



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Promemoria
Version 2011-06-22

Diarienummer
GD 2011-85

Sven Jansson
08-57917114

Handledning för uppföljning och utvärdering inom Socialfondsprojekt

Denna handledning är tänkt att vara ett stöd för dig som ska söka eller har beviljats projektmedel. Handledningen tydliggör de förväntningar om uppföljning och utvärdering som ESF-rådet har på ett Socialfondsprojekt. Samtidigt ges tankar och idéer om hur ni i uppföljning och utvärdering kan arbeta med en lärandeansats för att höja kvaliteten i projektet och få bättre genomslagskraft för de resultat som ni uppnår. Handledningen går bl.a. igenom hur den egna uppföljningen av projektets aktiviteter kan samspela med utvärderingen, vad som menas med en *lärande* utvärdering och vem det egentligen är som ska lära av den. Du får också tips om vad som är viktigt att tänka på i ansökningsfasen och hur ni kan planera er utvärdering så att den blir till nytta för projektet och andra mottagare.

Starkare fokus på uppföljning och utvärdering

Uppföljning och utvärdering har fått en starkare och mer strategisk roll i EU:s strukturfonder under programperioden 2007–2013. EU-kommissionen rekommenderar medlemsländerna en ansats med *On-going evaluation*. Inom Socialfonden används begreppet *lärande utvärdering*. Avsikten är att projekten ska bli bättre och att deras resultat och erfarenheter lättare ska kunna förändra policy och system, samt bidra till en offentlig debatt.

Svenska ESF-rådet har i samarbete med Tillväxtverket, som förvaltar medlen i den regionala fonden, gjort flera insatser för att stärka projektens arbete med uppföljning och utvärdering. En bok har tagits fram¹, en högskoleutbildning har utvecklats², nätverk för projektledare och utvärderare har bildats och flera seminarier och konferenser har genomförts.

Till Socialfondsprogrammet finns fyra processtöd som kan stödja projekten i att forma sin projektidé, att planera för jämställdhet respektive tillgänglighet, samt organisera för lärande och strategisk påverkan. Dessutom finns fem temagrupper som ska fånga upp och analysera projektens resultat samt sprida dem vidare till strategiska aktörer.

¹ *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Svensson L, Brulin G, Jansson S, Sjöberg K, Studentlitteratur 2009.

² Kursen *Lärande utvärdering/följeforskning* (motsvarande 7,5 högskolepoäng) ges på flera högskolor/universitet. Under läsåret 2010/11 ges kursen av Luleå tekniska universitet, Malmö högskola, Mittuniversitetet, samt Mälardalens högskola.



Alla Socialfondsprojekt behöver följas upp och utvärderas

Socialfonden ger möjligheter att prova nya arbetssätt som kan komplettera och utveckla den nationella arbetsmarknads-, arbetslivs- och socialpolitiken. Några projekt lyckas väl medan andra försök faller. Arbetet med uppföljning och utvärdering är centralt för att kunna svara på vilka projekt som får bra resultat, men också för att tränga djupare i och synliggöra vad det är som har lett till resultaten. Omvänt kan det vara värdefullt att få veta vad som har hindrat vissa projekt från att uppnå bättre resultat. Men att bara få svar på dessa viktiga frågor när projektet är slut är inte till så stor nytta. Därför rekommenderas *lärande* utvärdering för att under projekttiden fånga upp resultat och lärdomar för att förbättra genomförandet samt underlätta spridning och påverkan. Mer om vad lärande utvärdering innebär kommer på sidan 5 och framåt.

Men för att en ny metod ska kunna spridas räcker det inte med att utvärderingen synliggjort resultaten och svarat på varför de har uppstått. För att ha ett värde i ett påverkansarbete behöver utvärderingen också titta utanför projektet:

- Vilka metoder har varit framgångsrika? Vilka är metodens för- respektive nackdelar jämfört med reguljär verksamhet och eventuella andra metoder?
- Vilka av projektets lärdomar är generella slutsatser?
- I vilken mån har projektet bidragit med mervärden (se nedan). Varför har de lyckats/misslyckats med det?
- Hur ser förutsättningarna för spridning ut? Är projektets resultat starkt beroende av den organisation projektet bedrivs i och kompetensen hos de människor som utvecklat projektet? Eller är det ett arbetssätt som enkelt kan tillämpas av andra med liknande resultat?
- Hur förhåller sig projektets kostnader till de samhällsekonomiska "intäkter" som genereras³?

En utvärdering kan skilja sig åt beroende på om projektet handlar om kompetensförsörjning (programområde 1) eller ökat arbetskraftsutbud (programområde 2). Värdet av att sprida programområde 2-projekt är enkelt att se då mycket av arbetet handlar om samverkanslösningar, metodutveckling, matchning och liknande. Men även programområde 1-projekt bör innehålla så mycket mer än bara kurser och uppföljning av dem. Exempel på intressanta lärdomar i sådana projekt kan gälla nyskapande samarbetslösningar mellan utbildningsanordnare och arbetsplatser, arbetsplatslärande på nya sätt som kopplar samman individens utveckling med verksamhetens, eller kompetensutvecklingens inverkan på personalens hälsa.

³ Samhällsekonomiska intäkter kan uppstå genom att t.ex. en individ kommer i arbete, slutar missbruka, eller får bättre självförtroende. Genom dessa effekter minskar samhällets kostnader för t.ex. försörjningsstöd, rehabilitering och sjukersättning. Mer om detta på s.10-11.

Alla projekt behöver utvärderas för att bättre kunna påverka



En utvärdering ska därför se till projektets intressen, men också det ansvar som alla projekt i programmet har – att bidra med *mervärden*. Socialfondsprogrammet anger att projekt kan skapa mervärde genom att påverka och förbättra:

1. Individens och grupper situation i arbetslivet
2. Företagens strategier, produktivitet och tillväxt
3. Arbetsplatsernas formella och informella rutiner
4. Policy- och idéutveckling inom politikområden, strukturer och institutioner

Punkterna 2–4 tydliggör vad som menas med strategisk nivå. Det är de aktörer som på företaget/arbetsplatsen har mandat att förändra. På samma sätt finns det på regional och nationell nivå politiker, branschorganisationer, myndigheter, mm som har makt att möjliggöra större spridning för goda arbetssätt. På detta sätt kan Socialfondsprojekten bidra till att stärka regional tillväxt och sysselsättning. Varje projekt behöver tänka igenom hur de ska bidra med mervärden, hur utvärderingen ska bedöma projektets bidrag, samt hur det kan underlätta lärande i regionerna.

Uppföljning och utvärdering – olika funktioner i samspel

Det kan vara svårt att skilja på uppföljning och utvärdering eftersom båda har kopplingar till projektets mål. Men de båda funktionerna svarar på olika frågor och kompletterar varandra. Enkelt uttryckt svarar uppföljningen på frågan: Hur går det? Det handlar alltså om att undersöka om projektet är på rätt väg utifrån genomförandeplanens olika steg. Utvärdering är något annat. Om uppföljningen svarar på *hur* det går, så ska utvärderingen svara på *varför* det går som det gör. Det innebär att kritiskt granska och värdera det som hänt i ett projekt, ofta i relation till den problembeskrivning och de mål som finns för projektet. Leder t.ex. projektets aktiviteter till resultat som gör att individer får kunskaper, utvecklas och blir anställningsbara? Leder projektinsatserna till att nya rutiner inarbetas och ger effekter i organisationen?

En beståndsdel av en lärande utvärdering är måluppfyllelsen. I ansökan ska såväl mätbara projektmål som förväntade effekter på sikt beskrivas. Men för att kunna utvärdera måluppfyllelsen på ett meningsfullt sätt är det viktigt att målen är tydliga. Att skilja på målnivåer och se till att de har ett logiskt samband bidrar till tydlighet:

- Övergripande och långsiktiga (effekt)mål: Ligger tidsmässigt bortom projekttiden. Oftast krävs det att organisatoriska mål uppfylls inom projekttiden, såsom att en ny samverkansform etableras för att långsiktiga effekter ska uppnås.
- Huvudmål för projektet: Ett övergripande (resultat)mål för vad som ska ha uppnåtts vid projektens slut.
- Delmål: Oftast finns flera delmål som bidrar till att huvudmålet uppfylls. Till respektive delmål kopplas aktiviteter. Indikatorer talar om hur man ska ta reda på om målen uppfylls (tabell 1).

***Lärande utvärdering
stödjer projekt att
stärka individer,
inarbets rutiner för
att kunna göra så
även efter
projektets slut, samt
med sina lärdomar
påverka andra***



Indikatorer kan vara kvantitativa (mätbara) eller kvalitativa.

Tabell 1. Skillnaden mellan uppföljning och utvärdering och kopplingen till mål i ett exempelprojekt inom programområde 2.

Bedömningsnivå	Mål	Uppföljning av indikatorer	Utvärdering av orsaker
Långsiktiga mål	Minskad arbetslöshet bland ungdomar 18-24 år	Andel arbetslösa kvinnor och män i åldern 18-24 år	Varför får deltagarna en annan typ av arbete än vad de provade i projektet?
Huvudmål	Minst 60 % av deltagarna påbörjar inom projekttiden en anställning på minst 6 månader	Andel kvinnor och män som inom projekttiden påbörjar en anställning på minst 6 månader	Varför är det fler män än kvinnor som får en anställning genom projektet?
Delmål 1	Kommunen och Företagscentrum etablerar en långsiktigt finansierad funktion för praktiksamordning	Finansieringsform beslutad innan projektslut	Varför är företagen motvilliga att skjuta till pengar?
Delmål 2	Minst 70 % av företagen upplever att ungdomarna är anställningsbara efter fortbildningen	Andel företagare som anser att ungdomarna har tillräcklig kompetens för anställning hos dem.	Varför anställer inte företag ungdomarna trots att de upplever dem anställningsbara?

När det gäller måluppfyllelse ska fokus i en utvärdering ligga på resultat och effekter, inte på aktiviteter och utfallet av dessa. Ibland måste utvärderingen identifiera processer som förväntas leda till att målen uppfylls. För delmål 1 i tabell 1 kan utvärderingen t.ex. undersöka om projektet utreder olika finansieringslösningar och om det pågår en diskussion med styrelser. Utöver måluppfyllelse ska utvärderingen granska processen och lärandet från den. Detta utvecklas på sidan 5 och framåt.

Uppföljning och utvärdering kan på ett naturligt sätt kopplas samman i projektet. Uppföljningens resultat kan vara en värdefull utgångspunkt för utvärderingen. Den kan "ta vid" och ställa de frågor som ger en fördjupad bild, synliggör orsaker till framgångar eller svårigheter som kan vara svåra att få grepp om i en uppföljning. Omvänt kan utvärderare vara ett stöd i det interna arbetet genom att ta fram mallar och föreslå metoder för hur uppföljningen kan genomföras. Ansvar för uppföljningen är däremot projektets eget. Idealt sett skapas en växelverkan mellan uppföljning och utvärdering i projektet.

Extern utvärdering kan ge andra perspektiv

Det är ofta en fördel att själv göra det man kan i ett projekt. Det ger en större inblick i och lärande av arbetet och är samtidigt kostnadseffektivt. Projektets egna indikatorer såväl som



de programindikatorer som varje projekt ska rapportera till SCB⁴ är något som ska följas upp av projektet. Projektet kan också jobba med egen utvärdering inom områden där det inte är avgörande med utomståendes blick. Exempel kan vara om man har anlitat en utbildare för att genomföra en kurs och följer upp deltagarnas upplevelser genom en enkät. Om enkäten visar på dåligt utfall så vill man ta reda på varför. Då kan t.ex. projektledaren eller någon annan i projektorganisationen göra några intervjuer med deltagare. Huvudsaken är att deltagarna vågar tala fritt. I andra utvärderingssammanhang kan det vara nödvändigt med god kännedom om organisationen som projektet verkar i. I de fallen är egen utvärdering också en fördel.

Men i en utvärdering ska också de kritiska frågorna ställas – frågor som ibland kan vara svåra att formulera och besvara när man är involverad i ett projekt. Man blir lätt "hemmablind" och det är svårt att utmana sitt projekt och granska sitt eget arbete kritiskt. Detta kan vara särskilt svårt i lägen då man tvingas ompröva ursprungliga idéer, planerade insatser och valda metoder, eller då man ska granska och värdera projektets organisation och dess möjligheter att nå resultat och effekter. Jämställdhet är ett bra exempel på fråga där projekten själva har svårt att se att de kan utvecklas och på vilket sätt det kan förbättra projektet.

Många Socialfondsprojekt är stora satsningar med flera samarbetspartner involverade som bedriver nyskapande verksamhet. Vägen till projektmålen är sällan rak och därmed svår att staka ut på förhand. Man ställs inför nya val och viktiga beslut som ska fattas under projekttiden. Då är det en fördel att ha externa, fristående utvärderare som, förutom utvärderingskompetensen, kan tillföra nya perspektiv på de frågor som man brottas med i projektet.

Det finns även andra typer av kompletterande utvärdering som projektet kan använda sig av, t.ex. "peer reviews". Det innebär att likar, t.ex. projektledare i samma situation som man själv, bedömer varandras insatser. De kan ge viktig feedback utifrån sina praktiska erfarenheter.

Lärande utvärdering utvecklar projektet

Ett vanligt sätt att arbeta med utvärdering är att i slutet av projektet bedöma om man har följt projektplanen och vad de planerade aktiviteterna har resulterat i. En *lärande* utvärdering ska göra något ytterligare. Den ska bedöma och värdera om projektet är på rätt väg när det gäller att uppnå de resultat som krävs för att uppfylla projektets syfte.

En lärande utvärdering går inte att göra i slutet av projektet. Den ska komma in tidigt och följa hela processen i ett projekt. Men det räcker alltså inte med att bara följa processen och visa hur den utvecklas – projektets resultat och måluppfyllelse ska också ingå i en lärande utvärdering.

Utöver att studera måluppfyllelse och process ska utvärderingen vara *lärande*. Det bygger mycket på delaktighet från projektorganisationen i planering och analys. Utvärderingen kan t.ex. bestå av:

⁴ Du hittar dessa fysiska och finansiella programindikatorer i nationella Socialfondsprogrammet på www.esf.se. Indikatorerna rapporteras till SCB som sammanställer rapporter på programnivå, men projektet kan själv dra nytta av dessa indikatorer i sitt utvärderingsarbete.



- Dokumentstudier. Finns det t.ex. i projektplanen en logik så att de aktiviteter som planeras verkligen leder till de mål man har satt upp?
- Enkäter. Hur upplever t.ex. deltagarna projektet och projektidén?
- Intervjuer. Vilken syn har t.ex. styrgruppen på sin och andras roll i projektet? Har de en samsyn kring vad som ska uppnås? Vilken typ av frågor anser de att de ska hantera?
- Möten. Utvärderaren kan delta på t.ex. styrgruppsmöten och observera. Men utvärderingen ska också presentera preliminära resultat och lyfta viktiga frågor för analys, lärande och utveckling tillsammans med projektorganisationen.
- Omvärldsanalys. Vilka trender och förändringar som påverkar projektet är på gång? Vilken betydelse kan projektet ha för omvärlden?

Lärandet sker genom att det som synliggörs under utvärderingen återkopplas till projektet och att en dialog förs med ansvariga och berörda om vad som kommit fram. På det sättet kan man i projektet ta ställning till hur processen utvecklas och om det finns förutsättningar att uppnå projektets mål och syfte. Om förutsättningarna bedöms dåliga, behöver orsaker analyseras och åtgärder planeras.

En gemensam analys mellan utvärderare och ansvariga för projektet ger förutsättningar för genomtänkta förslag om hur saker och ting kan göras annorlunda. Utvärderaren kan föreslå förändringar, men har inget ansvar för att de genomförs. I nästa steg kan utvärderingen följa upp dessa förändringar och vad de leder till. Lärandet ska alltså vara ett stöd för utvecklingsarbetet här och nu, inte något som kommer efteråt. Men rollerna kan också variera under projektets olika faser (tabell 2).

Kännetecken på en lärande utvärdering:

- Utvärderingen är med från början av projektet
- Den har ett syfte att studera metoder, process och resultat, samt att värdera dessa delar i förhållande till projektidén och Socialfondsprogrammets intentioner.
- Ett kritiskt förhållningssätt, men också konstruktivt
- Den ger kontinuerligt snabb återföring till berörda på olika nivåer i projektorganisationen för ett gemensamt lärande och möjlighet att styra projektet rätt och utveckla det löpande
- Att olika metoder och former för gemensamt lärande kan användas
 - Den bidrar i sin slutrapport till lärande även utanför projektet genom att resonera kring möjligheter till implementering och spridning, men också
 - Vad som kan behöva utvecklas i nya projekt.

***Utvärderare är
"medarbetare" som
hittar vad ni behöver
förbättra och hjälper
er att komma på hur***

Då utvärderare är med genom hela projektet och har gemensamma analystillfällen med projektorganisationen kräver den i regel mer resurser än traditionell utvärdering som görs i slutet av ett projekt där utvärderare själva drar alla slutsatser.



Tabell 2. Exempel på projektets respektive utvärderingens roll i projektets olika faser. Observera att detta inte är någon fullständig redovisning.

Projektfas	Projektets roll	Utvärderingens roll
Ansökan	Formulera en utvärderingsplan (se s. 9)	-
Förprojektering/Mobilisering (om projektet har en sådan fas)	Få utvärderare på plats snarast. Konkretisera utvärderingsplanen.	Delta i konkretiseringen av utvärderingsplanen. Utvärdera projektets organisatoriska förutsättningar att kunna genomföra projektet, samt dess projektlogik.
Genomförande	Få ett fungerande samspel mellan egen uppföljning/utvärdering och extern utvärdering. Löpande använda utvärderingens återföring för att utveckla projektet och Socialfondsprogrammet.	Granska såväl måluppfyllelse som projektets organisatoriska förutsättningar att nå projektets slutmål. Återföra till och analysera med hela projektorganisationen.
Genomförande: Resultatspridning för påverkan	Kontinuerligt öka kunskapen om hur hela eller delar av projektet kan implementeras i reguljär verksamhet. Sprida resultat och lärdomar till nyckelaktörer.	I rapporter tydliggöra vad som är generella lärdomar av projektet och vilka som kan lära av dem. Analysera nyckelaktörer att sprida till. Delta i spridningsaktiviteter.

Lärande utvärdering bidrar till långsiktiga effekter

En utvärdering ska inte bara vara stödjande, utan också "störande". Den ska ifrågasätta och kritisera, men också peka framåt och synliggöra vad som kan förbättras. Ett viktigt fokus är på hållbarheten i ett projekt, dvs. vad som kan vidareutvecklas och leva kvar. Ofta kan det vara svårt för dem som ansvarar för och arbetar med projektet att själva se det.

Utvärderingen behöver ställa obekväma och uppfordrande frågor i stil med:

- Finns det aktiva ägare i projektet, dvs. är de som "äger problemet" och har möjligheter att lösa det engagerade? Har ägarna identifierat mottagare av projektens resultat såväl internt som externt? Har dessa mottagare en aktiv roll i projektets lärprocess så att de själva kan bedöma vad som kan leva vidare och spridas?
- Hur kopplar projektet till tidigare eller pågående utvecklingsarbete? Finns det en kontinuitet och en samverkan i organisationen som ger långsiktighet?



- Finns det en koppling mellan projektet och reguljär verksamhet där lärande kan ske kontinuerligt, eller är projektet något "vid sidan av"? Hur ska projektets löpande resultat och erfarenheter användas för att förändra arbetet i organisationen?
- Går det att arbeta på samma sätt i den reguljära verksamheten? Överstiger den samhällsekonomiska nytta som genereras kostnaderna för arbetssättet?

Dessa frågor är givetvis aktuella redan i planeringen av projektet, men utvärderingen påminner om dessa avgörande perspektiv och kan ifrågasätta om arbetet i praktiken verkligen lever upp till ansökan, Socialfondsprogrammets krav, samt de förutsättningar som krävs för långsiktiga effekter. Utvärderare ska inte själva ge svar på dessa svåra frågor, men däremot understödja en gemensam lärprocess med projektorganisationen (se nedan), där man tillsammans försöker hitta svaren och "lösningarna".

Vem ska lära av utvärderingen?

En viktig fråga att ställa sig är för vem utvärderingen ska göras? Det generella svaret är att en lärande utvärdering vänder sig till hela projektorganisationen, dvs. den som äger projektet, samverkanspartners, styrgrupp, projektledning och deltagare, men även externa mottagare. Vissa delar av en utvärdering kan specifikt vända sig till en viss nivå i projektorganisationen. Det är dock avgörande att de som har beslutsmandat och de som styr projektet får ett meningsfullt deltagande i utvärderingens återkopplingar. Dessa personer sitter på möjligheter att bidra till lösningar som är hållbara på sikt. På detta sätt görs de delaktiga på ett tidigt stadium, vilket underlättar beslut om nya arbetssätt i reguljär verksamhet eller spridning till andra organisationer. Observera att olika funktioner i projektorganisationen inte behöver delta på samma sätt eller samma omfattning (tabell 3).

Tabell 3. Exempel på vilket lärbehov olika nivåer i projektorganisationen kan ha. Med lärbehov menas vad personer på respektive nivå behöver veta för att kunna nyttiggöra projektet. Tabellen är inte uttömmande utan ska visa vilken roll aktörerna kan ha. Nästa steg är att tydliggöra hur lärbehovet ska tillgodogöras respektive grupp och vilken roll utvärderingen har i det.



Nivå	Exempel på lärbehov/roll
Externa mottagare	Lärdomar kring vilka metoder som fungerar bra och hur väl de kan tillämpas av andra
Projektägare	Hur projektets fördelar/nackdelar förhåller sig till reguljär verksamhet som underlag för beslut
Styrgrupp	Positiva och negativa resultat och erfarenheter som underlag för styrning av projektet mot uppsatta mål
Projektledning	Erfarenheter från medarbetare och deltagare som underlag för organisering
Projektmedarbetare	Erfarenheter från likar som underlag för att utveckla metodiken i projektet
Projektdeltagare	Lärdomar om vilka insatser som fungerar för att stärka individer i deras situation

En förutsättning för en lärande utvärdering är att organisationen som man verkar i fungerar som en lärande miljö med bl.a. dialog, delaktighet och kritisk reflektion. Man kan inte se utvärderingen som en isolerad lärmöjlighet. Det är snarare så att hela projektet behöver organiseras för lärande och där utgör utvärderingen ett stöd i processen. Formerna för återföringen och det gemensamma lärandet kan variera. Det kan ske genom korta och löpande återkopplingar till projektledning och styrgrupp. En möjlighet är att utvärderare adjungeras till styrgruppsmötena.

Mer organiserade lärtillfällen kan ske i form av analysseminarier eller lärseminarier. Då presenteras resultat som tagits fram av utvärderare och de tolkas gemensamt av deltagare, projektledning, styrgruppsrepresentanter, samordnare m.fl. Resultatet av analysen sammanfattas i en rapport som snabbt tas fram och återförs till deltagarna från analysseminariet. I den ska det även ingå förslag på hur projektet kan förbättras. Mellan återföringarna bör aktiviteter pågå för att synliggöra utvärderingen för fler, samt aktivera och motivera dem till nödvändiga förändringar.

Utvärderingens rapporter bör utöver projektorganisationen ha externa mottagare i åtanke. Framförallt den slutliga utvärderingen av projektet ska läggas ut på Projektbanken på www.esf.se och ska kunna användas av andra projekt, organisationer och av temagrupper. Se s. 2 om vilka perspektiv som kan vara relevanta. I påverkansarbete har utvärderingsrapporter ett stort värde. De ökar trovärdigheten och belyser de kritiska frågorna i projektet. Av samma anledning kan det vara bra om utvärderare själva kan





medverka i spridningsaktiviteter. Tänk på att budgetera för sådana insatser. Om utvärderingen dessutom bedömer det samhällsekonomiska värdet av projektet, jämför projektet med liknande verksamheter, samt lyfter fram vilka frågor som kvarstår att utveckla kan rapporten bli använd i fler sammanhang

En utvärderingsplan förenklar arbetet

Lärande utvärdering är en stor uppgift som kräver en egen planering. Det är viktigt att först skapa en struktur som ger förutsättningar för lärande. Tydliggör vad som är nytt med projektet och hur sambandet ser ut mellan aktiviteter, resultat- och effektmål, t.ex. med hjälp av ett projektstyrningsverktyg. Därefter gäller det att avgränsa frågeställningarna för utvärderingen och hitta effektiva former för återföringen och det gemensamma lärandet.

De grundläggande frågor som behöver ställas i en utvärderingsplan är:

- Varför ska utvärderingen göras? Ska den kontrollera att målen uppfylls, stimulera utveckling av verksamheten, eller utveckla mer vetenskaplig kunskap?
- Vad ska utvärderas? Vilka kunskaper söks? Vilka bedömningskriterier ska användas?
- Hur ska utvärderingen genomföras? Vad görs internt respektive externt? Hur ser kopplingen mellan uppföljning och utvärdering ut? Vilka metoder ska användas?
- Hur ska utvärderingen användas? Hur och när sker återföring och till vem? Hur kan utvärderingen användas för spridning av projektets resultat och erfarenheter?

Det är viktigt att i planeringen avgöra vilka som berörs av utvärderingen och diskutera upplägget med dem. Det är en förutsättning för att få ett engagemang som skapar tid för återföring och ett gemensamt lärande. När utvärderare är på plats bör en förnyad genomgång och konkretisering av utvärderingsplanen göras.

Behöver projektets samhällsekonomiska effekter tydliggöras?

I arbetet med projekt uppstår vanligtvis frågor som vad har vi lärt, vilka arbetsätt kan vi använda i den reguljära verksamheten och hur implementerar vi dem? Som grund för besluten finns oftast uppgifter om hur framgångsrik metoden har varit och hur mycket projektet har kostat. Dessa två uppgifter är svåra att jämföra på ett meningsfullt sätt. Därför kan projektets nyttor dels behöva synliggöras, dels "översättas" i kronor för att kunna jämföras med projektkostnaden. Ett sådant uppdrag kan utföras som ett komplement till den lärande utvärderingen.

Men i vilka projekt är det relevant? Har projektet många samverkanspartners där den långsiktiga verksamheten bygger på finansiering från flera av dem? Då kan det vara värdefullt att synliggöra hur vinsterna⁵ fördelas mellan olika samhällsaktörer. Ska projektet

⁵ Med vinst avses de kostnadsminskningar som t.ex. Arbetsförmedlingen får när en person kommer i arbete och slutar uppbära arbetslöshetsersättning. Ett annat exempel är om individen lämnar missbruk och därigenom minskar landstingets kostnader för rehabilitering. Dessa kedjor av



tydligt arbeta med metodutveckling inom ett område där det finns liknande projekt som pågår eller har avslutats? Då kan beräkningar av t.ex. kostnad per deltagare eller återbetalningstid vara intressant för att jämföra och analysera effektiviteten. Det kan bidra till att utveckla metoderna ytterligare. Ett tredje exempel är projekt med metoder som kommer innebära en kortsiktig kostnadsökning om de implementeras. En fördjupad bild av vilka "intäkter" metoden kan bidra till kan då underlätta ett beslut i endera riktningen. Processtödet för projektutveckling kan hjälpa er att ställa de rätta frågorna för att bedöma om en bedömning av samhällsnytta bör inkluderas i er utvärderingsbudget och hur ni kan komma vidare i er planering.

Att hitta rätt utvärderare

Utvärderare kan vara från den egna organisationen så länge den inte är involverad i projektarbetet. Viktiga egenskaper för utvärderare är att den har kompetens om utvärdering och projektarbete, att den kan se på projektet "med andra ögon" och fritt kan framföra kritiska frågor och synpunkter utan oro för att personliga relationer ska skadas. Beroende på ert projekts inriktning behöver ni kanske flera utvärderare. En kanske behöver kunna funktionsnedsattas förutsättningar, en annan bedömning av samhällsnytta och en tredje projektlogik och förutsättningar för långsiktiga effekter? Se till att få kompetenta utvärderare som har erfarenhet av att utvärdera utvecklingsprojekt. Låt styrgruppen ta en aktiv roll i valet av utvärderare. Då lärande utvärdering är en ny utvärderingsansats är det en fördel om personerna har kompletterat med den högskoleutbildning som finns, även om den inte är någon garanti för att de utför en lärande utvärdering med kvalitet.

Att tänka på vid ansökan

Om du arbetar med din ansökan, tänk på följande:

- Processtöden kan kostnadsfritt ge dig hjälp i planeringen av ert projekt och er utvärdering. I ansökningsfas är Processtödet för projektutveckling er första ingång. De ger stöd i att identifiera det problem som projektet vill lösa och vilka intressenter som då är relevanta. De kan också hjälpa till med att strukturera mål och indikatorer samt organisera projektets helhet. Vid frågeställningar om hur utvärderingen kan organiseras och återkopplas för lärande och strategisk påverkan, kontakta processtödet för Strategisk påverkan och lärande (SPeL). Hur man följer upp och utvärderar Jämställdhetsintegrering och Tillgänglighet besvaras bäst av dessa respektive processtödet. Se www.esf.se för mer information om vad de kan hjälpa dig med och hur du når dem. Du är också alltid välkommen att kontakta ditt regionala ESF-kontor.
- Ta redan nu fram en preliminär utvärderingsplan. Planen kan i ansökan vara kortfattad, men ni behöver svara på de fyra frågorna varför ni ska utvärdera, vad ni

samhällskostnader är ofta mer komplicerade än man tror och omfattar flera aktörer för samma individ.



ska utvärdera, hur utvärderingen ska genomföras och hur resultaten ska återföras och spridas.

- Budgetera tillräckligt. En lärande utvärdering är resurskrävande oavsett om den görs internt i projektet eller av externa utvärderare. Den förutsätter närhet och kontinuitet. Det är svårt att ange en exakt procentsats eller en viss summa, utan det kan variera mellan olika projekt och skilda ambitionsnivåer. Kostnaden beror bl.a. på hur mycket ni själva är beredda att göra i form av uppföljning och egenutvärdering. Har ni en utvärderingsplan förenklar den er bedömning av hur mycket tid som behövs för olika delar av utvärderingen.
- Ta ställning till om det finns ett värde för projektet med att projektledare och/eller utvärderare ges möjlighet att delta i något av de nätverk som finns i regionen. Kostnader för arbetstid och resor behöver i så fall också tas upp i budgeten. Genom att träffa andra för utbyte av erfarenheter och diskussioner kring kritiska faktorer, kan man spegla sitt eget projekt och få stöd i såväl kvalitetsarbetet som insatser för spridning och påverkan.
- Ta ställning till om projektet behöver komplettera utvärderingen med en samhällsekonomisk kalkyl (se s.10-11). Dessa genomförs ofta av en särskild utvärderare, specialiserad på området.

Fördjupning om lärande utvärdering

Några möjligheter som står till buds är:

- Läs boken *Lärande utvärdering genom följeforskning*, Svensson L, Brulin G, Jansson S, Sjöberg K, Studentlitteratur 2009.
- Läs boken *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Brulin G, Svensson L, Studentlitteratur 2011
- Kontakta processtödet SPeL (Strategisk påverkan och lärande). Kontaktuppgifter på www.esf.se
- Gå högskolekursen *Lärande utvärdering/följeforskning* (se fotnot 2)
- Gå in på www.esf.se och Projektbanken. Leta efter projekt som har lagt ut sina utvärderingsrapporter.

