

# Ännu Mera Nytt

- *Systematisk planering av Tillväxtverkets insatser för framgång och ökad uppföljnings- och utvärderingsbarhet*

Version 2018-08-20  
Mats Alentun  
Ola Lundman  
Bo Sandberg  
Carolina Schönbeck

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Vad Ännu Mera Nyttan syftar till .....	3
<b>2. Centrala begrepp</b> .....	<b>4</b>
2.1 Ordlista.....	4
<b>3. Nyttan-processens fem steg</b> .....	<b>6</b>
3.1 Att identifiera och involvera interna och externa intressenter .....	6
3.2 Att göra en problemanalys.....	7
3.3 Att ta fram en förändringsteori .....	8
3.4 Att skriva en uppföljnings- och utvärderingsplan.....	9
3.5 Att skriva en projektplan utifrån ett Nyttan-perspektiv .....	9
3.6 Nyttan-workshops .....	10
3.7 Den insatsansvarige driver Nyttan-processen .....	11
<b>4. Att följa upp och utvärdera en insats</b> .....	<b>12</b>
4.1 Att följa upp insatser .....	12
4.2 Att utvärdera insatser .....	13
4.3 Den insatsansvarige genomför uppföljningsarbetet och initierar utvärdering .....	14
<b>5. Lärande och kunskapsspridning</b> .....	<b>15</b>
5.1 Lärandecykeln för en insats .....	15
5.2 Ökat lärande och användning av utvärderingar .....	16
<b>Referenser</b> .....	<b>17</b>

# 1. Inledning

## Vad är Ännu Mera Nytt för något?

Ännu Mera Nytt (ÄMN) är Tillväxtverkets vägledning för planering av insatser för att göra dem uppföljnings- och utvärderingsbara. Genom att följa ÄMN-processen säkerställs samtidigt att de insatser som planeras blir relevanta och genomförbara så att de kan uppnå fullgoda resultat, d.v.s. att de blir framgångsrika!

Det finns många olika metoder för att planera insatser, och de som denna vägledning visar på kan givetvis kombineras med andra. De står inte i konkurrens med varandra. Viktigt är emellertid att processen alltid levererar fem givna skriftliga produkter (se kapitel 3). Om program- eller insatsansvariga har preferenser för andra modeller eller format för workshop bör ni kontakta Enheten för Uppföljning och utvärdering så kan vi gemensamt diskutera hur de kan kombineras.

## En process i fem steg

ÄMN utgör en process i fem steg som underlättar planeringen av en insats genom att fokus sätts på insatsernas förväntade resultat. I denna vägledning utgör varje steg en delprocess vars produkter utgör ett inflöde i nästföljande delprocess. Trots betydelsen av att arbeta med de olika stegen i rätt ordning föreligger givetvis inga hinder för att man backar i processen när nya insikter gjorts eller när förutsättningarna förändrats.

## Skapa gemensamma bilder och mål

ÄMN inbjuder till en bred medverkan av både interna och externa intressenter i problemlösningsprocessen samt i att gemensamt få en bild av vad en insats förväntas åstadkomma och på vilket sätt. Med stöd av ÄMN-processen kan realistiska och tydliga mål sättas och relevanta indikatorer för måloppfyllelse formuleras.

## Ännu Mera Nytt utgör ett stöd

I formen som en vägledning är Ännu Mera Nytt rätt och slätt ett stöddokument. Det innebär att det är upp till beställare och projektledare att anpassa ambitionsnivån att följa ÄMN efter aktuella behov och förutsättningar. Vilken ambitionsnivå som ska gälla bör framgå av beställarens direktiv.

## ÄMN är *inte* en projektstyrningsmodell

Notera att ÄMN *inte* är en projektstyrningsmodell, utan utgör snarare ett komplement till myndighetens arbetsätt för att planera och leda projekt, program och projektportföljer.<sup>1</sup>

### 1.1 Vad Ännu mera Nytt syftar till

Ett centralt syfte med ÄMN är alltså att skapa en samsyn kring en insats och att säkerställa dess uppföljnings- och utvärderingsbarhet. Genom att säkerställa att Tillväxtverkets insatser är uppföljnings- och utvärderingsbara kan de bidra till lärande och utveckling både av våra egna, och andras, verksamheter.

Uppföljnings- och utvärderingsbarhet ökar förutsättningarna för att effektivt...

- styra pågående insatser i rätt riktning,
- skapa lärande, både för oss själva och andra aktörer,
- utveckla och förbättra verksamheter samt
- rapportera om och presentera vår verksamhet både internt och externt.

---

<sup>1</sup> Tillväxtverket använder Praktiskt Projektstyrning (PPS) som arbetsätt för att planera och leda projekt, program och projektportföljer med syfte att skapa ett effektivt projektarbete. ÄMN som vägledning utgör ett komplement till PPS där särskilt fokus är just att en insats blir uppföljnings- och utvärderingsbar.

## 2. Centrala begrepp

När vi på Tillväxtverket pratar om planering, genomförande, uppföljning och utvärdering är det av stor vikt att ha en gemensam begreppsapparat. I följande avsnitt listar vi därför de mest centrala begreppen<sup>2</sup>.

### 2.1 Ordlista

#### Insatser

*Insatser* avser de olika typer av åtgärder som Tillväxtverket genomför med syfte att stärka förmågorna hos externa målgrupper.<sup>3</sup> Ytterst de stärkta förmågorna bidrar till Tillväxtverkets övergripande mål om hållbar tillväxt och växande företag i alla delar av Sverige. De verktyg som Tillväxtverket har till sitt förfogande är finansiering, kunskap och nätverk.

#### Projektplan

En projektplan, eller insatsplan, beskriver hur insatsen ska genomföras, vad som ska uppnås och hur resultat ska redovisas och presenteras. Begreppen insats- och projektplan används i det följande synonymt, oavsett om det handlar om en insats som tillämpar Tillväxtverkets projektstyrningsmodell (PPS) eller ej.

#### Aktiviteter

*Aktiviteter* avser den verksamhet som Tillväxtverket utför inom ramen för en insats. Aktiviteterna syftar till att leda till särskilda prestationer. Aktiviteterna kan t.ex. handla om att planera och genomföra utlysningar, utbildningar och seminarium.

#### Intermediär

Ordet *intermediär* betyder "mellanliggande" och utgör för Tillväxtverket en mellanliggande förbindelse mellan vår myndighet och den målgrupp vars förmåga är avsedd att bli stärkt genom en insats. I vår verksamhet utgör intermediärer olika typer av nationella, regionala och lokala myndigheter som vi samarbetar med, men intermediärerna kan också vara privata företag och enskilda organisationer. Som exempel kan vi tänka oss en insats där en regional aktör får stöd från Tillväxtverket för att möta målgruppen för insatsen (t.ex. små- och medelstora företag).

Observera att en aktör som är intermediär i en av Tillväxtverkets insatser mycket väl kan vara målgrupp i en annan insats. För sådana insatser som avser att stärka en viss aktörs förmågor räknas aktören som målgrupp. I de insatser då samma aktör utför aktiviteter på uppdrag av Tillväxtverket, men med avsikten att stärka andra aktörers förmågor, utan ett uttalat syfte att stärka sina egna förmågor, räknas aktören som intermediär.

#### Prestationer

*Prestationer*<sup>4</sup> kan antingen vara direkta eller indirekta.

En *direkt prestation* är det direkta, omedelbara, resultatet av Tillväxtverkets aktiviteter. Direkta prestationerna kan både vara i form av finansiering (utbetalda medel), varor (t.ex. publicerade publikationer) och tjänster (t.ex. genomförda seminarier).

Prestationer i form av finansiering, varor och tjänster som lämnar en intermediär som erhållit medel från Tillväxtverket kallas för en *indirekt prestation*.

---

<sup>2</sup> Källor (om ej annat anges): ESV 2006, 2007, 2012 samt 2016

<sup>3</sup> Jfr projektstyrningsmodellen (PPS) som främst tar sikte på insatser (projekt) som pågår under en bestämd tid och som skall leverera ett bestämt resultat till en viss mottagare.

<sup>4</sup> På engelska vanligen *outputs*

## Effekter

*Effekter* är resultat, ofta i flera led, som är en konsekvens av prestationerna.

På kort sikt handlar effekter om *förändrade förmågor* hos en målgrupp, t.ex. att de förvärvat ny kunskap genom att ha deltagit i en utbildning. På ”medellång sikt” kan en önskvärd effekt vara att de förändrade förmågorna har lett till önskade *beteendeförändringar* hos målgruppen. Effekter på lång sikt handlar om *effekter av de förändrade beteendena*. Dessa förändrade beteenden antas sedan leda oss närmare ett *önskat sluttillstånd* på samhällsnivå (se figur 3, avsnitt 3.3).

## Resultat

*Resultat* är ett samlingsnamn för uppnådda prestationer och effekter.

## Mål

Medan resultat avser en insats konstaterade *uppnådda* prestationer och effekter så avser mål de önskvärda tillstånden som en insats *avser* att uppnå. För alla insatser ska önskvärda resultat formuleras i form av *prestationsmål* och *effektmål*. Målen ska vara konkreta och ha en tydlig koppling till vad insatsen önskar åstadkomma.

## Önskat sluttillstånd

Önskat sluttillstånd avser det *högre syftet* med verksamheten.<sup>5</sup> Detta kan motsvara t.ex. tillväxtpolitikens övergripande mål, det vill säga hållbar tillväxt och växande företag i alla delar av Sverige.

## Indikatorer

För alla mål ska *indikatorer* formuleras som kan mäta måloppfyllnad. En indikator är ett verktyg för att mäta och uppskatta om och i vilken grad som ett mål har uppnåtts. En indikator används alltså för bedömningen av resultatet i förhållande till det uppsatta målet.<sup>6</sup> Mål och indikatorer är inte detsamma, men således tätt sammanknutna.

För att bedöma måloppfyllelse kan både kvantitativa och kvalitativa indikatorer behövas. Det är viktigt att bedöma värdet av den extra information som en ytterligare indikator kan tillföra, så att vi inte mäter saker i onödan. Indikatorer som inte är representativa för uppföljningen av insatsens mål bör undvikas. Kriterier för hur kvalitativa resultatindikatorer ser ut illustreras i Figur 1, nedan.

RELEVANT	Är indikatorn ett bra och rättvisande mått på det den avser mäta?
ACCEPTED	Är indikatorn accepterad och använd som mått i detta sammanhang?
CREDIBLE	Finns tydliga definitioner och trovärdiga källor för data om indikatorn?
EASY	Är data lättillgängliga och hålls de tillräckligt uppdaterade?
ROBUST	Är data kvalitetskontrollerade och tillräckligt pålitliga?

Figur 1: Kriterier för en indikator enligt RACER Evaluation Framework. Källa: European Commission, 2005.

<sup>5</sup> Det övergripande målet kan jämföras med engelskans *impact* vilket innebär att insatsen har haft ”a marked effect or influence” (<https://en.oxforddictionaries.com/definition/impact>) (2017-07-24)

<sup>6</sup> ESV 2007

### 3. Nyttaprocessens fem steg

Nyttaprocessen består av fem steg som underlättar både planering och implementering av insatser. Processen sätter fokus på insatsernas förväntade resultat och möjliggör lärande och kontinuerlig förbättring av Tillväxtverkets verksamheter, inte minst genom att säkerställa uppföljnings- och utvärderingsbarhet.

Som nämndes i kapitel 1 utgör i denna vägledning varje steg en delprocess vars produkter utgör ett inflöde i nästföljande delprocess. Men, trots betydelsen av att arbeta med de olika stegen i rätt ordning föreligger givetvis inga hinder för att man backar i processen när nya insikter gjorts eller när förutsättningarna förändrats.

Huvudprincipen är att alla insatser ska tillämpa ÄMN, men ambitionsnivån och omfattningen kan variera med insatsernas storlek och inriktning och ÄMN kan även kombineras med andra modeller. Ambitionsnivå och omfattning bör framgå av chefernas (beställarnas) direktiv.<sup>7</sup>

De fem stegen i Nyttaprocessen är att....

1. Identifiera och involvera interna och/eller externa intressenter
2. Göra en problemanalys
3. Ta fram en förändringsteori
4. Att införliva förändringsteorin, prestations- och effektmål, indikatorer på måluppfyllelse m.m. i uppföljnings- och utvärderingsplanen.
5. Att införliva förändringsteorin samt prestations- och effektmål i insatsplanen

Varje steg i Nyttaprocessen ska hantera frågeställningar som handlar om jämställdhet, mångfald och miljö. Enligt tillväxtverkets verksamhetsstrategi ska hållbarhetsaspekterna vara en självklar utgångspunkt i allt vi gör. Våra insatser ska nå alla grupper i samhället.<sup>8</sup>

#### **Processen bör genomföras i workshop-format**

Flera av stegen bör genomföras i workshop-format, framförallt de tre första stegen. Workshoparna, som beskrivs närmare i slutet av detta kapitel, är viktiga tillfällen för att ta tillvara på olika intressenters kompetenser och för att skapa en gemensam riktning och målbild av insatsen. Exempel på intressenter kan vara berörda chefer, insatsens medarbetare samt externa intressenter med intresse i insatsen och dess förväntade resultat.

#### **Enheten Uppföljning och utvärdering**

Ingången till Nyttaprocessen är enheten för Uppföljning och utvärdering som kan ge stöd till att gå igenom processen. När det är dags att påbörja planeringen av en ny insats, eller om det finns behov av att göra en större revidering av en pågående insats, så skall enhetschefen för enheten för Uppföljning och utvärdering kontaktas. Enheten för Uppföljning och utvärdering gör sedan vid behov och i dialog med den operativa enheten en prioritering av vilka processer som kan ges stöd.

#### **3.1 Att identifiera och involvera interna och externa intressenter**

I Nyttaprocessen bör i ett tidigt skede interna och externa intressenter identifieras och engageras för att delta i det fortsatta arbetet i Nyttaprocessen. För att uppnå det krävs ett systemperspektiv som inkluderar kontaktytor gentemot målgruppen och andra intressenter inom aktuellt verksamhetsområde.

#### **Utveckla och förankra insatsen**

Intressenterna kan bidra till att utveckla och förankra insatsen, underlätta dess genomförande samt säkerställa att resultaten från uppföljning och utvärdering blir relevanta och

---

<sup>7</sup> Beslut om huruvida ÄMN ska tillämpas eller inte fattas av berörda chefer för insatsen

<sup>8</sup> "Strategi för vårt långsiktiga arbete", Tillväxtverket 2017, s.3

användbara. Vilka externa intressenter som ska vara med i Nyttaprocessen avgörs utifrån en sammantagen analys av om de kan påverka insatsen, hur de berörs av insatsen, vilket intresse de har att lära sig av insatsen, vilka särskilda kunskaper de besitter, samt vilka möjligheter de har att använda resultaten från uppföljningen och utvärderingen av insatsen.

### Identifiera viktiga och kunniga externa intressenter

Externa intressenter avser de som har intresse i våra insatsers genomförande samt deras förväntade resultat. Externa intressenter kan t.ex. vara beslutsfattare, finansiärer, målgrupper, experter, deltagare i genomförandet av insatser och andra som berörs av vår verksamhet. Utifrån beställningen av en insats kan man ofta utläsa vilka som är de självklara externa intressenterna. Exempel på externa intressenter som kan medverka:

- Beställare
- Representant från målgruppen
- Intermediär (i förekommande fall)
- Sak-expertis (t.ex. forskare, andra myndigheter)

### Glöm inte bort hållbarhetsfrågorna

Aktörer med insyn i hållbarhetsfrågor bör alltid ingå i intressentanalysen. De kan utgöra ett viktigt stöd för att i det fortsatta arbetet i ÄMN-processen säkerställa att existerande problem och möjligheter avseende hållbarhetsaspekter uppmärksammas, och att realistiska och tydliga mål, samt relevanta indikatorer för måluppfyllelse, kan formuleras. De områden som Tillväxtverket särskilt uppmärksammar är jämställdhet, mångfald och miljö.

## 3.2 Att göra en problemanalys

I steg två ska en problemanalys genomföras för att klargöra utgångspunkten för en insats. Syftet är att klargöra vilka problem som insatsen avser att lösa. Därmed läggs grunden för framtagandet av en förändringsteori. Problemanalysen ska genomföras i workshop-form, gemensamt med intressenterna.

En problemanalys innebär att man först identifierar ett eller flera centralt önskade tillstånd och sedan kartlägger konsekvenserna av dem. Därefter kartläggs vad som ytterst orsakar de önskade tillstånden, de så kallade ”rot-problemen.”



Figur 2: Exempel på struktur för problemanalys för Tillväxtverkets insatser

Som en integrerad del av analysen ska problem och möjligheter inom de olika hållbarhetsområdena hanteras, t.ex. målgruppsanalys avseende kön, ålder och bakgrund samt miljökonsekvensanalys.

Att göra en problemanalys kan ofta vara tidskrävande, men lyckas den väl är emellertid mycket vunnet. De följande stegen i Nyttaprocessen underlättas då väsentligt.

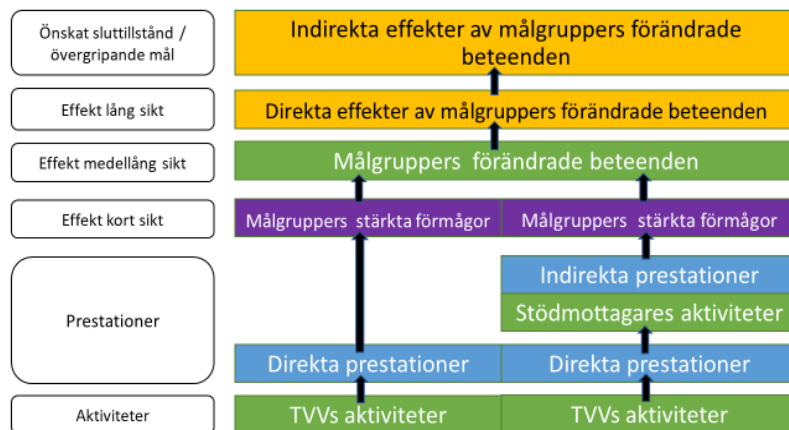
### 3.3 Att ta fram en förändringsteori

En förändringsteori ska i det tredje steget göras på basis av problemanalysen.

Förändringsteorin syftar till att synliggöra hur vi med insatsen avser att förändra de oönskade tillstånden som identifierats i problemanalysen. Förändringsteorin illustrerar i grafisk form dels Tillväxtverkets aktiviteter inom ramen för en insats, dels målen som beskriver vad aktiviteterna är avsedda att leda till för resultat i form av prestationer och effekter. Förändringsteorin tydliggör därmed kopplingen mellan aktiviteter och förväntade resultat (jfr ESV 2012).

#### Ta hänsyn till hållbarhetsaspekterna

Det är viktigt att möjligheterna att bidra till ökad jämställdhet och mångfald och en hållbar miljö tas tillvara i förändringsteoriarbetet för varje ny insats. Likaså är det viktigt att eventuell negativ påverkan p.g.a. den planerade insatsen identifieras och hanteras. Både problemen och möjligheterna ska ha analyserats i det föregående steget i ÄMN-processen.



Figur 3: Exempel på struktur för förändringsteorier för Tillväxtverkets insatser

Figuren (3) ovan illustrerar övergripande hur Tillväxtverkets aktiviteter är avsedda att i kausala termer leda till prestationsmål (vilka antingen kan vara direkta eller indirekta). Prestationsmålen antas sedan leda till vissa effekter i flera led:

1. Målgruppens stärkta förmågor på *kort sikt* som leder till
2. förändrade beteenden hos målgruppen på *medellång sikt* samt
3. effekter av beteendeförändringar på *lång sikt* som i sin tur bedöms
4. bidra till det *övergripande målet* (samhällsförändring).



### 3.4 Att skriva en uppföljnings- och utvärderingsplan

Först efter genomförd problemanalys och upprättandet av en förändringsteori kan arbetet med att skriva en uppföljnings- och utvärderingsplan (UU-plan) påbörjas. Medan alla insatser måste följas upp så är utvärdering situationsberoende. UU-planen ska kortfattat beskriva insatsen och vilken förändring och/eller utveckling insatsen är tänkt att bidra till. Grunden för denna beskrivning är förändringsteorin i grafisk form.

Mer specifikt ska UU-planen beskriva aktiviteter, prestations- och effektmål samt vilka indikatorer som är avsedda att mäta måluppfyllelse. I samtliga insatser ska effekter på kort sikt mätas i form av ökad förmåga hos målgrupperna samt deras nöjdhet. På längre sikt mäts effekter företrädesvis genom utvärderingar samt beställning av registerdata. För det senare är tillgången till organisationsnummer oundgänglig.

UU-planen ska också fastställa vem som ansvarar för uppföljningens genomförande, vilken uppföljningsinformation som behöver genereras, och vid vilka tillfällen som den ska genereras under genomförandet av insatsen. UU-planen ger därför ett underlag för Tillväxtverket att säkerställa att relevant information samlas in under genomförandet av insatsen. Det kan t.ex. ske genom att fastställa villkor för intermediärernas lägesrapportering eller genom enkätundersökningar. UU-planen ska vidare innehålla en specificering av när, varför, hur och om insatsen avses att utvärderas.

Det är viktigt att redan under utformningsfasen av uppföljnings- och utvärderingsplanen säkerställa tillgången till de uppgifter som krävs för uppföljning och utvärdering. Exempel på sådana uppgifter är organisationsnummer och kontaktuppgifter etc. För vissa insatser kan det behövas *referensmätningar*, det vill säga mätningar av utgångsläget.

#### **Inkludera hållbarhetsfrågorna**

Utöver det som är insatsspecifikt så ska i förekommande fall mål och indikatorer för att främja jämställdhet, mångfald och miljö anges i UU-planen.

#### **Se över UU-planen en gång om året**

*Uppföljnings- och utvärderingsplanen är ett levande dokument.* Ändringar i insatsplanen kan komma att innebära att UU-planen måste revideras, och vice versa. Under alla omständigheter bör planerna ses över en gång om året. De nya versionerna ska godkännas av berörd chef och UU-enheten ska informeras om ändringarna.

### 3.5 Att skriva en projektplan utifrån ett Nytt-perspektiv

Projekt- eller insatsplanen (se avsnitt 2.1) utgör underlag för beslut och är ett styrdokument som i detalj beskriver hur insatsen ska utföras, vad som ska uppnås och hur resultat ska redovisas och presenteras. Planen syftar till att visa förutsättningarna för insatsen genom att beskriva bakgrund, mål, tidsplan, resursbehov, genomförandeorganisation, arbetsformer (inklusive leveranser och rapporteringar), risker, budget m.m.<sup>9</sup>

Grunden för den verksamhet som beskrivs i projektplanen är förändringsteorin. Resultaten från de tre första stegen i Nytt-processen bör skrivas in i planen och den upprättade UU-planen ska biläggas.

#### **Hållbarhetsfrågorna ska också beskrivas**

---

<sup>9</sup> För specifikt stöd kring upprättande av en projektplan utifrån Tillväxtverkets projektstyrningsmodell PPS hänvisas till projektkontoret samt de stöddokument som finns tillgängliga på myndighetens hemsida.

I planen ska insatsens uppmärksammade hållbarhetsområden beskrivas. Både en sammanfattning av problemanalysen och en beskrivning av hur frågorna kommer att hantearas i insatsen ska ingå.

### **Revidera planen vid större förändringar**

Förutsättningarna för genomförandet av en insats kan ändras under implementeringen. Det är naturligt och kan vara till följd av både interna och externa faktorer, men också tack vare nya insikter. Dessa förändringar bör dokumenteras. Vid större förändringar av förutsättningarna bör projektplanen revideras och ett nytt beslut fattas om den reviderade planen.

## **3.6 Nytt-workshops**

De fem stegen i Nytt-processen genomförs som en serie workshops under ledning av en eller två medarbetare från Enheten för Uppföljning och utvärdering. Workshoparna är viktiga tillfällen för att ta tillvara på olika kompetenser och erfarenheter samt för att skapa förankring och en gemensam riktning för insatsen. Workshoparna, efter att inledningsvis ha identifierat intressenter, kräver därför ett brett deltagande, både med interna och extern deltagare. Varje workshop kan innebära att deltagarna träffas vid flertalet olika tillfällen. Framförallt steg 2 är så pass krävande att flertalet träffar kan krävas.

Första steget handlar om att diskutera och fastställa insatsens externa intressenter. Steg två och tre inbegriper att utarbeta en problembild, identifiera målgrupper samt fastställa aktiviteter och förväntade resultat. Det möjliggör framtagandet av en förändringsteori som utgör grunden för den fortsatta planeringen av insatsen. Förändringsteorin bidrar också till att säkerställa uppföljnings- och utvärderingsbarhet.

Steg fyra och fem i processen handlar om att mer handfast säkerställa att relevanta resultat från de tre första stegen inkorporeras i planeringsdokumenten som styr insatsens genomförande samt anger hur insatsen ska följas upp och (eventuellt) utvärderas. Exempel på hur stegen i en workshop-serie kan se ut:

### 1. Intressentidentifiering

Vid det första tillfället kartläggs vilka de interna och externa intressenterna för insatsen är, med särskilt fokus på dem som är mest relevanta att inkludera i Nytt-processen. I normalfallet räcker det med ett workshop-tillfälle för intressentanalysen.

### 2: Problemanalys

I steg två i workshopserien deltar *representanter för interna och externa intressenter i insatsen* och problemanalys genomförs. Denna workshop är vanligtvis den mest komplexa i workshop-serien och omfattar i normalfallet flera workshop-tillfällen. Av praktiska skäl kan antalet deltagare vara reducerat vid några av workshop-tillfällena.

### 3: Förändringsteori

Vid steg tre i processen tar deltagarna gemensamt fram och kommer överens om en förändringsteori för insatsen. Deltagarna, som även här omfattar interna och externa intressenter, diskuterar aktiviteter och prestations- och effektmål samt om förändringsteorin verkar logisk. Desto mer väljord problemanalysen i det föregående steget är, desto lättare blir det för deltagarna att utarbeta förändringsteorin. I normalfallet bör deltagarna dock räkna med att ett par workshop-tillfällen krävs för att arbeta fram förändringsteorin.

### 4–5: Insats- och UU-planer

Efter workshoparna inriktas processen på att inkorporera förändringsteorin samt prestations- och effektmål i insatsplanen och UU-planen. Till UU-planen formuleras även indikatorer på måluppfyllelse och deltagarna bestämmer när i tid information om insatsen behöver samlas in för att möjliggöra uppföljning och eventuell utvärdering. Formen

för genomförandet av dessa moment överenskommades mellan insatsansvarig och UU-enhetens representant(er).

### **3.7 Den insatsansvarige driver Nyttaprocessen**

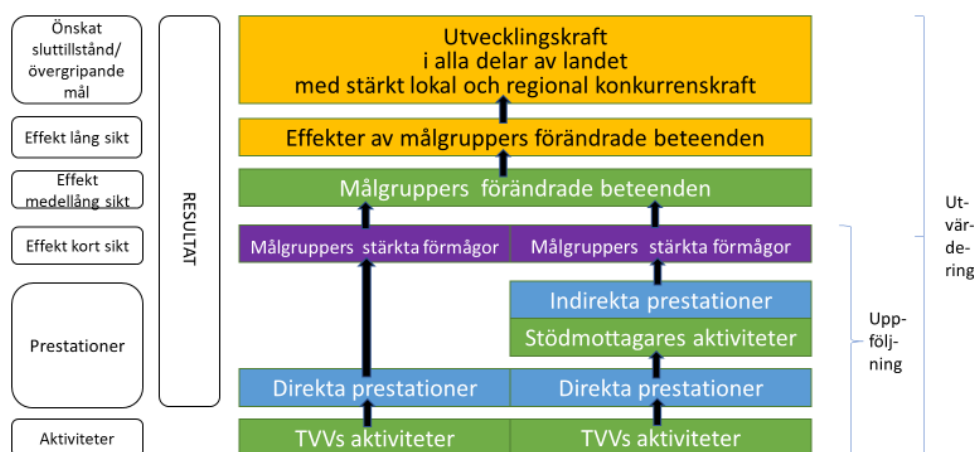
Den insatsansvarige i samråd med medarbetare och berörda chefer initierar och driver Nyttaprocessen framåt och ansvarar för att en insats- och UU-plan färdigställs och godkänns. Enheten för Uppföljning- och utvärdering ansvarar för genomförandet av workshops under Nyttaprocessen för de insatser som har prioriterats i enhetens utvärderingsplan.

## 4. Att följa upp och utvärdera en insats

Under tiden för genomförandet av en insats är uppföljning ett viktigt verktyg för att styra insatsen i rätt riktning. En *uppföljning* redovisar vad som hittills hänt inom en insats genom att identifiera och beskriva de resurser som tagits i anspråk, vilka aktiviteter som genomförts och vilka prestationer som uppnåtts. Uppföljningen ska ge en samlad och översiktlig bild av en insats på ett *sakligt och värderingsfritt* sätt.

Utvärdering är i sin tur ett viktigt verktyg i arbetet med att bedöma och värdera om och hur insatsens aktiviteter bidragit till önskade effekter, och på vilket sätt. En *utvärdering* handlar därför om att systematiskt undersöka en insats *värde och betydelse*. Utvärderingar baseras med fördel på redan framtagen uppföljningsinformation, men den grundläggande skillnaden mellan utvärdering och uppföljning är att utvärderingen strävar efter att systematiskt värdera insatsen.<sup>10</sup>

Utgångspunkten för uppföljning och utvärdering är den i Nyttaprocessen upprättade förändringsteorin samt UU-planen och insatsplanen (se kapitel 3, ovan). Hur uppföljning och utvärdering förhåller sig till förändringsteorin och insatsens aktiviteter, prestationer och effekter illustreras i figur 4, nedan.



Figur 4: Uppföljning och utvärdering i förhållande till aktiviteter, prestationer och effekter

### 4.1 Att följa upp insatser

En genomtänkt och väl genomförd uppföljning av Tillväxtverkets insatser möjliggör en ändamålsenlig styrning av insatserna och att kunna presentera och kommunicera en sammanfattande bild av insatsernas aktiviteter och vilka resultat som insatserna bidrar till. En viktig förutsättning för att säkerställa god uppföljning är att ändamålsenliga krav ställs på återrapportering från insatsernas projektägare.

Kännetecknande för uppföljning är att den...

...sker löpande under och strax efter insatsens genomförande

...görs med en systematisk insamling av data.

...stämmer av och bedömer om insatsen är på rätt väg, och söker svar på frågor om t.ex. planerade aktiviteter genomförts, om den planerade prestationen levererats, om målgruppen nås som planerat och om målgruppen upplever den avsedda förändringen.

...ger möjlighet att anpassa planer, omfördela resurser och genomföra förbättringar

<sup>10</sup> Sandberg & Faugert, 2016, s. 11-12

under tiden för insatsen.

Uppföljning är alltså ett arbete som vanligen sker löpande under insatsens genomförande, men det kan även genomföras strax efter avslut. Uppföljningen ska kontinuerligt följa och dokumentera utvecklingen över tid.

### **Uppföljning visar vart insatsen är på väg**

Med ett bra och heltäckande system för datainsamling och uppföljning kan insatser löpande stämmas av mot sina mål. Därmed kan myndigheten bedöma om insatsen är på rätt väg och motsvarar de förväntningar som finns. Det ger möjlighet att anpassa planer, omfördela resurser och genomföra förbättringar. Uppföljningen gör det också möjligt att jämföra data över tid för att bedöma trender och mönster.

### **Datainsamling**

Datainsamling kan göras på en rad olika sätt. Enkätundersökningar är en av de vanligaste metoderna. UU-enheten kan erbjuda visst stöd vid utformning av enkäter och har även tagit fram en guide till vad man bör tänka på vid utformning av en enkät (denna finns tillgänglig på myndighetens hemsida).

### **Beakta hållbarhetsaspekterna**

I uppföljning är det viktigt att tänka in hållbarhetsaspekterna. För mer information om hur man kan följa upp dessa aspekter, se mall för UU-plan samt lämpliga stöddokument på myndighetens hemsida.

## **4.2 Att utvärdera insatser**

Utvärderingsverksamheten syftar till att skapa lärande för oss och för andra, och därmed bidra till att förbättra och utveckla våra och andras verksamheter, både på kort och på lång sikt.

Utvärdering innebär systematisk undersökning av en insats värde och betydelse. Vanligtvis låter Tillväxtverket kontraktera en extern utvärderare för att genomföra utvärderingen.

Tillväxtverket kan självt använda lärdomarna från utvärderingsarbetet på olika sätt. Om vi utvärderar en insats under tiden som den drivs, kan vi direkt omsätta våra nya kunskaper och lärdomar i förbättringar av genomförandet. Vid en slututvärdering har vi inte längre möjlighet att förändra den aktuella insatsen. Däremot är kunskapen värdefull i utveckling av nya liknande insatser.

Vid planeringen av en utvärdering är det av vikt att inkludera insatsens främsta intressenter, detta för att hjälpa till att identifiera utvärderingsfrågor som är relevanta. Att engagera intressenterna är med andra ord viktigt för att främja användningen av utvärderingens resultat.

Att involvera de externa intressenterna i processen med att ta fram en uppföljnings- och utvärderingsplan (kapitel 3) är ett första steg. Senare, i den specifika planeringen av en utvärdering kan intressenterna delta i arbetet med olika grad av involvering:<sup>11</sup>

1. Ge sakinformation och synpunkter
2. Kommentera frågeställningar
3. Ingå i referensgrupper
4. Medverka vid datainsamling
5. Medverka vid analys och tolkning
6. Medverka vid rapportskrivande

---

<sup>11</sup> Sandberg & Faugert, 2016, s.40-41

De tre första punkterna ovan är vanligt förekommande som en del av att kvalitetssäkra utvärderingsarbete inom många organisationer, medan de tre sista punkterna innebär en fördjupad medverkan från de intressenterna.

Som stöd för att identifiera utvärderingsfrågorna kan den grupp som planerar en utvärdering ställa sig frågan: "Vem/vilka vill veta vad för vilken användning?"

### **Utvärderingskriterier**

Vanligtvis kan de formulerade utvärderingsfrågorna kategoriseras och samlas under ett eller flera utvärderingskriterier. Exempel på vanligt förekommande utvärderingskriterier är:

- Måluppfyllelse
- Relevans
- Bärkraftighet
- Kostnadseffektivitet
- Replikerbarhet
- Oavsedda effekter

### **Skall en utvärdering göras?**

Utvärdering ska planeras i samband med att UU-planen upprättas, men det kan också uppstå ett behov av utvärdering allteftersom en insats genomförs. Vissa insatser är emellertid inte nödvändiga att utvärdera: Det kan vara så att uppföljningsdata tydligt kan ge tillräckligt med information om det vi vill veta om insatsens genomförande och resultat. Ur strategisk synpunkt har då en utvärdering ett begränsat mervärde.

De flesta utvärderingar som görs på Tillväxtverket är insatsspecifika, men det kan ibland finnas anledning att genomföra utvärderingar på en annan "systemnivå", t.ex. utvärdering av tvärspektoriella perspektiv (t.ex. jämställdhet), tematiska utvärderingar (t.ex. en viss typ av stödform) eller utvärderingar av metoder som används inom flera olika insatser (t.ex. samverkan).

Ofta utvärderar Tillväxtverket en insats i samband med att den avslutas, en så kallad *slututvärdering*. Denna tar i regel ett brett grepp om insatsen och har sin utgångspunkt i insatsens förändringsteori. Slututvärderingen lägger också vikt vid att förklara hur insatsen har bidragit till de effekter som kan mätas. Utvärdering kan också göras under insatsens genomförande i form av en halvtidsutvärdering eller som *löpande utvärdering*.<sup>12</sup> Halvtidsutvärderingen har ofta både fokus på genomförande och måluppfyllelse. Det insatsspecifika lärandet är en viktig del i en halvtidsutvärdering eftersom den ofta initieras för att förbättra en insats fortsatta genomförande.

UU-enheten har specifika stöddokument kring upphandling av utvärdering som finns tillgängliga på myndighetens hemsida.

## **4.3 Den insatsansvarige genomför uppföljningsarbetet och initierar utvärdering**

Den insatsansvarige i samråd med medarbetare och berörda chefer genomför uppföljningsarbetet samt initierar och driver utvärderingsprocessen framåt. Enheten för Uppföljning- och utvärdering erbjuder metodstöd och rådgivning i uppföljnings- och utvärderingsarbete för de insatser som prioriterats och därför ingår i enhetens utvärderingsplan. Enheten kan även ge stöd angående innehållet i förfrågningsunderlag för upphandling av utvärderingar.

---

<sup>12</sup> Svensson, Brulin, Jansson & Sjöberg, 2009.

## 5. Lärande och kunskapsspridning

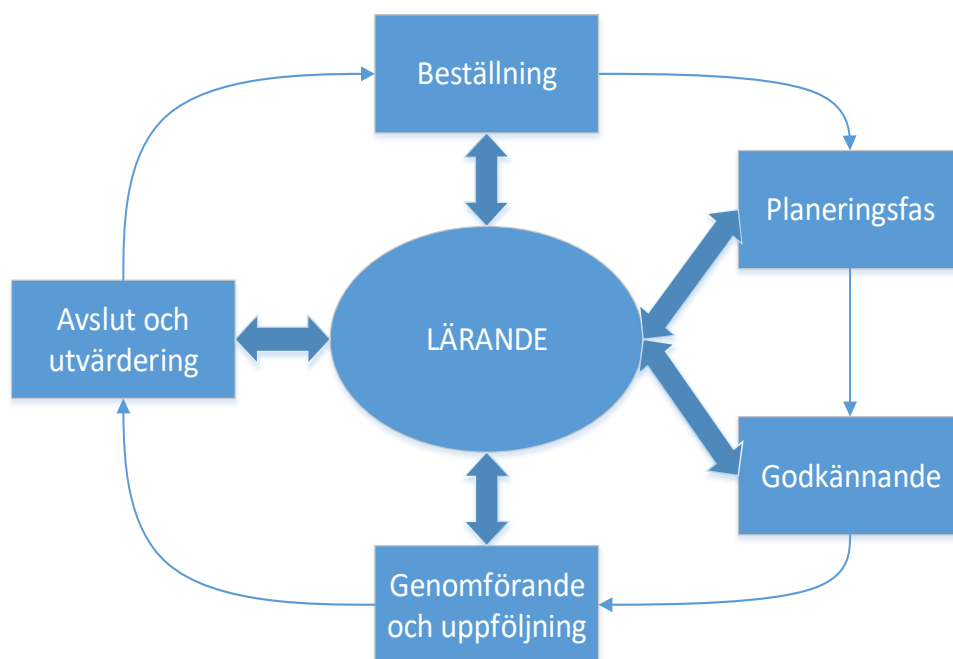
Tillväxtverket ska genomföra sitt uppdrag så bra och effektivt som möjligt. Här utgör uppföljning och utvärdering en viktig roll för att bidra till ökat lärande och utveckling inom vår egen organisation. Lärandet syftar dock inte bara till ökat lärande och användning inom vår egen organisation, utan Tillväxtverket ska även vara en aktiv samhällsaktör som jobbar medvetet för att främja och utveckla hållbar regional tillväxt och bidra med utvecklingskraft i alla delar av landet. Att sprida resultat från utvärderingar samt att främja lärande och utveckling hos olika samhällsaktörer är därför en central del av myndighetens verksamhet.

### 5.1 Lärandecykeln för en insats

Figur 5 (se nedan) visar att en insats följer flera faser i sin lärandecykel, alltifrån beställning till avslut och utvärdering. Startpunkten är någon form av *beställning*, t.ex. ett regeringsuppdrag till myndigheten. Planering är lärandecykeln andra fas och inkluderar de fem stegen i Nyttaprocessen. Därefter följer *godkännande* av insats- och UU-plan varefter insatsen *genomförs*. Uppföljning och eventuell löpande utvärdering kan komma att ske både under och efter insatsens genomförande. I den sista fasen av lärandecykeln samlas erfarenheterna från insatsen i slututvärdering och slutrapportering.

Lärande är centralt i alla faser under livscykeln för en insats. Lärandet sker när Tillväxtverket och andra intressenter beställer och planerar en insats, i genomförandet, vid godkännande, och inte minst genom uppföljning, utvärdering samt slutrapportering.

Centralt för ÄMN är att erfarenheterna sprids och återförs mellan olika intressenter. Insats- samt uppföljnings- och utvärderingsplanerna tydliggör behovet av uppföljning och utvärdering och vid vilka tidpunkter dessa bör ske för att vara så användbara som möjligt. Det kan också uppstå ett behov av utvärdering allteftersom insatsen genomförs.



Figur 5: Faserna i en insats lärandecykel

## 5.2 Ökat lärande och användning av utvärderingar

Resultatspridning från utvärderingar sker vanligen främst genom publicering av rapporter i olika former. Tillväxtverkets publikationsdatabas på myndighetens hemsida samlar alla våra utvärderingsrapporter. Både interna och externa aktörer har tillgång till publikationsdatabasen.

### **Internt lärande och användning av utvärderingar**

Det är viktigt att sprida kunskapen från utvärderingar till olika delar av Tillväxtverket. Till synes olika insatser kan brottas med liknande frågeställningar som går på tvärs över hela organisationen. För att göra utvärderingsresultaten tillgängliga för andra inom Tillväxtverket så ska myndigheten genomföra läroseminarium som avslutar ett utvärderingsuppdrag. Då presenterar utvärderaren resultaten från utvärderingen. Representanter för interna och externa intressenter, liksom de som har arbetat med insatsen, är givna deltagare. Därför bör inbjudan gå ut brett.

### **Utvärderingar för resultatredovisning**

Utvärderingarna är också viktiga underlag för att bedöma om myndigheten som helhet nått sina mål inom respektive resultatområde. Bedömningarna kan t.ex. användas för årsredovisningar, i rapporter och i presentationer för myndighetens ledning och styrelse.

### **Vidare lärande och användning utanför Tillväxtverket**

Förutom publicering och externt tillgängliggörande av utvärderingsrapporter behövs medvetna strategier för att främja lärande och användning av utvärderingsresultat utanför vår egen organisation. En sådan strategi är t.ex. att intressenter fortsatt involveras i under utvärderingens genomförande och i resultatspridning. Att, som i Nyttaprocessen, involvera intressenter, främjar att utvärderingen blir relevant för dem som berörs av den. Detta bidrar till ökad legitimitet och trovärdighet för utvärderingsresultaten, vilket i sin tur leder till att utvärderingen kommer till användning. Intressenterna kan involveras på olika nivåer, t.ex. genom att:

1. ge sakinformation och synpunkter
2. kommentera frågeställningar
3. ingå i referensgrupper
4. medverka vid datainsamling
5. medverka vid analys och tolkning
6. medverka vid rapportskrivande och resultatspridning

Vilka intressenter som vi involverar i utvärderingsarbetet, samt graden av medverkan, ska ses i förhållande till utvärderingens syfte.



## Referenser

- ESV (2006): *Effektutvärdering. Att välja upplägg*. Ekonomistyrningsverket 2006, 8. Stockholm
- ESV (2007): *Resultat och styrning i statsförvaltningen*. Ekonomistyrningsverket 2007, 23. Stockholm.
- ESV (2012): *Handledning Resultatredovisning*. Ekonomistyrningsverket 2012:42. Stockholm.
- ESV (2012): *Programteori och verksamhetslogik – ett metodstöd för Regeringskansliet*. Ekonomistyrningsverket 2012:43. Stockholm.
- ESV (2016): *Vägledning Verksamhetslogik*. Ekonomistyrningsverket 2007:31. Stockholm.
- European Commission (2005): *Impact Assessment Guidelines [SEC2005 (791)]*. Bryssel, European Commission.
- Patton, M.Q (2008): *Utilization-Focused Evaluation*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Sandberg, B (2006): Perspektiv på utvärdering. I: Roxell, L. & Tiby, E, *Frågor, fält och filter. Kriminologisk metodbok*. Lund, Studentlitteratur.
- Sandberg, B. & Faugert, S. (2016): *Perspektiv på utvärdering*. Lund, Studentlitteratur.
- SCB (2016): *Dokumentation av statistiken: Operativa företagsledare*. 2016-09-26. Stockholm, Statistiska Centralbyrån
- Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K (red). (2009): *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund, Studentlitteratur.
- Tillväxtverket (2017): *Strategi för vårt långsiktiga arbete*. 2017-10-23. Stockholm, Tillväxtverket.