



STRATEGI
RÅDET

Klusterutvärdering av fyra ESF-finansierade kompetensutvecklingsprojekt för stärkt digital kompetens inom den kommunala vården och omsorgen

Implikationer och rekommendationer för ESF-rådet
Februari 2022



Innehållsförteckning

1. Inledning	3
2. Kort om de fyra utvecklingsprojekten	4
3. Bedömning av utlysningarnas måluppfyllelse	6
4. Framåtsiktande lärdomar	8
4.1 Några ord om kostnadseffektivitetsanalyser och vad ESF-rådet kan göra för att främja dessa	10



1. Inledning

Strategirådet har på uppdrag av Svenska ESF-rådet (ESF-rådet) genomfört en så kallad klusterutvärdering av fyra projekt inriktade mot att höja den digitala kompetensen inom den kommunala vård- och omsorgssektorn i Västsverige.¹ De fyra projekten har delfinansierats av Europeiska socialfonden och utgörs av Digga Halland, Modig, DiVOS och GO-DigIT. De har totalt omfattat 20 västsvenska kommuner samt 20 000 deltagare i form av medarbetare och chefer.

Klusterutvärderingen har genomförts mellan juni 2020 och februari 2022. Strategirådet har levererat tre rapporter under denna period: en nuläges- och metodrapport i februari 2021, en delrapport i juni 2021 samt en slutrapport i februari 2022. Utvärderingens primära mottagare har, i dialog med ESF-rådet, formulerats som aktörer på strategisk nivå med intresse och uppdrag att driva digitalisering inom den kommunala vården och omsorgen. De tre rapporterna har därför skrivits med sikte på dessa aktörers kunskapsbehov, utifrån ambitionen att hjälpa aktörerna fatta informerade beslut om det fortsatta kompetensutvecklings- och digitaliseringsarbetet inom vård- och omsorgssektorn i Västsverige.

I arbetet med utvärderingen har även slutsatser och lärdomar framkommit som är intressanta för ESF-rådet specifikt, utifrån rollen som förvaltande myndighet. I denna pro memoria presenteras dessa slutsatser. För en fullständig bild av klusterutvärderingens resultat samt genomförande, se vår slutrapport.

TVÅ NYCKELBEGREPP I PRO MEMORIAN

Kompetens: Förmåga och vilja att utgöra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter (Svenska Institutet för Standarders definition).

- *Förmåga:* erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta sina kunskaper och färdigheter.
- *Vilja:* attityder, engagemang, mod och ansvar.
- *Kunskap:* fakta och metoder - att veta.
- *Färdigheter:* att kunna utföra i praktiken - att göra.

Digitaliseringsstöd: Används som samlingsbegrepp för medarbetare som utbildats för att utbilda och stödja sina kollegor och som kallats olika saker i projekten: digitaliseringsombud, IT-ambassadörer, digitaliseringscoacher etcetera.

¹ Ett av projekten omfattade även regional hälso- och sjukvård. Den utgjorde dock i praktiken endast en mindre del av projektets verksamhet. Klusterutvärderingens slutsatser bygger därmed på de resultat och lärdomar som genererats i den kommunala vården och omsorgen.

2. Kort om de fyra utvecklingsprojekten

De fyra projekt som klusterutvärderingen omfattar skiljer sig delvis åt vad gäller förutsättningar och upplägg, även om alla har samma övergripande inriktning. I detta kapitel beskrivs projekten kortfattat.² Projekten har sammantaget under 115 000 timmar utbildat 20 000 medarbetare i 20 kommuner i Västsverige.

Go-DigIT (2019-03-01 – 2021-08-31)

Antal ingående kommuner: 1 kommun (Göteborgs stad)

Antal deltagare: 7 735.

Berörda verksamhetsområden: Äldreomsorg, kommunal hälso- och sjukvård, funktionshinderverksamheter samt individ- och familjeomsorg. Omfattar inte hemtjänst, förebyggande vård, dagverksamhet eller administration.

Mål: Höja den digitala kompetensen bland chefer och medarbetare samt öka den digitala tryggheten. På sikt stärka personalens ställning på arbetsmarknaden.

Huvudsakliga insatskomponenter: Utveckling av ett flexibelt kursutbud som enskilda verksamheter själva valt från (18 utbildningar och 5 webbutbildningar). Gemensam utbildning för medarbetare som fick rollen som digitaliseringsstöd, vilka i sin tur utbildat kollegor lokalt utifrån framtaget kursutbud.

DIVOS (2019-04-01 – 2021-06-30)

Antal ingående kommuner: 6 kommuner (Essunga, Grästorps, Götene, Lidköping, Skara och Vara)

Antal deltagare: 1 757.

Berörda verksamhetsområden: Vård- och omsorg.

Mål: Höja den digitala grundkompetensen bland vård- och omsorgspersonal samt öka medvetenheten om vilka de digitala möjligheter som finns tillgängliga. På sikt tillvarata digitaliseringens möjligheter samt stärka personalens ställning på arbetsmarknaden.

Huvudsakliga insatskomponenter: Utveckling av en gemensam, arbetsplatsförlagd utbildning för vård- och omsorgspersonal bestående av fem tillfällen, där varje tillfälle berört ett eget tema. Gemensam utbildning för medarbetare som fick rollen som digitaliseringsstöd, vilka i sin tur hållit i den arbetsplatsförlagda utbildningen.

² Beskrivningarna bygger på projektens slutrapporter och de formuleringar som projekten själva använt. Det innebär att projektens målsättningar och verksamhetsområden delvis beskrivs på olika sätt.

Digga Halland (2018-08-01 – 2021-01-30)

Antal ingående kommuner: 6 kommuner (Laholm, Halmstad, Hylte, Falkenberg, Varberg och Kungsbacka. Även Region Halland och Högskolan i Halmstad har ingått i projektet).

Antal deltagare: 6 971.

Berörda verksamhetsområden: Varierat mellan kommuner. Socialtjänst, hemvård, omsorg, vård- och omsorg, individ- och familjeomsorg.

Övergripande syfte: Stärka den digitala kompetensen hos medarbetare inom vård- och omsorgssektorn, och därigenom öka förutsättningarna för att de själva ska vara med och forma sin digitala arbetsmiljö, samt stärka sin ställning på arbetsmarknaden.

Huvudsakliga insatskomponenter: Utveckling och genomförande av en gemensam webbutbildning för personal. Kommunala delprojekt med varierande inriktning, såsom testmiljöer för ny teknik, fördjupande utbildningar samt digitaliseringsstöd.

Mer omsorg med digital teknik - MODIG (2019-04-01 – 2021-06-30)

Antal ingående kommuner: 7 kommuner (Ale, Härryda, Kungälv, Mölndal, Partille, Stenungssund och Tjörn).

Antal deltagare: 3 478.

Berörda verksamhetsområden: Äldreomsorg och funktionsstöd, inklusive kommunal hälso- och sjukvårdspersonal inom dessa områden.

Övergripande syfte: Stärka baspersonals och chefers digitala kompetens och att ta fram en metod för att främja långsiktigt arbetsplatslärande.

Huvudsakliga insatskomponenter: Utveckling och genomförande av gemensamma utbildningar för strategiska och operativa chefer, samt medarbetare som fick rollen som digitaliseringsstöd. Kommunala delprojekt med varierande inriktning, där utbildningar för baspersonal togs fram som digitaliseringsstöden sedan genomförde.

3. Bedömning av utlysningarnas måluppfyllelse

De fyra projekten har beviljats medel inom ramen för två utlysningar, som haft tre övergripande målsättningar:

- Stärkt kompetens inom området digitalisering för deltagande kvinnor och män.
- Stärkt ställning på arbetsmarknaden för deltagande kvinnor och män.
- Projektens insatser har bidragit till att vård- och omsorgssektorns behov av arbetskraft och kompetens har tillgodosetts.

I detta kapitel presenteras Strategirådets bedömning av utlysningarnas måluppfyllelse. En mer ingående beskrivning av resultaten som bedömningarna bygger på återfinns i vår slutrapport.

Projektet har stärkt deltagarnas kompetens inom digitalisering

Strategirådet bedömer att de fyra projekten har stärkt den digitala kompetensen hos majoriteten av de 20 000 kvinnor och män som tagit del av satsningen, så till vida att de i högre grad kan, vill och vågar använda välfärdsteknik och digitala arbetsätt. I samtliga projektutvärderingar konstateras, genom olika typer av underlag, att majoriteten av deltagarna har höjt sin kompetens.³ Bilden som projekten ger och projektutvärderarna bekräftas av Strategirådets eget underlag: över hälften av de operativa cheferna anger i vår enkät att medarbetarnas digitala kompetens i stor eller mycket stor utsträckning har stärkts och i våra intervjuer med digitaliseringsstöd och chefer framkommer att de flesta, men inte alla, deltagare har blivit stärka i sin digitala kompetens.

Projektet har bidragit till en stärkt framtida ställning på arbetsmarknaden för deltagande kvinnor och män

En andra målsättning med utlysningarna är att de ska stärka vård- och omsorgspersonalens ställning på arbetsmarknaden. I vår nuläges- och metodrapport från 2021 problematiserade vi delvis detta syfte. Vård- och omsorgsyrken utgör i flera fall bristyrken inom en bransch som redan idag kännetecknas av brist på arbetskraft. Från detta perspektiv förefaller behovet av att stärka personalens ställning på arbetsmarknaden som lågt eftersom de sannolikt inte riskerar att förlora sina jobb eller ha svårt att hitta nya inom branschen.

Vår samlade bedömning är dock att projektets insatser bidragit till att stärka personalens långsiktiga ställning på arbetsmarknaden. Utvärderingen pekar på att den digitala omställning som påbörjats inom vård- och omsorgssektorn sannolikt kommer att accelerera under kommande år, vilket i sin tur kommer ställa ökade krav på att personalen har digital kompetens för att kunna utföra sina arbetsuppgifter i framtiden. Ett fackligt ombud säger:

³ I vilken utsträckning bedömningarna baserar sig på kvantitativa respektive kvalitativa data varierar. Exempel på några kvantitativa resultat: Av Modigs egna mätningar framgår att 60 % av baspersonalen arbetar mer med digitala verktyg idag än för två år sedan. Cirka 70 % av de svarande i Digga Hallands enkätundersökning tycker att webbutbildningarna ökat deras kunskap om digitalisering, och projektets före- och eftermätningar visar på positiva förändringar. Cirka 80 % av de svarande i DiVOS enkäter efter varje utbildningsmodul anger att de lärt sig något nytt och att de kommer att ha nytta av kunskapen i sitt arbete. I Go-DigITs utvärderingar av utbildningsmodulen praktisk IT-kunskap anger 82 % att de kommer att få användning av utbildningen.



Digital kompetens är en framtidsfråga. Kanske inte idag, men i framtiden kommer det bli viktigare och viktigare. Ju mer digital kompetens du har, desto mer anställningsbar kommer du bli. [...] Även om digitaliseringar sker långsamt i denna sektor så kommer den bli mer digitaliserad och då kommer det finnas förväntningar på att du kan använda digital teknik. Vi vill se fler satsningar. Det behövs digital kompetens, och våra grupper vill vara med.

Projektet har på kort sikt bidragit till att vård- och omsorgssektorns behov av arbetskraft och kompetens har tillgodosetts

Det tredje målet på utlysningarnivå handlar om att tillgodose vård- och omsorgssektorns behov av arbetskraft och kompetens. Vad gäller behovet av arbetskraft finns det en koppling mellan projektets insatser och hur de på sikt kan bidra till bättre arbetsförhållanden och ökad attraktivitet som i sin tur kan leda till att arbetskraftsutbudet ökar. Det är dock ännu för tidigt att utvärdera om dessa önskade effekter på längre sikt har uppstått. Vad gäller kompetensbehovet bedömer Strategirådet att utlysningarna åtminstone på kort sikt bidragit till detta, givet att projektet stärkt personalens digitala kompetens som i sin tur är central för att klara den digitala omställningen. Utvärderingen pekar vidare på att personalens befintliga digitala kompetens i många fall var förhållandevis låg vid projektets uppstart, där behovet av en kompetenshöjning således framstår som stort.

Samtidigt pekar utvärderingen på att det krävs fortsatt arbete för förvalta och bygga vidare på uppnådda resultat. Projektet har utvecklat flera framgångsrika arbetsätt och strukturer för kontinuerlig kompetensutveckling, såsom exempelvis digitaliseringsstöd. För att organisationernas kompetensbehov ska kunna mötas på lång sikt krävs att dessa arbetsätt implementeras, där insatser för att stärka medarbetarnas digitala kompetens blir en del av den löpande verksamhetsutvecklingen.



4. Framåtsiktande lärdomar

Strategirådet bedömer att satsningen på att höja vård- och omsorgspersonalens digitala kompetens samlat kan ses som lyckad. Projekten har träffat rätt i gränssnittet mellan de enskilda arbetstagarnas respektive organisationernas behov och därför bidragit med värde på flera nivåer. Satsningen kan också ses som relevant utifrån socialfondens ambition att bidra i samhällskritiska frågor och stärka individens ställning på en föränderlig arbetsmarknad.

Utvärderingen pekar på att det finns flera lärdomar att dra med bäring på ESF-rådets fortsatta arbete i ESF+. Några av dessa lärdomar är kopplade till insatser för att stärka digital kompetens och digitalisering specifikt, medan andra kan ses som giltiga för myndighetens arbete med utlysningar och projekt generellt. Lärdomarna presenteras nedan.

- **Mobilisera potentiella projektägare genom dialog inför utlysningar**
Utlsyningsarna av projekt för att stärka digital kompetens inom vård- och omsorgssektorn föregicks av dialog med flera centrala intressenter i Västsverige, såsom kommuner och kommunalförbund. Strategirådet uppfattar att denna dialog bidrog till att utlysningarna i hög grad kom att möta faktiska behov, som i sin tur främjade satsningens effekter. Från tidigare utvärderingar har vi erfarenhet av att projektägare ibland paketerar om sina behov för att dessa ska passa i utlysningars ramverk. På basis av intervjuer med projektägare samt dokumentstudier av utlysningstexter, projektansökningar och projektens återrapportering uppfattar vi dock att detta inte skedde här. I stället finns en tydlig röd tråd mellan mål och insatser på både utlysning- och projektnivå. Utlysningarna kännetecknades också av ett stort söktryck. Klusterutvärderingen bekräftar därmed värdet av att arbeta mobiliserande och föra dialog med potentiella projektägare inför utlysningar, som även flera andra utvärderingar pekat på.⁴ Samlat talar dessa underlag för att det är väl investerad tid.
- **Utforma utlysningar utifrån kunskapen om vad som främjar effektiv kompetensutveckling och hög måluppfyllelse**
I klusterutvärderingens del- och slutrapport presenteras ett flertal lärdomar från projekten kring hur framtida kompetensutvecklingsinsatser bör läggas upp för att leda till ett så stort avtryck som möjligt. ESF-rådet kan i sin tur främja framgångsrika kompetensutvecklingsinsatser genom att utforma framtida utlysningar utifrån dess lärdomar, exempelvis genom att uppmuntra och premiera projekt som:
 - utbildar många från varje arbetsplats (snarare än enstaka personer),
 - utbildar både chefer och medarbetare,
 - använder sig av *train-the-trainer*-ansatsen samt arbetsplatsförlagt lärande,
 - fokuserar på både vad och varför (dvs. vilja),
 - utgår från korta och upprepande pass snarare än en omfattande punktinsats.

⁴ Se till exempel Strategirådet (2021), *Framgångsrik organisering i ESF-projekt - Klusterutvärdering av nio ESF-projekt samt Ramböll Management Consulting (2021), Klusterutvärdering av ESF-utlysningar - processen inför under och efter en utlysning.*



- **Ställ krav på och underlätta för projektägare att använda sig av tidigare kunskap**
Det finns idag ett omfattande kunskapsunderlag från socialfondsprojekt, såsom projektens egna slutrapporter, externa utvärderingar samt handböcker och metodstöd som tagits fram inom ramen för projektverksamhet. Att kunskap finns innebär dock inte per automatik att den används. Vår erfarenhet är snarare att mängden kunskap kan utgöra ett hinder i sammanhanget. Klusterutvärderingen, samt ett flertal andra utvärderingar som vi genomfört, visar att projektägare ofta har svårt att hitta fram till kunskapen samt ta till sig den på ett lättillgängligt sätt. Strategirådet menar att ESF-rådet skulle kunna ta ytterligare steg för att främja användningen av befintlig kunskap i nya projekt genom att dels ställa tydligare krav på detta, dels underlätta användning genom att inta en kunskapsmäklende funktion. Det kan till exempel handla om att ESF-rådet sammanställer kärnfulla sammanfattningar av befintlig kunskap inom ett område med siktet inställt på vilken kunskap som är relevant för framtida projektägare. Det kan också handla om att ESF-rådet ber klusterutvärderare att muntligt presentera de viktigaste slutsatserna från ett område till potentiella projektägare när nya utlysningar inom samma område genomförs.
- **Stödja utbyte av erfarenheter från andra projekt som genomförs parallellt**
Inom ramen för klusterutvärderingen genomförde vi flera så kallade lärseminarier, där vi samlade projektledare och i vissa fall projektutvärderare för att diskutera och utbyta erfarenheter kring ett antal frågeställningar. Vi uppfattar att dessa seminarier varit mycket uppskattade samt att det finns en stor efterfrågan på utbyten av lärdomar och erfarenheter med andra, liknande projekt som pågår samtidigt. Vi ser att ESF-rådet skulle kunna främja detta genom att ännu mer systematiskt bjuda in till denna typ av interaktiva, dialogbaserade lärsammankomster samt förmedla kontakt mellan liknande projekt. Det gäller i synnerhet liknande projekt i andra regioner, som enskilda projektledare sällan har kunskap om.
- **Utforma utlysningar utifrån perspektivet att digitalisering är en verksamhetsutvecklingsfråga**
Klusterutvärderingen har fokuserat på frågor om den digitala kompetensens betydelse och hur kommuner kan stärka denna på ett framgångsrikt sätt. På ett mer övergripande plan handlar dock utvärderingens slutsatser om vikten av att betrakta digitalisering som en verksamhetsutvecklingsfråga, snarare än som en teknisk fråga. Skillnaden mellan att hantera digitalisering som en teknisk fråga respektive som en verksamhetsutvecklingsfråga kan illustreras med hjälp av två idealtyper, som vi tagit fram på basis av genomförda intervjuer och som presenteras i **Fel! Hittar inte referenskölla**. 1. ESF-rådet kan främja både digital kompetens och digitalisering genom att utforma framtida utlysningar inom området med utgångspunkt i den högra idealtypen, som beskriver digitalisering som en verksamhetsutvecklingsfråga. Mer konkret kan det handla om att lyfta vikten av delaktighet och medarbetarperspektiv samt uppmuntra projekt som tar ett helhetsgrepp kring frågan från ett verksamhetsperspektiv, där inte bara kompetensen står i fokus, utan också teknik, interna processer och arbetssätt.



Tabell 1. Hur digitalisering inom vården och omsorgen hanteras utifrån två perspektiv

	Digitalisering ses som en teknisk fråga	Digitalisering ses som en verksamhetsutvecklingsfråga
Vad som driver digitaliseringen	Tillgång till tekniska lösningar, impulser från teknikleverantörer och IT-funktioner	Verksamhetens behov, impulser från chefer och medarbetare på operativ nivå
Digitaliseringsarbetets fokus	Utveckling och inköp av tekniska lösningar som släpps i befintlig kontext	Helhetsgrepp med fokus på att även utveckla kompetens, arbetssätt och interna processer
Styrningsmodell	Uppifrån och ned	Nedifrån och upp
Medarbetarnas roll	Passiva mottagare	Aktiva medskapare
Enhetschefernas roll	Informera om nya system som beslutas högre upp, följa upp användning	Agera förändringsledare, driva, inspirera och involvera
Effekter	Tekniken skapar inte nytta i verksamheten. Tekniken används inte eller används fel. Implementeringsprocessen skapar frustation och en känsla av bortkastad tid hos medarbetare.	Tekniken bidrar till förbättrad arbetsmiljö, kvalitet och effektivitet. Tekniken används på ett likvärdigt och ändamålsenligt sätt. Implementeringsprocessen upplevs som meningsfull och involverande av medarbetarna.

4.1 Några ord om kostnadseffektivitetsanalyser och vad ESF-rådet kan göra för att främja dessa

Strategirådets erfarenhet, både från denna och andra utvärderingar, är att det ofta saknas underlag för att kunna beräkna insatsers kostnadseffektivitet. Samtidigt är detta en fråga som strateger och chefer ofta framhåller som central vid beslut om en fortsatt implementering. Med relativt enkla åtgärder kan förutsättningarna för att värdera nyttor och kostnader förbättras väsentligt.

- Underlätta mätning av aggregerade effekter genom att lägga in tre till fyra frågor i självskattningsenkäter som är gemensamma för hela satsningen, det vill säga samtliga ingående kommuner och projekt.
- Överväg möjligheten att mäta effekter genom tester som deltagare får genomföra före och efter projektet som komplement till före- och eftermätningar där deltagare själva skattar sin kompetens. En återkommande utmaning som lyfts i de fyra projekten handlar om att deltagare tenderat att överskatta sin digitala kompetens vid projektets början. Det har i sin tur lett till att eftermätningar inte visat på någon utveckling även om deltagare i intervjuer uppger att de lärt sig mer. Tester är ingen universalmetod för att mäta effekter, framför allt för att de ofta ger en förhållandevis snäv bild av de förändringar som sker och är beroende av att motivationen till att delta är hög såväl före som efter insatsen. De kan dock utgöra ett relevant komplement till andra, mer kvalitativt inriktade metoder. Med den snabba utveckling som skett av webbaserade tester är det i dag heller inte särskilt resurskrävande att testa kompetenser och kunskaper på detta sätt.



- Stärk möjligheterna att få en fördjupad bild av vad tillgängliga resurser använts till, exempelvis genom en väl genomtänkt kontoplan i bokföringssystemet som är anpassad utifrån det som är mest intressanta att veta när satsningen ska följas upp ekonomiskt. Det kan också handla om ett förhållandevis enkelt system där de redovisningsansvariga i samband med inrapporteringen av antalet deltagartimmar kryssar för en i förväg bestämd uppsättning aktivitetskategorier. I den klusterutvärdering vi nu gjort hade det till exempel varit värdefullt att veta hur mycket tid som lagts på projektledning, utbildning av digitaliseringsstöd, webbaserade kurser och arbetsplatsförlagt lärande.

Oavsett praktiskt tillvägagångssätt bör ESF-rådet redan vid utformningen av utlysningarna överväga att informera om att det ligger i projektens uppdrag att möjliggöra beräkningar av kostnadseffektiviteten, så att projekten skapar utrymme för detta. Grunden för att göra beräkningarna behöver läggas redan vid projektens uppstart, där ESF-rådet kan ta reda på och förmedla till projekten vad som behöver bokföras/redovisas/mätas och på vilket sätt.

Ovanstående punkter beskriver relativt enkla förslag som alla skulle främja mer djupgående och exakta beräkningar av kostnadseffektiviteten än vad som varit möjligt i denna klusterutvärdering. En regelrätt kostnadseffektivitetsanalys kräver dock i regel mer än så, bland annat att insatserna i olika projekt är möjliga att kvantifiera och aggregera på ett mer utförligt sätt. Vi vill avslutningsvis nämna att en sådan ambition ofta leder till målkonflikter inom andra områden, som är viktiga att ta hänsyn till.

En sådan målkonflikt handlar om att graden av verksamhetsanpassning, som varit en framgångsfaktor i projekten då den möjliggjort med behovsanpassade insatser. För att kunna göra en regelrätt kostnadseffektivitetsanalys hade dock verksamhetsanpassningen fått stå tillbaka för kraven på jämförbarhet i syfte att kunna uppnå säkerställd kunskap. Ett sådant krav på enhetlighet och strikt tillämpning av överenskomna riktlinjer hade sannolikt lett till att projekten bidragit med mindre värde i verksamheten.

Ett annat exempel på målkonflikt är besluten om vilka som ska involveras i projektet och hur avsatta medel ska användas. I ett utvecklingsprojekt är det i allmänhet svårt att med säkerhet fastställa att förändringar beror på de insatser som gjorts. Under den tid som ett projekt pågår händer så mycket annat i samhället som kan påverka deltagarnas utveckling. I de fyra klusterprojekten är pandemin, som tvingat många i samhället att bli digitala, ett tydligt sådant exempel. Ett vanligt tillvägagångssätt som forskarna använder sig av för att hantera denna problematik är att låta ett slumpmässigt urval av deltagare bilda en kontrollgrupp och sedan på ett rigoröst sätt se till att de under projektets gång inte får del av några av de insatser som övriga deltagare får. Genom att fördela deltagare till kontrollgruppen slumpmässigt kan man med stor precision beräkna sannolikheten för att egenskaperna hos de som ingår i kontrollgruppen inte på något avgörande sätt avviker från egenskaperna hos de som får del av insatsen, samtidigt som de sannolikt påverkas lika mycket av andra samtidiga förändringar i samhället som andra deltagare gör. Detta upplägg kan dock resultera i att projektets värde begränsas, eftersom individer som potentiellt hade haft nytta av projektet utesluts. Det är dessutom relativt resurskrävande, där det går att ställa frågan om de resurser som krävs för att sätta upp och involvera en kontrollgrupp går att användas på ett för verksamheten bättre sätt.

Ett tredje exempel på målkonflikt är var fokus ska ligga och hur mycket resurser som ska läggas på att inte enbart identifiera utan även mäta effekters styrka. Att mäta effekters styrka är som tidigare nämnts ett krav för att det ska vara möjligt att på ett tillförlitligt sätt bedöma



kostnadseffektiviteten. Detta leder dock till att endast kvantitativa mätmetoder kan användas, som visserligen ger god jämförbarhet men oftast en alltför smal bild av det som uppnåtts.

Det är inte alltid det går att lösa de målkonflikter som finns mellan syftet att utveckla verksamheter och syftet att ta fram ny vetenskapligt baserad kunskap, men det är viktigt att känna till att de finns. Att arbeta utifrån en ambition om att utvärderingar av utvecklingsprojekt ska ge upphov till kunskap som kan likställas med den som forskare tar fram i sina projekt leder ofta fel. Med en sådan ambition riskerar man att missa det som projektet i fråga syftar till. Resultaten av projektutvärderingar behöver för den skulle inte vara mindre värda utan kan med dess breda fokus på sammanställning av erfarenheter i vissa sammanhang visa sig vara minst lika värdefulla som forskningsresultat. Ambitionsnivån att utifrån de skilda syftena, projektens upplägg och tillgängliga resurser komma så långt som det går i kunskapssökandet och erfarenhetssammanställningen bör dock med hänsyn taget till de olika förutsättningarna vara lika hög vid utvärdering av utvecklingsprojekt som de är inom forskningen.