och ett målvärde vid insatsens slut. Ett utgångsvärde kan vara noll, men om en indikator ska visa på att något ska öka eller minska ska utgångsvärdet inte sättas till noll. Målvärdet som väljs ska spegla det värde insatsen förväntas komma att ha uppnått vid avslut utifrån de resurser som kommer att användas.

Det är därför av vikt att veta hur en indikator ska kunna mätas, dvs var underlag till indikatorn ska hämtas. Det är också viktigt att utfallen dokumenteras och att underlag till exempel finns tillgängligt vid en eventuell utvärdering. Här kan det till exempel handla om företeckning över de individer, organisationer eller företag som deltagit i en aktivitet så att deras uppfattning om insatsen kan inhämtas eller så att de resultat som skett hos målgruppen kan undersökas.

Hur och vilka indikatorer som används inom regional utveckling kan variera beroende på berörd nämnd.

Skillnaden mellan en indikator och ett nyckeltal kan förenklat beskrivas i att en indikator sätts i relation till en specifik målsättning medan ett nyckeltal beskriver ett faktiskt förhållande som kan användas för en jämförelse mellan till exempel olika aktörer eller över tid.

3.1.4 Förhandsutvärdering

I en förhandsutvärdering⁹ handlar det om att ge underlag för beslut om och hur en insats ska genomföras. Utvärderarens uppgift är bland annat att granska målformuleringar. I vissa sammanhang kan så kallade expertråd skapas som kan bidra till analysen. Det kan handla både om externa personer som interna avdelningar som har specifik kompetens av det

⁹ Så kallad ex ante-utvärdering.

specifika området eller avseende analyser, målsättning eller expertkunskap kopplat till exempel till jämställdhet och mångfald. En typ av förutvärdering gjordes inför att nuvarande RUS beslutades om utifrån dess förväntade bidrag till Agenda 2030.

3.2 Genomförande

Genomförandefasen har i traditionell utvärderingsteori betecknats som en fas där utvärderaren inte har någon uppgift. Det har över tid förändrats. Detta gäller till exempel i insatser där riktningen är av betydelse medan vägen dit inte är klart definierad alternativt kan behöva justeras under genomförandet. Det gör att begrepp som till exempel löpande utvärdering, lärande utvärdering och följeforskning med mera allt oftare lyfts fram.

I övrigt består genomförandefasen av att samla data för uppföljning eller kommande utvärdering.

3.2.1 Utvärderingar under genomförandet

Som angavs ovan är det allt oftare som utvärderingar sker under genomförandet. Denna typ av utvärderingar möjliggör att kunskap inhämtas under genomförandet så att justeringar och revideringar kan göras under insatsens gång, samt i så fall när och hur ofta. Frågan får också betydelse för hur man tänker sig att organisera detta förändringsarbete.

Om endast mindre frekventa avstämningar och revideringar är tänkta kan man tänka sig en metod med **halvtidsutvärderingar** eller etapputvärderingar. I halvtidsutvärderingar studeras ofta genomförande och utveckling av resultat utifrån uppsatta mål. Sådana utvärderingar kan utföras av genomförarna själva, ibland med hjälp av målgrupperna för insatsen, eller av externa utvärderare. En genomförd insatslogik är här viktig grund för att se hur insatsen utvecklats.

Mer frekventa avstämningar eller till och med en kontinuerlig utveckling kräver andra typer av ansatser. Det handlar då om **löpande utvärdering** - som innebär att en utvärderare löpande följer en insats med syfte att på ett systematiskt sätt bidra till lärande samt att fånga upp insatsens resultat och effekter. I insatser som är komplexa och där riktningen är central kan löpande utvärdering vara att föredra. Mer lärande och utvecklingsorienterade utvärderingar (se avsnitt 4.3) är ofta löpande till sin natur.

Ett annat sätt är att engagera genomförandeorganisationen i arbetet. Detta brukar kallas självutvärdering eller egenutvärdering och kan genomföras med flera olika metoder. **Självutvärdering** kräver en tydlig styrning. Fördelen med självutvärdering är att den direkta kostnaden blir lägre, steget från utvärdering till förbättring blir kortare och den möjliggör en tätare frekvens i revideringsarbetet. Fördelen med en extern utvärderare är däremot att möjligheten att angripa också obekväma problem i genomförandet

förbättras. En extern utvärderare kan också skapa större trovärdighet kring förändringsförslagen än vad som ibland kan vara fallet för en självutvärdering.

Sedan kan självutvärdering kompletteras med till exempel en *expertutvärdering*, så kallad peer review, där den interna självutvärderingen blir ett viktigt bakgrundsunderlag för experterna.

3.3 Avslut

Detta är den traditionella utvärderingens viktigaste fas. Det är i samband med avslutet av en insats som utvärdering av resultat och effekter blir möjliga. En utvärdering i samband med avslut av en insats behöver dock inte begränsa sig till resultat och effekter, utan kan även i det här skedet involvera en utvärdering av hur målen har fungerat eller genomförandeorganisationens effektivitet och ändamålsenlighet.

Ambitionsnivåerna kan variera, till exempel med insatsens omfattning, målgrupper eller karaktär i övrigt. Det är alltid viktigt att ställa sig frågorna varför utvärderingen ska ske och hur slutsatserna kommer att användas. Till exempel kan det handla om ju större insats desto mer angeläget är det att utvärdera. Ju fler möjliga val av olika typer av insatser som finns för att påverka samma effektmål, desto större anledning att utvärdera just resultat och effekter. Ju mer sannolik att insatsen ska fortsätta, desto större anledning att utvärdera, och så vidare.

4. Utvärderingar som stöd för utveckling

Varför ska man genomföra utvärderingar? Innan man påbörjar en utvärdering är det viktigt att se hur den kan vara till nytta, bedrivs effektivt, ska göras med integritet och vara saklig¹⁰. En viktig aspekt att också ha med är när i tid en utvärdering ska genomföras. Är det till exempel en utvärdering kring genomförande kan resultatet behöva komma före en eventuell fortsättning startar. Är det däremot en effektutvärdering så kan det behöva gå en viss tid innan effekterna kan mätas.

Då Västra Götalandsregionen inte kan utvärdera allt så är det av betydelse att uppföljningssystemet som finns fungerar ändamålsenligt. Likaså att det sker en prioritering av vilka utvärderingar som ska genomföras. Ofta genomförs utvärderingar av externa utvärderare. Västra Götalandsregionen upphandlar utvärderarna inom sitt ramavtal. Det senaste avtalet, Analys och Utvärdering Regional Utveckling, finns i avtalskatalogen.

¹⁰ Utvärdering som hantverk; Bortom mallar och manualer, Kim Forss, Studentlitteratur 2007

En utvärdering kan även genomföras internt av Västra Götalandsregionen men då är den ofta inte lika värderande samt mindre omfattande. Det kan till exempel handla om att skicka ut enkät till insatsens målgrupp, intervju ansvariga, sammanställa uppföljningar eller utvärderingar och värdera redovisade resultat. En utvärdering som genomförs internt bör generera reflektioner, som i sin tur kan diskuteras med berörda för att utveckla insatsen.

4.1 Att planera en utvärdering

För att klargöra vilken inriktning en utvärdering behöver samt när i tid den ska genomföras kan följande huvudfrågor användas:

- Vad är syftet med utvärderingen?
- Vilka utvärderingsfrågor är aktuella?
- Vem är målgrupp för utvärderingen?
- Hur ska utvärderingen användas?
- När måste utvärderingen vara färdig?

En utvärdering kan värdera olika delar av ett genomförande. Det kan handla om själva processen, eller om vilka resultat eller effekter som insatsen har skapat. Följande frågeställningar som baseras på OECDs utvärderingskriterier¹¹ kan användas:

- Hur väl är mål och aktiviteter i en insats anpassade till de behov eller problem som lyfts fram? (Relevans)
- Hur väl stämmer insatsen överens med den inriktning som finns över området, till exempel RUS? Vilket mervärde har erhållits ur ökad samsyn? (Överensstämmande)
- Har insatsen nått sina mål/måluppfyllelse? (Effektivitet)
- Hur effektivt har resurserna och inputen omvandlats till resultat? (Kostnadseffektivitet)
- Vilka långsiktiga effekter och förändringar leder insatsen till, direkt eller indirekt, medvetet eller omedvetet? Det kan handla om positiva, negativa, primära och sekundära effekter. (Effekter)
- Vilken bestående nytta (efter avslut) har insatsen bidragit till? (Bärkraftighet)

Inom regional utveckling kan det ta lång tid innan effekter kan spåras. Det finns också en svårighet att härleda effekter. Därav krävs att det finns till exempel tydliga och utvärderingsbara mål, en genomtänkt insatslogik samt uppföljningsdata av god kvalitet.

¹¹ Kriterierna tar sin utgångspunkt i de som OECD lyfter i ”Applying Evaluation Criteria Thoughtfully”, OECD 2021 (<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/543e84ed-en.pdf?expires=1663656403&id=id&accname=guest&checksum=4BC27A3B4DE637E12FA9F5CC41BC881C>)

Detta får sedan anses vara tillräckligt för att visa på om genomförda aktiviteter i en insats förväntas leda till att man når effektmålen.

Det finns de som menar att det är svårt att exakt utvärdera en insats resultat och effekt och att man i stället bara bör inrikta sig på en lärande utvärdering och förbättring av pågående insatser. Detta tas upp mer i kapitel 4.3 *Utvärdering för lärande och utveckling*. Det finns dock ett behov av båda – en viss typ av kunskap behövs för att kunna välja mellan olika insatser och medan en annan typ av kunskap behövs för att utveckla redan beslutade och pågående insatser.

4.2 Utvärderingsmetoder

Det finns i princip fyra sätt att samla in data till en utvärdering och det är med olika typer av intervjuer, med enkäter och med analys av skriftliga underlag i form av såväl statistik som dokumentation samt genom observation.¹² Det handlar ofta om att en mix av olika metoder används som, om de visar samma tendens, ökar trovärdigheten kopplat till utvärderingens resultat. Vilka metoder som ska användas bestäms i dialog med beställaren, det vill säga Västra Götalandsregionen. Likaså kan metoder även diskuteras fram tillsammans med insatsansvariga och andra intressenter.

Intervjuer

Intervjuer kan ske personligen, via telefon eller digitalt, och variera utifrån om de sker med enskilda individer eller i grupp, så kallade gruppintervjuer eller fokusgrupper.

Fokusgrupper är en typ av gruppintervju där en grupp diskuterar ett givet ämne. Till skillnad från en mer traditionell intervju är målet att fokusgruppen fritt diskuterar det givna ämnet med varandra. En moderator leder gruppen och introducerar till exempel nya aspekter av ämnet.

Även hur styrda intervjuerna är kan variera. I de utvärderingar som tidigare har beställts har ofta så kallade semistrukturerade intervjuer använts. Det innebär att den som intervjuas får olika följdfrågor utifrån det svar som lämnas på huvudfrågan.

Enkäter

Skriftliga enkäter, numera oftast webbaserade, kan bland annat användas för att belysa en målgrupps uppfattning vad gäller genomförande och/eller resultat. Målgruppen kan till exempel vara företag, organisationer eller individer. Genom enkäter kan ofta en större population nå jämfört med intervjuer. En enkäts begränsningar är bland annat att den ofta har styrda svarsalternativ samt att den inte kan ha några följdfrågor. Ytterligare en aspekt att ha med är svarsfrekvensen som inte får bli för låg för att enkätens resultat ska vara tillförlitliga.

¹² Kim Forss, sid 22.

Skriftliga underlag och statistik

Beslutshandlingar av olika slag är viktiga skriftliga källor för information där utgångsläge och förväntningar i form av mål finns tillgängliga. Det kan till exempel handla om programdokument, villkor till verksamheter, projektansökningar och rapporteringar. Skriftliga underlag kan även handla om andra relevanta rapporter kopplat till området som går igenom i en dokumentstudie.

Vad gäller statistiskt material är detta också en viktig källa för vissa utvärderingar, till exempel för att visa på en utveckling över tid. Kvantitativa data kan också vara det huvudsakliga underlaget i en utvärdering. Detta gäller till exempel så kallade kontrafaktiska effektmätningar där man vill fastställa en förändring samt att värdera hur stor del av förändringen som en genomförd insats har bidragit till (insatseffekter) och vad som har förändrats på grund av andra orsaker (omvärldseffekter). Metoder för att skilja omvärldseffekter från insatseffekter betyder att man jämför två olika förlopp, det faktiska utfallet med uppskattat förlopp utan insats (kontrafaktisk). Jämfört med till exempel inom medicin där kontrollerade experiment kan genomföras, finns det klara svårigheter att genomföra kontrafaktiska effektmätningar inom regional utveckling. Detta då dessa kräver att man kan isolera de som har berörts av en insats med de som inte har berörts.

I stället för kontrafaktiska effektmätningar används därför som stöd snarare insatslogiken som bryter ner effekterna utifrån om de förväntas ske på kort, medellång respektive lång sikt och där dessa sedan kan följas upp. Ett annan metod för effektmätning är att låta människor med särskild kännedom skatta effekterna.

Observation

Observation handlar om att observera hur människor beter sig, dokumentera detta och därefter analysera och tolka det som observerats. Det kan handla om iakttagande eller deltagande observationer. Observationer är den metod som inte har använts i tidigare beställda utvärderingar av Koncernkontoret.

4.3 Utvecklingsorienterade utvärderingar

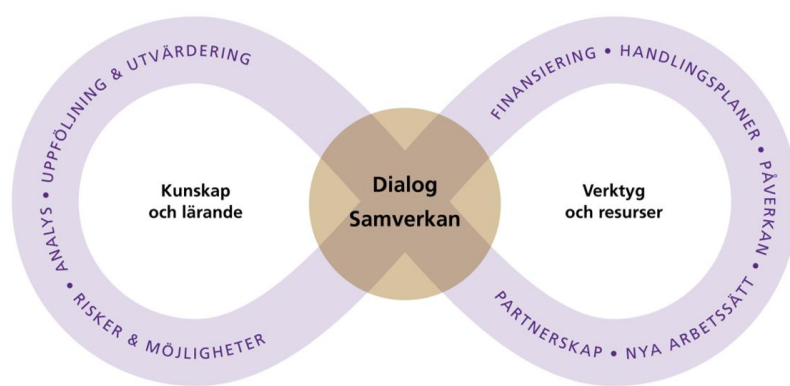
De samhällsutmaningar vi möter blir alltmer komplexa och inbäddade i varandra. Detta innebär också att vi behöver förändra hur vi utvärderar de insatser som ska möta dessa utmaningar. Det handlar dels om att ha en ansats av lärande och utveckling men också om att ta ett större grepp och se helheter. En lärande och utvecklingsorienterad utvärdering är ett stöd och en resurs för det som utvärderas, till skillnad från den utvärdering som är mer kontrollerande och granskande.

Utvecklingsorienterade utvärderingar siktar mot att vara lärande, för den insats som utvärderas, för Västra Götalandsregionen som organisation och för den samhällsförflyttning 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 samt det kontinuerliga utvärderings- och lärandearbetet som genomförs vid regional utveckling.

Större och mer tematiska utvärderingar handlar om att se på regional utveckling stort – hur insatser hänger ihop och hur de tillsammans bidrar till positiv förändring. Det handlar mer om 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.

Detta kan symboliseras med evighetsåttan som finns i den regionala utvecklingsstrategin för 2021–2030 där uppföljning och utvärdering är en del av arbetet och underlag för dialog och samverkan.



4.3.1 Att använda sig av och lära sig av utvärderingar

En utvärdering som har lärande, användning och utveckling som mål bör utformas och genomföras som en lärande aktivitet och som en del i en strategi för lärande och kunskapsanvändning. I detta är det centralt att ha användning som fokus redan vid start – och att planera för utvärdering, lärande och involvering redan från början. För att utveckla lärandeaspekten har ett särskilt kunskapsunderlag¹³ tagits fram under hösten 2022. Detta visar att en av de viktigaste sakerna att göra för att uppnå lärande och användning är att involvera andra aktörer i utformandet och genomförandet av utvärderingen och alla dess faser.

Involvera fler

Att involvera andra, såsom olika intressenter, i utvärderingar skapar högre relevans och leder till högre grad av användning. Benägenhet och trolighet att använda och lära av utvärderingar ökar kraftigt om en förstår och känner ägandeskap för dem. Förståelse och känsla av ägandeskap skapas genom aktiv involvering. Om andra samhällsgrupper och kompetensområden inkluderas kan även nya perspektiv lyftas in, vilka kan belysa

¹³ Rapporten kommer att färdigställas till januari 2023.

problematik som kanske inte annars synliggjorts, att olika intressenters behov kan uppmärksammas. Aktörer att involvera kan till exempel vara:

- de närmst involverade i insatsen och i position att ta beslut,
- andra aktörer som kan påverka beslut kring insatsen men också öka förståelsen,
- personal hos finansiärer eller andra organisationer,
- målgrupp för insatsen i fråga,
- och delar av det omgärdande samhället väsentligt påverkade av insatsen.

Dessa olika aktörer kan involveras till olika grad i utvärderingen, från låg grad av involvering 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.

Olika metoder kan användas för att involvera. Det kan handla om att skapa referensgrupper, olika former av stakeholderanalyser, involverings- och lärandeseminarium, feedbackworkshops mm. Exempel och upplägg för sådana återfinns i rapporten kring lärande och utvecklingsorienterad utvärdering.

Vilka aktörer, hur de kan involveras och hur mycket de kan involveras avgörs i planeringen av en utvärdering. Varje insats, område och fråga avgör i vilken mån involvering kan ske, där lärandet får anpassas till lämplighet och rimlighet.

Sätta resultaten i ett större sammanhang

Att sprida och kommunicera utvärderingens genomförande och resultat är avgörande för lärande och användning. En kommunikationsplan för utvärderingen kan bidra till att planera hur den är tänkt att gå från resultat till påverkan. Det handlar till exempel om att arbeta fram olika alternativ för påverkan av genomförande och attityder genom olika former av kommunikation. Att i ett tidigt skede planera upp för sådan spridning och feedback är fördelaktigt.

Utvärderingens resultat kan bekräftas och förankras hos involverade aktörer genom redan nämnda feedbackworkshops. En sådan workshop kan tjäna till att nå en samstämmighet mellan utvärderingen, de involverades olika intressen och planen för insatsen samt till att reda ut eventuella missförstånd. På detta sätt ökar förståelsen för och relevansen och användbarheten av utvärderingens resultat.

En spridning av utvärderingens resultat bör göras till involverade aktörer, följt av lärandeseminarium fokuserade på dialog kring användning. I det här är det centralt att tillgängliggöra och forma innehåll efter olika mottagares språk- och förståelse och informationsbehov. Resultatöverlämning bör även ske vid rätt tidpunkt, gärna sammanfallande med beslutsfattandeprocesser hos berörda organisationer.

Utvärderingen och dess resultat kan även utgöra grund för en vidare kunskapsspridning, genom etablerandet av kontakt mellan olika aktörer och skapandet av forum för erfarenhetsutbyte. Resultat och lärdomar kan utvecklas, reflekteras och testas, genom interaktion och träffar. Detta kan ske rent praktiskt genom hållandet av kurser, möten, konferenser, seminarium och workshops. Här kan med fördel redan existerande forum inom vilka aktörer träffas användas. Att skapa kontakt mellan olika individer, grupper och institutioner skapar lärande i en vidare kontext, med bildandet av reflekterande och lärande gemenskaper.

Skapa en förändring

För att skapa ett lärande i en utvecklingsinriktad utvärdering bör tillfällen och utrymme för reflektion kring insatsen skapas. Utvärderingen kan tjäna till att bryta invanda arbetsmönster och ”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 och så vidare.

Utvärderarens huvuduppgift blir att organisera reflekterande lärandeprocesser med utgångspunkt i att konstant, kritiskt och konstruktivt värdera insatser för kontinuerlig förbättring. Det blir ett sätt att skapa och påvisa existensen av förutsättningar och strukturer för mer långsiktiga effekter, vilka annars är mycket svårfångade. Målet är ett gemensamt kunskapsskapande för hållbar utveckling och långsiktighet på både lokal och regional nivå. En lärande och utvecklingsorienterad utvärdering faller därmed in som en naturlig del i regionutvecklarrollen, i det regionala utvecklingsuppdraget.

I vissa lägen är mer granskande och kontrollerande utvärderingar något som fortfarande är aktuellt att genomföra. Om en lärandeansats för utvärdering är möjlig och lämplig avgörs i planeringen av utvärderingen när syftet fastställs.

5. Prioritering av utvärderingar inom VGR regional utveckling

Som angavs inledningsvis går modellen för systematisk uppföljning och utvärdering för ett ökat lärande i första hand in på de insatser som ska bidra till att Västra Götaland går mot de mål som är uppsatta i de övergripande styrdokumenterna. En uppföljning och utvärdering av

olika insatser ska därför alltid beakta dess bidrag till den/de berörda övergripande styrdokumentens mål och inriktning. Som även angetts tidigare är regionala utvecklingsinsatser ofta komplexa där flera insatser kan hänga samman mot ett gemensamt mål.

Detta innebär att det finns en strävan kopplat till att gå mot tematiska utvärderingar snarare än att utvärdera enstaka insatser.

För att hinna planera och ta fram bra utvärderingsuppdrag är framförhållning viktigt. Möjliga utvärderingsuppdrag kan lyftas löpande men särskilt fokus under hösten för att kunna lägga en plan för kommande år.

Tematiska utvärderingar

Huvudupplägget vad gäller prioritering av såväl uppföljning som utvärderingar är att dessa genomförs tematiskt. Det kan handla om att koppla insatsers bidrag till de kraftsamlingar som finns i RUS samt till de långsiktiga prioriteringarna, eller till Kulturstrategins strategiska områden och kulturplanens prioriteringar.

Mer övergripande tematiska uppföljningar görs redan, till exempel sammanställs årliga uppföljningar av programmen för de långsiktiga prioriteringarna¹⁴. En annan typ av tematisk uppföljning är den årliga fördjupade uppföljningen av företagsstöden¹⁵. Den innehåller bland annat en enkätundersökning till de företag som fått slututbetalning av stöd och en effektanalys. Även tematiska utvärderingar har genomförts, i mångt och mycket utifrån planer och program.

När det gäller tematiska utvärderingar kan detta handla om andra områden än planer och program. Det kan till exempel handla om utvärderingar med fokus på de utpekade styrkeområden som finns i RUS, eller till exempel en utmaning som lyfts upp som central för att nå ett övergripande mål.

Det slutliga urvalet av teman alternativt planer som bör utvärderas under kommande år görs av samhällsanalys i dialog med till exempel de grupperingar som finns kopplade till de långsiktiga prioriteringar och samordnarna för kraftsamlingarna.

Själva utformningen av en enskild utvärdering bestäms i anslutning till att en uppdragsbeskrivning tas fram. Detta arbete ansvarar enheten för samhällsanalys för i samråd med berörda handläggare och chefer. I de fall där medel behövs för utvärdering finansieras detta av berörd nämnd och styrelse.

Utvärdering av enstaka insatser

I vissa fall kan det finnas behov av utvärdering av enstaka insatser. Det gäller till exempel projekt som föreslås att få verksamhetsbidrag. Syftet är då att få en mer

¹⁴ Avses främst projekt och verksamheter

¹⁵ Återfinns i www.vgregion.se/analysportalen.

djupgående kunskap om projektet är redo att övergå till en mer långsiktig finansiering. Särskilt fokus i dessa utvärderingar bör vara att utgå från insatslogiken för satsningen (alternativt ta fram en) för att visa på vilka möjliga effekter som verksamhetsbidraget kommer bidra till, hur de organiserar sin verksamhet utifrån att resultat leder till effekter, samt se över deras mer övergripande finansiering.

Utvärdering av enstaka insatser kan även handla om att insatsen är av strategisk och nydanande karaktär eller att en särskild kontroll efterfrågas av handläggare, chefer eller nämnder, beredningar och utskott.

I samband med beslut om vilka insatser som kan komma att utvärderas görs även en bedömning utifrån om det finns projekt och verksamheter som erhållit stöd en längre tid¹⁶ och som inte under denna tid har eller kommer att utvärderas av Västra Götalandsregionen eller annan medfinansiär. Det kan i dessa fall vara aktuellt med en fördjupad uppföljning eller utvärdering. Likaså gäller detta även de uppdrag som finns och vilka behov det finns för utvärdering. Även här gäller att i de fall medel behövs för utvärdering finansieras detta av berörd nämnd/styrelse.

Den rutin som beskrivs i kapitel 5 gäller främst planer som program, uppdrag, projekt och verksamheter. De stödformer som delvis har en annan rutin är organisationsstöd. Där gäller i princip att beslut av utvärdering eller uppföljning sker vid behov och i dialog med berörd avdelning.

6. Uppföljning och utvärdering av modellen

Modellen för systematisk uppföljning och utvärdering för ett ökat lärande ska hållas aktuell genom regelbunden översyn och minst en gång per år diskuteras inom enheten för samhällsanalys. I detta ingår att se hur modellen samt olika uppföljnings- och utvärderingsmetoder har fungerat och att eventuellt ge förslag till revidering. I övrigt sker en revidering i samband med att gällande övergripande måldokument ersätts. Information om modellen och dess upplägg bör även presenteras för berörda nämnder, beredningar och utskott. Ansvaret åvilar enheten för samhällsanalys.

¹⁶ Förslagsvis fem år för verksamheter och projekt

Bilaga 1: Planer och program

Inom regional utveckling används såväl begreppen plan som program. Det handlar om att ange hur ett mål ska uppnås, vad som ska göras och vem som har ansvaret. De har ett start- och slutdatum och ett tydligt syfte. I följande avsnitt av modellen skriver vi löpande plan men tanken är att det ska vara tillämpligt för såväl planer som program.

Sedan 2021 finns fyra nämndövergripande program med koppling till den regionala utvecklingsstrategins långsiktiga prioriteringar. I dessa återfinns insatsområden som är riktade till externa sökande av projektmedel eller utförare. Exempel på plan utan externa sökande är den regionala infrastrukturplanen.

Utifrån ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv är de uppgifter som skrivs in i själva dokumentet av betydelse samt, om det finns externa sökande eller utförare, de beslut av insatser som genomförs.

Utformning

Avdelningarna utformar planer och program och det sker ofta i samverkan med andra aktörer även om Västra Götalandsregionen är ansvarig. Motivet till att en plan tas fram kan skilja sig åt. Det kan till exempel handla om att det finns ett krav från statlig nivå eller att en nämnd vill strukturera liknande insatser inom en och samma ram.

Det finns en löpande kontakt mellan politiker och tjänstemän under utformningen. Utifrån ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv består framför allt arbetet i att säkerställa att det finns en insatslogik från tänkta aktiviteter till långsiktiga effekter, där det övergripande styrdokumentet visar på vilka samhällseffekter man vill åstadkomma. Vidare att de mål som finns i en plan är genomarbetade och realistiska.

För att tydliggöra hur uppföljning och utvärdering kommer in och dess omfattning så bör detta fastställas i en uppföljnings- och utvärderingsplan.

Genomförande

Med utgångspunkt från vad som angavs under utformningen är en central fråga under genomförandefasen att de olika uppföljningsrutinerna följs för att få underlag med hög kvalitet. Planer och program bör följas upp årligen.

En utvärdering under genomförandet, till exempel vid halvtid, kan vara av betydelse för att skapa en bild av resultat och förväntade effekter. Det är dock här som under avslut viktigt att ha fokus på nyttan med utvärderingen. Det kanske till exempel är mer lämpligt att utvärdera programmet utifrån olika delar än utifrån insatsområden. Ett exempel här kan vara att utvärdera insatser inom ett specifikt styrkeområde (flera program/flera programperioder) snarare än att utvärdera ett insatsområde eller program (ett program/flera nämnder). Det kan också handla om att fokusera på utmaningar som lyfts i programmen (ett/flera program och

en/flera nämnder) eller genomförda utlysningar (ett/flera program och en/flera nämnder). Vilka områden som bör utvärderas bör diskuteras årligen.

Avslut

I avslutsfasen handlar det bland annat om en djupare uppföljning eller utvärdering ska genomföras. Det kan vara så att input från en genomförd halvtidsutvärdering eller av tematiska utvärderingar är väl så viktig för att få underlag till en eventuell fortsättning än en utvärdering i avslut. Det går dock inte vid halvtid att få hela resultatet eller visa på effekter. Detta måste fångas upp efter avslut av en plan. Därtill kan det finnas behov av att göra en uppföljning för att visa på den interna hanteringen av planen, dvs processen. I avslutsfasen är det av vikt att det finns underlag som samlats ihop löpande, till exempel årliga uppföljningar, samt att det under utformningen finns en tydlig insatslogik att utgå från.

Bilaga 2: Uppdrag

Med uppdrag menar vi utförarverksamheter som VGR äger som till exempel Västtrafik, GöteborgsOperan och Västsvenska turistrådet. I detta avsnitt ingår även de uppdrag där det finns ett långsiktigt åtagande, till exempel kulturnämndens långsiktiga uppdrag. Inom regional utveckling har berörda nämnder både rollen som systemägare och rollen som beställare/uppdragsgivare. I respektive nämnds reglemente beskrivs detta.

Utifrån faserna utformning, genomförande och avslut är det framför allt genomförande som är aktuellt, där det bör finnas möjlighet till omprövning, justering och utveckling.

Utformning

Fasen utformningen är aktuell för uppdrag som startar upp. I övrigt sker utformning av uppdragen i dialog med utförarna och målen baseras i stor utsträckning på deras utvecklingsstrategier.

De långsiktiga uppdragen som kulturnämnden beslutar om är inte ansökningsbara utan beslutas vart tredje år i dialog med verksamheterna.

Genomförande

För flertalet är det under genomförandet som omprövning, justering och utveckling möjliggörs. Detta bygger alltid på en nära dialog med utförarna såväl löpande alternativt när uppdragshandling tas fram. I den ska det tydligt framgå kopplingen till berörda övergripande styrdokument. Insatslogik kan här vara av betydelse för att synliggöra kopplingen. Tydliga och utvärderingsbara mål för resultat och effekter är viktiga. Här kan indikatorer användas för att visa på resultat.

Eventuella utvärderingar eller genomlysningar av uppdrag handlar specifikt om att skapa ett lärande och att utveckla verksamheten. Därtill följs uppdragen upp årligen i samband med detaljbudget.

Avslut

Avslutsfasen för de som erhåller uppdrag kan vara aktuell i samband med att en verksamhet läggs ned eller att berörd nämnd avbryter sin finansiering. En omprövning av uppdragen sker annars i genomförandefasen.

Bilaga 3: Verksamheter

Med verksamheter menar vi här verksamheter som ägs av andra men där det finns ett mer långsiktigt perspektiv på satsningen och att de därmed har beviljats verksamhetsbidrag. Hanteringen av olika typer av verksamheter kan skilja sig åt. Då verksamhetsbidrag ofta inte är ett tidsbestämt stöd¹⁷ kan det omprövas, justeras och utvecklas. Det är framför allt genomförandefasen som är aktuell för utvärderingar. Det är också till stor del ett dialogförfarande även om det för vissa finns en formaliserad dokumentation.

Utformning

Fasen utformningen är aktuell för verksamheter som får verksamhetsbidrag för första gången. Är detta aktuellt kan flertalet av punkterna under rubriken genomförande användas. Vidare ska projekt som föreslås gå över till verksamhetsbidrag alltid utvärderas för att få en mer djupgående kunskap om projektet är redo att övergå till en mer långsiktig finansiering.

Genomförande

I första hand är det ansvarig vid verksamheten som formulerar sin inriktning. Det sker dock ofta i dialog med avdelningarna vid regional utveckling. I vissa fall kan representanter från Västra Götalandsregionen finnas i styrelser samt styrgrupper eller liknande och då sker även en dialog där. För en verksamhet som erhåller stöd av miljö- och regionutvecklingsnämnden har dessa ofta haft projektstöd i minst tre år innan det kan bli aktuellt med verksamhetsbidrag.

I ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv handlar det framför allt om steget genomförande. Det inbegriper då bland annat om att samla data inför justering,

¹⁷ Beslut om verksamhetsbidrag sker ofta i samband med att detaljbudget. Det finns vissa verksamhetsbidrag som är tidsbestämda, till exempel har beredningen för mänskliga rättigheter treåriga verksamhetsbidrag till vissa typer av ideella organisationer.

omprövning och utveckling. Det kan även innebära eventuella utvärderingar för att möjliggöra kontinuerlig utveckling.

Avslut

Avslutsfasen för verksamheter som finansieras kan vara aktuell i samband med att en verksamhet läggs ned eller att nämnder, utskott eller beredning avbryter sin finansiering. En omprövning av verksamhetsbidrag sker annars i genomförandefasen.

Bilaga 4: Projekt

Projektmedel används för att medfinansiera de projekt som ansöks direkt till en nämnd, eller inom ramen för ett specifikt program. Med projekt avser vi här en tidsbegränsad insats med ett formulerat syfte och mål som i de flesta fall drivs av en extern projektägare. Planerade aktiviteter beskrivs då i detalj i en ansökan som i regel formuleras av sökande. Projekt kan även avse sådana som initieras och genomförs internt inom Västra Götalandsregionen. Projekthanteringen varierar något mellan de olika avdelningarna, vilket innebär att det kan vara olika slags information som tas in.

För insatser som är delegerade till att beslutas av annan aktör, till exempel de delregionala utvecklingsmedlen (DRUM-medel)¹⁸ eller till aktörer inom kulturområdet behövs särskilda rutiner som snarare liknar de rutiner kring uppföljning och utvärdering som finns för verksamheter, se bilaga 3.

Utöver formella projekthandlingar sker ofta, om än inte alltid, en dialog mellan handläggare och sökanden. Det finns ingen självklar koppling mellan avslut och utformning då projektägare vanligen inte återkommer med en ansökan för en ny etapp.

Utformning

Under beredning av en ansökan är det Västra Götalandsregionens roll att i samband med handläggning bland annat bedöma om projektets inriktning och aktiviteter ligger i linje med aktuella styrdokument. Det finns särskilda handlingar framtagna inklusive bedömningskriterier. Dessa underlag är en viktig del i eventuell kommande utvärdering. Beslutsunderlag inklusive bedömning tas fram till berörd nämnd, utskott och beredning. Det finns i vissa fall en annan hantering, till exempel att beslut är delegerat.

Medfinansiering av projekt sker antingen i ett löpande ansökningsförfarande alternativt genom särskilda utlysningar. Det sker ofta en dialog mellan handläggare och sökande

¹⁸ Medel som delegerats av miljö- och regionutvecklingsnämnden och kulturnämnden till kommunalförbund och Business Region Göteborg.

såväl inför en ansökan som under beredningen av beslut. I vissa fall kan representanter från avdelningar finnas i styrelser, styrgrupper och så vidare och då sker en dialog även där. En bra grund för uppföljning och utvärdering underlättas när det finns ansökningsblanketter som innehåller information om mål och tänkt genomförande.

Genomförande

I vissa fall finns rutiner för delrapportering/lägesrapporter där eventuella förändringar som skett beskrivs medan i andra fall finns detta inte. En kontinuerlig uppföljning av projektverksamheten i form av ekonomisk granskning sker dock i flertalet fall.

Avslut

Vid avslut av ett projekt handlar det bland annat om att få in information om hur projektet har genomförts samt uppnådda resultat. Detta sker ofta i form av en slutrapport. För att visa på långsiktiga effekter som sker efter avslut är det av betydelse vad som lyfts redan i ansökan och i rapportering. Det är dessa underlag, inklusive tänkt insatslogik, som är utgångspunkten för en eventuell utvärdering. Likaså kan en utvärdering här även ha fokus på processen, dvs. att projektägare och deltagande aktörer har skapat en organisation där till exempel långsiktigheten är tydlig, kontakter med målgrupp och så vidare.

Berörd nämnd/beredning bör få en återkoppling per projekt alternativt aggregerat, till exempel genom programuppföljningar, för att få belyst hur genomförandet har gått samt om förutsättningar finns att de långsiktiga effekterna nås.

Bilaga 5: Organisationsstöd

Västra Götalandsregionen ger bidrag till ett stort antal ideella organisationer inom kultur, rättighetsfrågor och folkhälsa. I de flesta fall kan sägas att detta är ett bidrag som Västra Götalandsregionen lämnar för att en ständig röstbärare för olika gruppers behov, värderingar och intressen, ska kunna stärka sin opinionsbildande roll i demokratin. Bidraget ska ses som ett grundbidrag som avser en del av organisationens kostnader för administration och regional verksamhet.

I ett beslut av regionstyrelsen under 2016 beslut om gemensamma bidragsregler vad gäller organisationsbidrag från kulturnämnden och beredningen för mänskliga rättigheter¹⁹. Beslutet innebär att organisationsbidraget i första hand ska beräknas utifrån antal medlemmar samt att ett förslag på nytt styrande dokument om organisationsbidrag där frågan om prioriterade målgrupper samt definition av dessa ingår.

¹⁹ Beslut, RS 2016-03906

En ideell förening har medlemskap som bygger på frivillighet. Vidare ska organisationen vara självständig och demokratiskt uppbyggd och fungera enligt allmänt vedertagna demokratiska principer. I samband med den förändrade politiska organisationen 2022 flyttar organisationsstöd till kulturnämnden.

Utifrån ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv är organisationsbidrag, liknande verksamhetsstöd, inte ett tidsbestämt stöd på samma sätt som för till exempel projekt. Vi fokuserar därför här på genomförandet.

Utformning

Utformningsfasen avser de föreningar som får stöd för första gången. Är detta aktuellt kan flertalet av punkterna under rubriken genomförande användas.

Genomförande

Under genomförandet handlar det om att följa föreningar och förbund till exempel utifrån antal medlemmar och att inriktning följer de riktlinjer som finns för respektive nämnd, utskott och beredning.

Avslut

Avslutsfasen för en förening eller förbund som finansieras kan vara aktuell i samband med att en nedläggning eller att nämnder eller beredningar avbryter sin finansiering. En omprövning av stödet sker annars i genomförandefasen.

Bilaga 6: Företagsstöd

Med företagsstöd menar vi de stöd som Västra Götalandsregionen har, genom miljö- och regionutvecklingsnämnden, där företag kan ansöka om medel till olika typer av insatser och investeringar för att utveckla företaget. Det finns olika stödtyper, till exempel såddfinansiering, digitaliserings-, internationaliserings- och hållbarhetscheckar, investeringsstöd och FoU-kort.

Enheten samhällsanalys ansvarar för tillgången till uppgifter om inkubatorernas verksamhet, bolag med mera som inkubatorerna årligen rapporterar till en nationell databas. Det finns även en företagsdatabas som bland annat innehåller bokslutsuppgifter från Bolagsverket för alla aktiebolag med arbetsställe i Västra Götaland. En fördjupad uppföljning av företagsstöd som består av enkät och beskrivande statistik görs årligen för de företag som fått stöd slututbetalt.

Hanteringen av företagsstöden liknar den för projekt och det finns formella ansökningshandlingar. Däremot sker sällan en justering, omprövning och utveckling under genomförandefasen.

Utformning

De företagsstöd som tas upp här finansieras med statliga medel och registreras i det system som Tillväxtverket förvaltar för detta ändamål (NYPS).

Genomförande

För företagsstöden är det inte på samma sätt som för andra stödformer intressant utifrån ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv med omprövning, justering och utveckling av stödet under genomförandefasen.

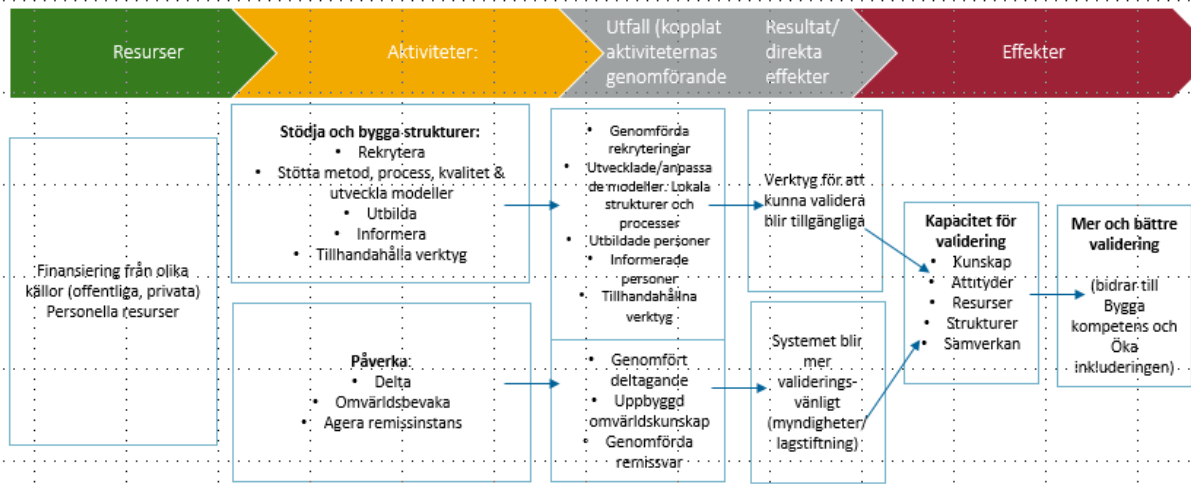
Avslut

Som angavs inledningsvis för företagsstöd handlar detta om stöd till olika typer av insatser och investeringar för att utveckla ett företag. Utifrån ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv är det naturligtvis intressant att se vilka resultat och eventuella effekter satsningarna har lett till för stödföretagen.

Bilaga 7-9 Exempel på logikkedja

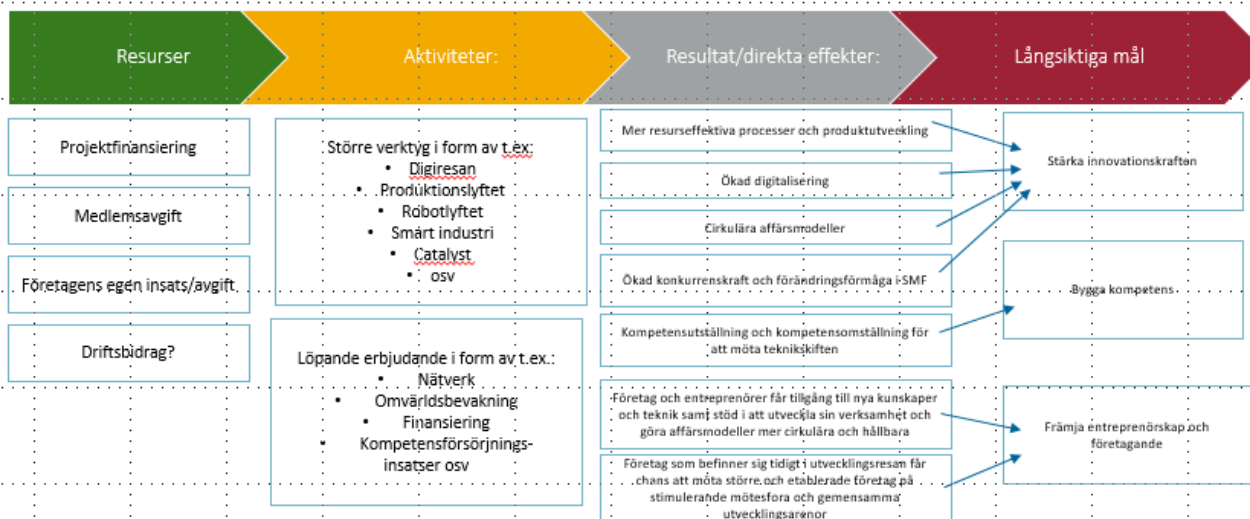
Bearbetad från utvärdering av Validering Väst, Ramböll 2019

Logikkedja från genomförd utvärdering

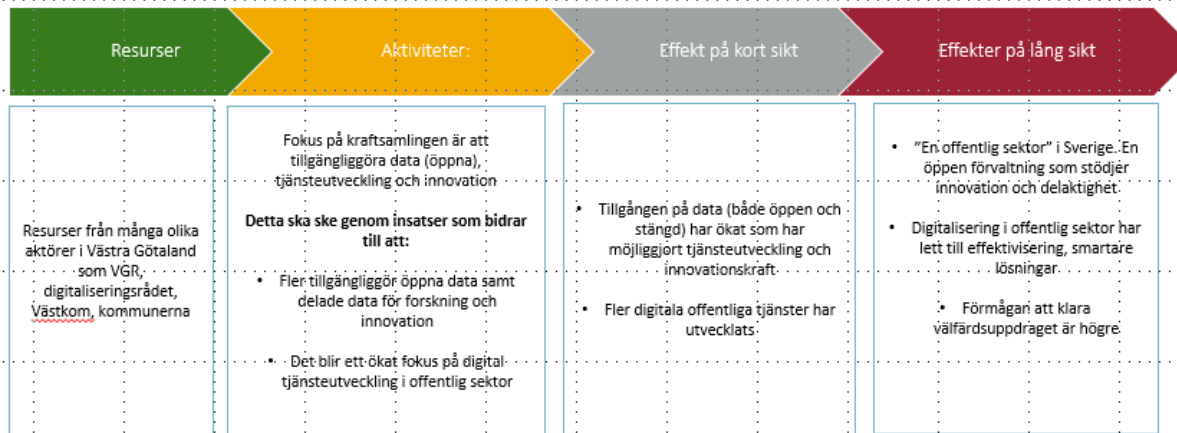


Bearbetad från utvärdering av IUC Väst och IUC Sjuhärad, WSP 2022

Logikkedja från genomförd utvärdering



Logikkedja från del av kraftsamling digitalisering



Effekterna följs upp kopplat till genomförda insatser samt nyckeltal (t.ex. antal öppna (delade) datamängder på dataportal väst).

2022-12-01

Dokumentnamn: Systematisk uppföljning och utvärdering för ett ökat lärande – En modell för regional utveckling

Beslutad av: Ledningsgruppen regional utveckling

Kontaktperson: Monica Emanuelsson, Samhällsanalys vid Koncernkontoret

Telefon 0705-28 18 24

E-post: monica.emmanuelsson@vgregion.se