

Kortversion – lärande uppföljning och utvärdering

En modell för regional utveckling, Västra Götalandsregionen

För att driva dynamiskt utvecklingsarbete krävs kunskap och lärande. För att skapa en verksamhet grundad på kunskap och lärande krävs en medveten strategi. Därför har en modell för lärande uppföljning och utvärdering tagits fram. Modellen i sin helhet återfinns på www.vgregion.se.

Målet är att ge stöd i arbetet med uppföljningar och utvärderingar av koncernstab regional utveckling och koncernavdelning kulturs verksamhet. Utgångspunkten är att lägga en grund för att organisera arbetet med uppföljning och utvärdering så att resultat kommer till användning och att upplägget sker så effektivt som möjligt.

Uppföljnings- och utvärderingsmodellen syftar därför till att skapa

- en mer systematisk uppföljning och utvärdering
- ett ökat lärande avseende insatser inom regional utveckling

Uppföljningar och utvärderingar är viktiga av flera olika skäl. De kan till exempel ha fokus på måluppfyllelse, genomförandeprocesser, aktiviteter, resultat samt effekter och de ger därmed ökad kunskap som bidrar till att öka graden av lärandet till exempel i samband med beslut och nya prioriteringar. Ny kunskap kan även spridas till andra intressenter. Tanken är att se modellen som ett komplement till Västra Götalandsregionens ärendehandbok¹.

Definitioner av uppföljning och utvärdering

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

Vid en **utvärdering** görs en analys och värdering av en specifik insats med avseende genomförande, resultat och effekter. Resultat och effekter relateras till uppsatta mål. En

¹ Ärendehanteringsboken – riktlinjer för ärendeberedning inom Västra Götalandsregionen, ger stöd för förvaltningar och bolag i sitt arbetssätt kopplat till stegen initiera, bereda, besluta och avsluta ärenden.

utvärdering sker vanligen när insatsen är avslutad, men kan även ske under en insats. En utvärdering utmynnar i lärdomar inför framtiden.

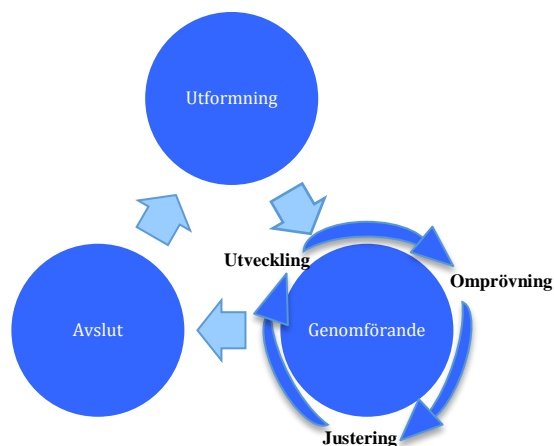
Det är inte nödvändigt att utvärdera alla insatser utan löpande uppföljning kan vara tillräckligt. Det är därför viktigt att få ett tydligt system över vad som bör följas upp och vilka insatser som bör utvärderas.

Ofta genomförs utvärderingar av oberoende utvärderare. En utvärdering kan även genomföras internt av Västra Götalandsregionen men då är den ofta inte lika värderande samt mindre omfattande. Det kan till exempel handla om att intervjua ansvariga, sammanställa uppföljningar eller utvärderingar och värdera redovisade resultat.

Utformning, genomförande och avslut

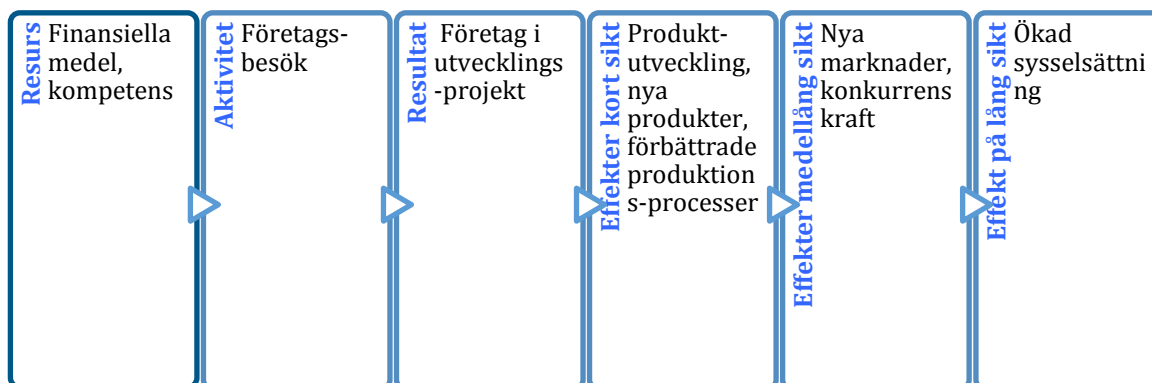
I modellen beskrivs ett kunskapsbaserat och lärande utvecklingsarbete utifrån faserna utformning, genomförande och avslut. För att känna till vad som ingår i de olika faserna kommer först en kortare beskrivning av dessa:

En process, oavsett om det gäller till exempel planer, program eller projekt, startas med **utformning** av insatsen. Denna fas innefattar allt som har med att forma en insats att göra. Det kan handla om vilka motiv det finns samt hitta och utveckla de insatser som behövs för att tackla uppgiften eller för att nå målet. Frågor att beröra är:



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

Slutprodukten av arbetet kan till exempel kallas för ett program, en projektplan eller en verksamhetsplan. Det är viktigt att beskriva hur varje del i kedjan bidrar till nästa länk. Det vill säga hur resurserna ska användas till de olika aktiviteterna, hur aktiviteterna i sin tur förväntas bidra till insatsens resultat samt hur resultaten förväntas bidra till de



Uppföljnings- och utvärderingsmodell, kortversion, Samhällsanalys

önskade långsiktiga effekterna. Det ska gå att följa den logiska kedjan från resurser till önskade effekter.

Efter utformning vidtar **genomförandefasen**, när aktörerna inleder och genomför de aktiviteter som innefattas i insatsen. De flesta insatser och verksamheter har idag ett antal inbyggda kontrollstationer där verksamheten kan justeras, omprövas och utvecklas utifrån de lärdomar som fås under genomförandet. Även utvärdering är möjligt under denna fas. Det handlar då om till exempel halvtidsutvärdering eller löpande utvärdering.

Med **avslut** avses när ett projekt eller ett program avslutas eller när en verksamhet läggs ned. Detta är den fasen då det ofta är störst fokus vad gäller uppföljning och utvärderingar. Det handlar till exempel om att samla ihop genomförande och resultat i en slutrapport där utfall av indikatorer framgår. Det är även i avslut som är den traditionella utvärderingens viktigaste fas. Det är då möjligt att i efterhand utvärdera resultat och effekter.

Förutsättningar för att arbeta utifrån modellen

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

Därtill finns flera övergripande styrdokument i Västra Götalandsregionen. Av dessa är fyra så kallade måldokument;

- Västra Götaland 2020 – Strategi för tillväxt och utveckling i Västra Götaland
- Kulturstrategi för Västra Götaland
- Regionalt trafikförsörjningsprogram
- Framtidens hälso- och sjukvård.

De anger målsättningar som ska bidra till att uppfylla visionen om det goda livet. De tre förstnämnda rör området för regional utveckling.

Måldokumenterna har tagits fram tillsammans med Västra Götalands kommuner och i dialog med relevanta aktörer på såväl lokal, regional och nationell nivå. De är strategier för territoriet och inte för Västra Götalandsregionen som organisation. För regional utveckling finns ett särskilt ansvar av att kontinuerligt följa upp indikatorer och nyckeltal av Västra Götaland 2020, trafikförsörjningsprogrammet och Kulturdatabasen. Vad gäller Västra Götaland 2020 finns även beslut att såväl halvtidsutvärdering som slututvärdering ska genomföras.

Andra övergripande styrdokument som är viktiga att ha i åtanke i samband med uppföljning och utvärdering är till exempel Jämställt Västra Götaland 2014-2017², Policy för jämställdhet och mångfald, Smart Energi - Klimatstrategi för Västra Götaland samt För varje människa - handlingsplan för det systematiska arbetet med mänskliga rättigheter i Västra Götalandsregionen 2017-2020.

² Länsövergripande strategi för jämställdhetsintegrering

Modellen för lärande uppföljning och utvärdering går i första hand in på de insatser som ska bidra till att Västra Götaland går mot de mål som är uppsatta i de övergripande styrdokument. Det kan handla om andra styrdokument i form av planer eller program där aktiviteter och insatser ingår samt av följande stödformer:

- Uppdrag
- Verksamhetsbidrag
- Projektmedel
- Företagsstöd
- Organisationsbidrag

Även om det finns en viss variation i både arbetsätt och metoder är syftet att modellen ska kunna appliceras på alla områden, det vill säga även annan löpande verksamhet.

Slutligen finns en särskild checklista som har fokus på *sprida, använda och lära* med fokus vad som kan göras i samband med en uppföljning eller utvärdering vad gäller detta.

Uppföljning och utvärdering av planer

Enligt ett beslut i regionstyrelsen definieras verksamhetsplaner, handlingsplaner, handlingsprogram, jämställdhetsplaner och strategier som planer och är exempel på styrdokument för verksamheten vid Västra Götalandsregionen³. Modellen avser i första hand de planer och program som enbart är styrdokument för Västra Götalandsregionen som organisation. För övergripande planer och strategier⁴ som Västra Götalandsregionen delar med andra aktörer kan modellen tillämpas.

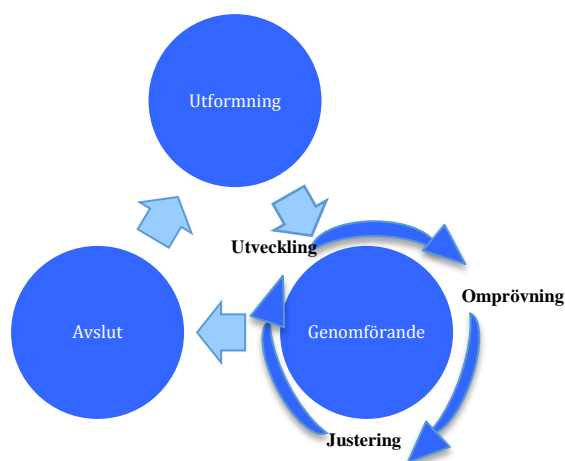
Inom regional utveckling används såväl begreppen plan som program. Enligt regionstyrelsens beslut ska planer som program ange hur ett mål ska uppnås, vad som ska göras och vem som har ansvaret. De ska ha ett start- och slutdatum och med ett tydligt syfte. I följande avsnitt av modellen skriver vi löpande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

I vissa av Västra Götalandsregionens planer återfinns insatsområden som är riktade till externa sökande av projektmedel eller utförare. Exempel på sådana är handlingsprogrammet för hållbara transporter och handlingsplan för små- och medelstora företag 2016-2018. Exempel på plan utan externa sökande är den regionala infrastrukturplanen.

Som framgår av figuren till höger är faserna utformning, genomförande och avslut relevanta i arbetet med planer utifrån ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv. Även om det finns ett slutdatum för en plan finns det även en tydlig koppling mellan avslut och utformning av eventuella efterföljande planer.

Uppföljning under genomförandet kan handla om såväl övergripande underlag som underlag från eventuella projekt som genomförs inom ramen för planen.

I checklistan för planer återfinns de moment som berörda ska ta hänsyn till i samband med ett planarbete, från utformning av själva dokumentet till avslutande utvärdering.



ATT GÖRA – UTFORMNING PLANER

Koppling till övergripande styrdokument

Ansvarig: planansvarig

En plans inriktning måste vara tydligt kopplad till de övergripande styrdokumentens mål.

³ RS 3433-2014, beslut 151124.

⁴ Modellen avser inte de så kallade måldokumenterna som beskrivs i inledningen.

ATT GÖRA – UTFORMNING PLANER

<p>Tydlig insatslogik</p> <p><i>Ansvarig: planansvarig med samhällsanalys</i></p>	<p>Insatslogiken ska vara tydlig så att sambanden mellan resurser, förväntade aktiviteter, resultat på kort sikt samt effekter på kort respektive lång sikt visas.</p> <p>Det handlar om att visa hur resurserna ska användas till de olika aktiviteterna, hur aktiviteterna i sin tur förväntas bidra till resultaten samt hur resultaten förväntas bidra till de önskade långsiktiga effekterna.</p> <p>För att se om logiken är trovärdig kan en förhandsutvärdering (ex-ante) genomföras.</p>
<p>Mål på olika nivåer</p> <p><i>Ansvarig: planansvarig med samhällsanalys</i></p>	<p>En plan ska alltid ha mål för resultat och effekter. Det kan även vara aktuellt att ha effektmål på och lång sikt.</p> <p>De aktiviteter som planeras att genomföras ska beskrivas. För vissa planer kan även aktivitetsmål tas fram. Det kan till exempel handla om att planen ska genomföra ett visst antal informationsinsatser för en viss typ av målgrupp.</p> <p>Genom att ha mål på olika nivåer förbättras möjligheterna att visa på måluppfyllelse även om de mer långsiktiga målen är av karaktären inriktningsmål.</p> <p>Hur ett mål kan formuleras beskrivs under SMART-mål.</p>
<p>Mål kopplat till jämställdhet, integration, internationalisering och miljö</p> <p><i>Ansvarig: planansvarig med mänskliga rättigheter, samhällsanalys och miljö.</i></p>	<p>För att visa på vad som förväntas att uppnås kopplat till jämställdhet, integration, internationalisering och miljö bör även mål för dessa finnas. Hur ett mål kan formuleras beskrivs under SMART-mål.</p> <p>Som hjälp bör den bakomliggande analysen bland annat visa på vilka konsekvenser en plan förväntas ge med avseende på dessa perspektiv.</p>
<p>SMART-mål</p> <p><i>Ansvarig: planansvarig med samhällsanalys</i></p>	<p>Målformuleringar i planer ska vara tydliga, utvärderingsbara och realistiska. SMART-kriterierna bör så långt som möjligt appliceras på planens mål. Med ”smarta” mål menas att de är:</p> <ul style="list-style-type: none">– Specifika (eller precisa)– mätbara– accepterade– relevanta– tidsatta <p>Det kan vara svårt att få till ”smarta” mål på alla målnivåer, men man bör ha kriterierna i åtanke. Om</p>

ATT GÖRA – UTFORMNING PLANER

	<p>målen inte är mätbara, kan ett riktmärke vara att de är tydliga nog för att vi ska vara överens, det vill säga accepterade, om att de är uppnådda eller inte.</p>
Indikatorer <i>Ansvarig: planansvarig med samhällsanalys</i>	<p>En plan kan behöva ha specifika indikatorer kopplade till målen för planen. För vissa planer är det aktuellt att utgå från de uppföljningsindikatorer som finns till exempel kopplat till VG2020.</p>
Kommande uppföljning och utvärdering <i>Ansvarig: planansvarig med samhällsanalys</i>	<p>Planen ska innehålla information om när och hur uppföljning och utvärdering kommer att genomföras. Avgörande är planens storlek, omfattning och typ. Se även under ”Att göra – genomförande planer” respektive ”Att göra – avslut planer”.</p>
Tidigare genomförda analyser och utvärderingar <i>Ansvarig: samhällsanalys med ansvarig för planen</i>	<p>Genomförda utvärderingar och analyser ska finnas tillgängliga på webben för att lärdomar ska kunna tas tillvara vid utformning. De rapporter som samhällsanalys ansvarar för läggs ut på www.vgregion.se/regionanalys.</p> <p>Finns det resultat från tidigare genomförda utvärderingar av liknande planer och program bör dessa resultat inkluderas i beslut om ny plan.</p>

ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE PLANER

Årlig uppföljning <i>Ansvarig: planansvarig</i>	<p>En årlig uppföljning av genomförandet bör sammanställas. Detta för att skapa en bild över planens genomförande och resultat samt om omprövning, justering och utveckling bör ske. Den årliga uppföljningen kommer även att kunna användas i kommande utvärderingar.</p>
Utvärderingar under genomförandet <i>Ansvarig: planansvarig med samhällsanalys</i>	<p>En utvärdering under genomförandet möjliggör att en omprövning, justering och utveckling för att nå målen kan ske. I vissa fall kan en utvärdering i denna fas också behöva genomföras för att få input till fortsättningen i en ny period. Utvärdering under genomförandet kan till exempel ske vid halvtid eller löpande.</p> <p>Planer med externa sökande av projektmedel alternativt utförare och som sträcker sig över flera år bör utvärderas under genomförandet.</p>

ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE PLANER

Beslutshandlingar för insatser

Ansvarig: ansvarig för planen

När en plan har externa sökande av projektmedel är tillgängliga beslutshandlingar ett viktigt underlag som tillsammans visar på vad som genomförs och uppnås inom ramen för en plan.

Här är till exempel kopplingen mellan genomförda aktiviteter och resultat i projekten och målen i planen viktigt. Vid en utvärdering av en plan är det vanligt att projektägarna kontaktas både för frågor om genomförandet som för resultat.

ATT GÖRA – AVSLUT PLANER

Uppföljning i avslut

Ansvarig: planansvarig med samhällsanalys

Alla planer ska följas upp i samband med avslut för att få kunskap om bland annat genomförande och resultat. Undantag gäller för de planer som utvärderas.

De årliga uppföljningarna samt annan uppföljningsdata är viktiga underlag för uppföljningen i avslutsfasen. Som för utvärderingar bör uppföljningarna diskuteras och spridas till berörda.

Slututvärdering

Ansvarig: samhällsanalys

Om en plan, som en del av sitt genomförande har externa sökande eller genomförare, ska den utvärderas. De årliga uppföljningarna, annan uppföljningsdata och projekthandlingar är exempel på viktiga underlag till en utvärdering i avslut.

Om en gedigen halvtidsutvärdering är genomförd kan det i undantagsfall vara tillräckligt för vissa planer att göra en uppföljning efter avslut.

För vissa planer kan det också vara aktuellt att avvakta något för att senare göra en effektutvärdering. Att ha i åtanke är att det kan vara svårt att en tid efter avslut intervjua till exempel projektledare då dessa inte alltid är kvar i projektorganisationen.

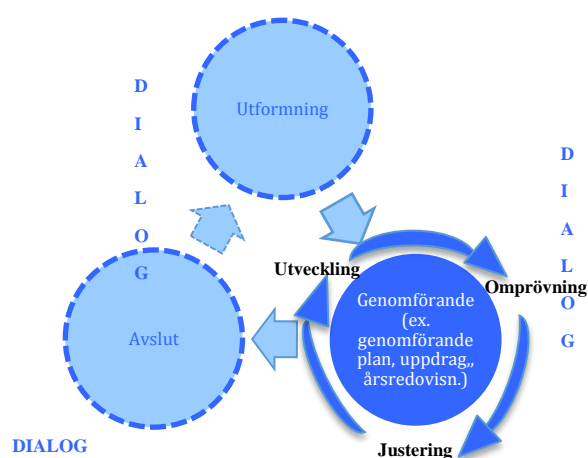
Uppföljning och utvärdering av uppdrag

Med uppdrag menar vi utförarverksamheter som Västra Götalandsregionen (VGR) äger som till exempel Västtrafik, GöteborgsOperan och Västsvenska turistrådet. I detta avsnitt ingår även de uppdrag där det finns ett långsiktigt åtagande, till exempel kulturnämndens långsiktiga uppdrag.

För utförare där VGR står som ägare tillämpas den så kallade beställar-/utförarmodellen för att styra ekonomin och verksamheterna. Det innebär att de politiska organen inte bara har olika ansvarsområden utan också olika roller. Som ägare fördelar regionfullmäktige ansvar och befogenheter genom reglementen till berörda nämnder. De berörda nämnderna är i sin tur beställarnämnd och tilldelar uppdrag och ersättning till ansvarig utförare. Beställarna ansvarar för att uppföljning och utvärdering av uppdragen genomförs.

Som framgår av figuren till höger är det i första hand fasen genomförande som är relevant i arbetet med uppdrag utifrån ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv. Detta utifrån att uppdragen inte är tidsbestämda alternativt ansökningsbara⁵ på samma sätt som till exempel projekt.

Fasen utformningen är aktuell i samband med uppdrag för första gången startar upp. Det som tas upp under genomförande är då till viss del tillämpligt. Avslutsfasen kan vara aktuell i samband med att en verksamhet läggs ned eller att berörd nämnd avbryter sin finansiering.



ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE UPPDRAG

Koppling till övergripande styrdokument

Ansvarig: handläggare

En verksamhets inriktning måste ligga i linje med de övergripande styrdokumentens mål.

⁵ Gäller till exempel de långsiktiga treåriga uppdragen som kulturnämnden beslutar om.

ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE UPPDRAG

<p>Uppdragshandling</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>I uppdragshandlingen ska bland annat koppling till övergripande styrdokument, mål och information om uppföljning och utvärdering inkluderas. Vidare kan även särskilda aktiviteter för det kommande året specificeras.</p> <p>Vissa av uppdrag beslutas i samband med berörd nämnds detaljbudget. Andra är mer av ett långsiktigt åtagande även om det finns en tidsbestämning.</p> <p>Uppdragshandlingen och dess innehåll är viktiga utifrån ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv.</p>
<p>Tydlig insatslogik</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Insatslogiken ska vara tydlig så att sambanden mellan resurser, förväntade aktiviteter, resultat på kort sikt samt effekter på kort respektive lång sikt visas.</p> <p>Det handlar om att visa hur resurserna ska användas till de olika aktiviteterna, hur aktiviteterna i sin tur förväntas bidra till resultaten samt hur resultaten förväntas bidra till de önskade långsiktiga effekterna.</p>
<p>Mål på olika nivåer</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>En uppdragsbeskrivning ska alltid innehålla mål för resultat och effekter. De aktiviteter som planeras att genomföras för att bidra till målen ska beskrivas.</p> <p>Genom att ha mål på olika nivåer förbättras möjligheterna att visa på måluppfyllelse även om de mer långsiktiga målen är av karaktären inriktningsmål.</p> <p>Hur ett mål kan formuleras beskrivs under SMART-mål.</p>
<p>Mål kopplat till jämställdhet, integration, internationalisering, och miljö</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>För att visa på vad som förväntas att uppnås kopplat till jämställdhet, integration, internationalisering och miljö bör även mål för dessa finnas med i uppdragshandlingen.</p> <p>Hur ett mål kan formuleras beskrivs under SMART-mål.</p>

ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE UPPDRAG

<p>SMART-mål</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Målformuleringar ska vara tydliga, utvärderingsbara och realistiska. SMART-kriterierna bör så långt som möjligt appliceras på uppdragets mål. Med ”smarta” mål menas att de är:</p> <ul style="list-style-type: none">- specifika (eller precisa)- mätbara- accepterade- relevanta- tidsatta <p>Det kan vara svårt att få till ”smarta” mål på alla målnivåer, men man bör ha kriterierna i åtanke. Om målen inte är mätbara, kan ett riktmärke vara att de är tydliga nog för att vi ska vara överens, det vill säga accepterade, om att de är uppnådda eller inte.</p>
<p>Indikatorer</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Om indikatorer finns ska dessa användas. I rapporter eller dialogen med uppdragen bör det även diskuteras hur indikatorerna ska följas upp.</p> <p>Utfall av indikatorerna är underlag som ett mått på resultat och ska ingå i den rapportering som görs.</p>
<p>Årlig uppföljning</p> <p><i>Ansvarig: handläggare. I vissa fall med stöd av samhällsanalys</i></p>	<p>Uppföljning sker årligen och är ofta både av kvantitativ och kvalitativ karaktär både utifrån genomförande och indikatorer för måluppfyllelse. Planering av uppföljning sker i dialog med uppdragsansvarig.</p> <p>Scenkonstinstitutioner och museer redovisar statistik i Kulturdatabasen, som följer upp kultursamverkansmodellen till Statens Kulturråd.</p>

ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE UPPDRAG

Utvärdering

Ansvarig: samhällsanalys med handläggare

Huvudupplägget för utvärderingar av uppdrag, verksamheter och projekt är att detta sker tematiskt utifrån de övergripande styrdokumenterna alternativt i en utvärdering av plan (se kapitel 4 Kriterier för urval för utvärderingar).

Det kan i vissa fall finnas behov av att utvärdera enskilda insatser därför bör även uppdragen lyftas i samtal mellan samhällsanalys och berörda avdelningar ifall det finns behov om utvärdering eller liknande.

Beslut av utvärdering sker vid behov och i dialog med berörd avdelning samt utförare Planering av eventuell utvärdering sker i dialog med uppdragsansvarig.

Tidigare genomförda analyser och utvärderingar

Ansvarig: samhällsanalys med berörd handläggare

Genomförda utvärderingar och analyser ska finnas tillgängliga på webben för att lärdomar ska kunna tas tillvara vid utformning. De rapporter som samhällsanalys ansvarar för läggs ut på www.vgregion.se/regionanalys.

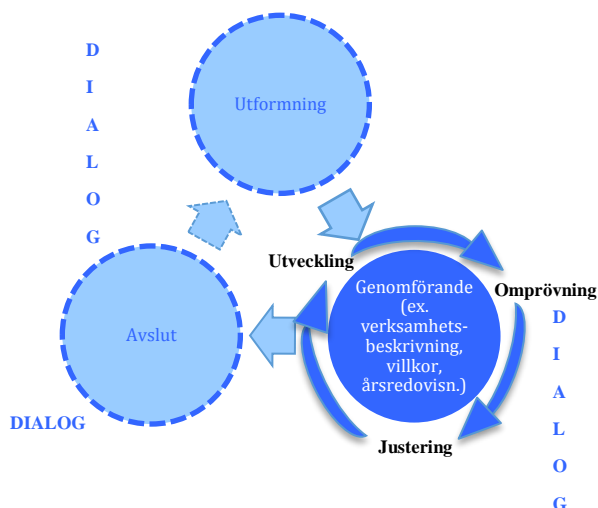
Finns det resultat från tidigare genomförd utvärdering av den specifika verksamheten bör dess resultat inkluderas i uppdragshandlingen.

Uppföljning och utvärdering av verksamhetsbidrag

Med verksamheter menar vi här verksamheter som ägs av andra men där det finns ett mer långsiktigt perspektiv på satsningen och att de därmed har beviljats verksamhetsbidrag⁶. Hanteringen av olika typer av verksamheter kan skilja sig åt. Då verksamhetsbidrag inte är ett tidsbestämt stöd⁷ kan det omprövas, justeras och utvecklas.

Figuren till höger beskriver hur modellen kan appliceras på arbetet med verksamheter. Som för uppdragen är det framförallt genomförandefasen som är aktuell. Hanteringen av dessa stöd bygger ofta på dialog även om det finns formaliserad dokumentation.

Fasen utformning är aktuell för verksamheter som får stöd för första gången. Observera att ett projekt som ska föreslås övergå till verksamhetsbidrag alltid ska utvärderas. I övrigt kan det som anges under fasen genomförande användas för nya verksamheter. Avslutsfasen för verksamheter i samband med att en verksamhet läggs ned eller att nämnder eller kommittéer avbryter sin finansiering. En omprövning av verksamhetsbidrag sker annars i genomförandefasen.



ATT GÖRA – UTFORMNING VERKSAMHETER

Utvärdering

Ansvarig: samhällsanalys med handläggare

Ett projekt som kommer att föreslås att övergå till verksamhetsbidrag ska alltid en utvärdering ske. Syftet är att skapa en trygghet i att genomförandet är stabilt för ett långsiktigt åtagande.

ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE VERKSAMHETER

Beslutshandlingar för verksamhetsbidrag

Ansvarig: handläggare

Verksamhetsbidrag bygger ofta både på skriftliga underlag och dialog. De skriftliga underlagen bör bland annat innehålla uppgifter om mål på kort och lång sikt, indikatorer samt kommande års aktiviteter. Det innebär

⁶ Kulturnämndens långsiktiga uppdrag är med i kapitlet uppdrag.

⁷ Beslut om verksamhetsbidrag sker ofta i samband med detaljbudget. Det finns vissa verksamhetsbidrag som är tidsbestämda, till exempel har kommittén för mänskliga rättigheter treåriga verksamhetsbidrag till vissa typer av ideella organisationer.

ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE VERKSAMHETER

	<p>ofta att verksamhetsplan, årsredovisning eller motsvarande lämnas in som underlag.</p> <p>Beslutsunderlagen och dess innehåll är viktiga utifrån ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv.</p>
<p>Koppling till övergripande styrdokument</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>En verksamhets inriktning måste ligga i linje med de övergripande styrdokumentens mål.</p>
<p>Tydlig insatslogik</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Insatslogiken ska vara tydlig så att sambanden mellan resurser, förväntade aktiviteter, resultat på kort sikt samt effekter på kort respektive lång sikt visas.</p> <p>Det handlar om att visa hur resurserna ska användas till de olika aktiviteterna, hur aktiviteterna i sin tur förväntas bidra till resultaten samt hur resultaten förväntas bidra till de önskade långsiktiga effekterna.</p>
<p>Mål på olika nivåer</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>En verksamhet bör ha mål för resultat och effekter. Det kan även vara aktuellt att ha effektmål på kort respektive lång sikt. De aktiviteter som planeras under kommande året ska beskrivas. För vissa verksamheter kan även aktivitetsmål tas fram.</p> <p>Genom att ha mål på olika nivåer förbättras möjligheterna att visa på måluppfyllelse även om de mer långsiktiga målen är av karaktären inriktningsmål.</p> <p>Hur ett mål kan formuleras beskrivs under SMART-mål.</p>
<p>Mål kopplat till jämställdhet, integration, internationalisering och miljö</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Mål kopplat till jämställdhet, integration, internationalisering och miljö bör finnas för att visa på vad verksamheten förväntas att uppnå.</p> <p>Den uppdragshandling som finns vid regional utveckling kopplat till jämställdhetsarbetet ska användas. Hur ett mål kan formuleras beskrivs under SMART-mål.</p>

ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE VERKSAMHETER

<p>SMART-mål</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Målformuleringar ska vara tydliga, utvärderingsbara och realistiska. SMART-kriterierna bör så långt som möjligt appliceras på uppdragets mål. Med ”smarta” mål menas att de är:</p> <ul style="list-style-type: none">- smarta eller precisa- mätbara- accepterade- relevanta- tidsatta <p>Det kan vara svårt att få till ”smarta” mål på alla målnivåer, men man bör ha kriterierna i åtanke.</p>
<p>Indikatorer</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Om beslutade uppföljningsindikatorer finns ska dessa användas. I rapporter eller dialogen med en verksamhet bör det även diskuteras hur indikatorerna ska följas upp.</p> <p>Utfall av indikatorerna behövs som ett mått på resultat och ska ingå i den rapportering som görs.</p>
<p>Årlig uppföljning av verksamhetsbidrag</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Redovisningen från en verksamhet är ett viktigt underlag för att visa på hur verksamheten har lyckats gentemot sina uppsatta mål. Den verksamhetsansvariges uppfattning om måluppfyllelse samt resonemang till detta framgå.</p> <p>Rapporteringen bör visa på vilka aktiviteter som genomförts och dess omfattning. Vidare vilka resultat aktiviteterna har lett till. Detta mäts i vissa fall genom indikatorer. Slutligen bör resultaten kopplas till effektmålet som fanns i beslut.</p> <p>Vad gäller genomförandet är det viktigt att en verksamhetsansvarig kan ta fram uppgifter på de personer och företag som till exempel har deltagit i genomförandet. Detta möjliggör utskick av enkät eller genomförande av intervjuer till slutlig målgrupp ifall en utvärdering kommer att genomföras.</p>

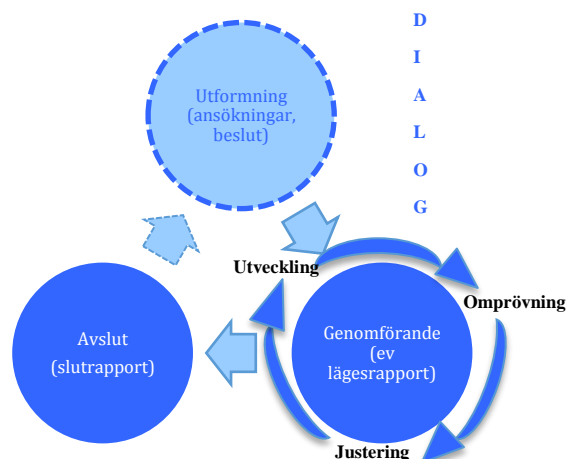
ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE VERKSAMHETER

<p>Utvärdering</p> <p><i>Ansvarig: samhällsanalys med handläggare</i></p>	<p>Huvudupplägget för utvärderingar av uppdrag, verksamheter och projekt är att detta sker tematiskt utifrån de övergripande styrdokumenterna alternativt i en utvärdering av plan (se kapitel 4 Kriterier för urval för utvärderingar).</p> <p>Det kan dock i vissa fall finnas behov av att utvärdera enskilda insatser, till exempel ett behov av att kontrollera eller att verksamheten erhållit stöd en längre tid (cirka fem år) och inte kommer eller har ingått i någon utvärdering.</p> <p>För vissa verksamheter, till exempel inkubatorerna med mål att utveckla företag, genomförs en kontrafaktisk effektutvärdering med viss regelbundenhet idag.</p>
<p>Tidigare genomförda analyser och utvärderingar</p> <p><i>Ansvarig: samhällsanalys med handläggare</i></p>	<p>Tidigare genomförda utvärderingar och analyser ska finnas tillgängliga på webben för att lärdomar ska kunna tas tillvara vid utformning. De rapporter som samhällsanalys ansvarar för läggs ut på www.vgregion.se/regionanalys.</p> <p>Finns det resultat från tidigare genomförd utvärdering av den specifika verksamheten bör dess resultat inkluderas i förslag till beslut.</p>

Uppföljning och utvärdering av projekt

Projektmedel används för att medfinansiera de projekt som ansöks direkt till en nämnd och kommitté eller inom ramen för ett specifikt program eller plan. Med projekt avser vi här en tidsbegränsad insats med ett formulerat syfte och mål som i de flesta fall drivs av en extern projektägare. Planerade aktiviteter beskrivs då i detalj i en ansökan som formuleras av sökande. Projekt kan även avse sådana där Västra Götalandsregionen är projektägare. Projekthanteringen varierar något mellan de olika avdelningarna. Det innebär bland annat att det varierar om vilken information som tas in och när i tid det görs.

Figuren här intill beskriver hur modellen kan appliceras på projektverksamhet. Utöver formella projekthandlingar sker ofta en dialog mellan handläggare och sökanden. Detta gäller även i utformningsfasen. Det finns ingen självklar koppling mellan avslut och utformning då projektägare vanligen inte återkommer med en ansökan för ytterligare en period.



ATT GÖRA – UTFORMNING PROJEKT	
<p>Projekthandlingar <i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Beslutshandlingar som ansökningshandlingar, tjänsteutlåtande och beslut är viktiga underlag både i uppföljning som i eventuella utvärderingar.</p>
<p>Koppling till övergripande styrdokument <i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Ett projekts inriktning måste ligga i linje med de övergripande styrdokumentens mål.</p> <p>Det gäller såväl om projektet ligger inom ramen för en specifik plan eller om det är gentemot ett övergripande styrdokument.</p>
<p>Tydlig insatslogik <i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Insatslogiken ska vara tydlig så att sambanden mellan insatta resurser, förväntade aktiviteter, resultat på kort sikt samt effekter på kort respektive lång sikt visas.</p> <p>Det handlar om att visa hur resurserna ska användas till de olika aktiviteterna, hur aktiviteterna i sin tur förväntas bidra till resultaten samt hur resultaten förväntas bidra till de önskade långsiktiga effekterna.</p>

ATT GÖRA – UTFORMNING PROJEKT

<p>Mål på olika nivåer</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>En riktlinje är att ett projekt ska ha mål för resultat och effekter. Det kan även vara aktuellt att ha effektmål på kort respektive lång sikt. De aktiviteter som planeras att genomföras under projektperioden ska beskrivas. För vissa projekt bör även aktivitetsmål finnas.</p> <p>Genom att ha mål på olika nivåer förbättras möjligheterna att visa på måluppfyllelse även om de mer långsiktiga målen är av karaktären inriktningsmål.</p> <p>Hur ett mål kan formuleras beskrivs under SMART-mål.</p>
<p>Mål kopplat till jämställdhet, integration, internationalisering och miljö</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Mål kopplat till jämställdhet, integration, internationalisering och miljö bör, när möjligt, finnas för att visa på vad projektet förväntas att uppnå.</p> <p>Den uppdragshandling som finns vid regional utveckling kopplat till jämställdhetsarbetet ska användas. Hur ett mål kan formuleras beskrivs under SMART-mål.</p>
<p>SMART-mål</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Målformuleringar bör vara tydliga, utvärderingsbara och realistiska. SMART-kriterierna bör så långt som möjligt appliceras på uppdragets mål. Med ”smarta” mål menas att de är:</p> <ul style="list-style-type: none">- specifika (eller precisa)- mätbara- accepterade- relevanta- tidsatta <p>Det kan vara svårt att få till ”smarta” mål på alla målnivåer, men man bör ha kriterierna i åtanke.</p>
<p>Indikatorer</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Om beslutade uppföljningsindikatorer finns ska dessa användas. I ansökan bör det även finnas en uppfattning om hur indikatorerna ska följas upp i samband med projektets slutrapportering.</p> <p>Utfall av indikatorerna behövs som ett mått på resultat och används till exempel i uppföljningar och utvärderingar.</p>

ATT GÖRA – UTFORMNING PROJEKT

Tidigare genomförda analyser och utvärderingar

Ansvarig: samhällsanalys med berörd handläggare

Tidigare genomföra utvärderingar och analyser ska finnas tillgängliga på webben för att lärdomar ska kunna tas tillvara vid utformning. De rapporter som samhällsanalys ansvarar för läggs ut på www.vgregion.se/regionanalys.

Finns det resultat från tidigare genomförd utvärdering av det specifika projektet bör dess resultat inkluderas i förslag till beslut.

ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE PROJEKT

Förändringar under genomförandet

Ansvarig: handläggare

Eventuella avvikelser som sker under genomförandet och orsak till detta ska framgå i till exempel lägesrapporter. Även mindre avvikelser kan påverka möjligheten till att nå de mål som är uppsatta.

Utvärdering under genomförandet

Ansvarig: handläggare med samhällsanalys

I vissa strategiska projektinsatser kan det vara aktuellt med löpande utvärdering. Det gäller framförallt sådana där Västra Götalandsregionen är projektägare och där inriktningen är nyskapande. Det kan där finnas ett specifikt behov av ökat lärande.

För projekt som erhåller mer än tio miljoner kronor från den Europeiska regionalfonden finns krav från Tillväxtverket på löpande utvärdering. Resultatet från den löpande utvärderingen är ett viktigt underlag även i de fall där Västra Götalandsregionen är medfinansiärer.

ATT GÖRA – AVSLUT PROJEKT

Projekthandlingar - slutrapport

Ansvarig: handläggare

En slutrapport är viktigt underlag för att visa på hur insatsen har lyckats gentemot sina uppsatta mål. Där kan projektansvariges uppfattning om måluppfyllelse samt resonemang till detta framgå.

Det innebär att en slutrapport även bör visa på vilka aktiviteter som genomförts och dess omfattning. Vidare vilka resultat aktiviteterna har lett till. Detta mäts i många fall genom indikatorer. Slutligen bör resultaten kopplas till effektmålet som fanns i ansökan och beslut. Till detta tillkommer även ekonomisk redovisning.

ATT GÖRA – AVSLUT PROJEKT

	<p>Vad gäller genomförandet är det viktigt att en projektägare kan ta fram uppgifter på de personer och företag som har deltagit i genomförandet. Detta möjliggör utskick av enkät eller genomförande av intervjuer till slutlig målgrupp ifall en utvärdering kommer att genomföras.</p>
<p>Indikatorer <i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>I projekt där indikatorer finns med i beslutet ska redovisning av utfall ske i samband med avslut. Det gäller även projekt där Västra Götalandsregionen är projektägare.</p> <p>Projektägare kunna redovisa vilka företag alternativt personer som ingår i utfallet för att möjliggöra en kontroll av resultatet.</p>
<p>Utvärdering <i>Ansvarig: handläggare med samhällsanalys</i></p>	<p>Huvudupplägget för utvärderingar av uppdrag, verksamheter och projekt är att detta sker tematiskt utifrån de övergripande styrdokumenterna alternativt i en utvärdering av en plan (se kapitel 4 Kriterier för urval för utvärderingar).</p> <p>Det kan dock i vissa fall finnas behov av att utvärdera enskilda projekt. Det gäller om ett projekt kommer att föreslås att övergå till verksamhetsbidrag. I dessa fall ska alltid en utvärdering ske. Syftet är att skapa en trygghet i att genomförandet är stabilt för ett långsiktigt åtagande.</p> <p>Vidare kan det exempel handla om projekt av strategisk och nydanande karaktär eller att en särskild kontroll efterfrågas. Det kan även handla om att projektet har erhållit medel en längre tid (cirka fem år) och inte har ingått eller planeras att ingå i någon utvärdering.</p> <p>Projekt som riktar sig till att utveckla företag bör med en viss regelbundenhet ingå i en kontrafaktisk effektutvärdering för att fastställa hur företagen utvecklas.</p>

ATT GÖRA – AVSLUT PROJEKT

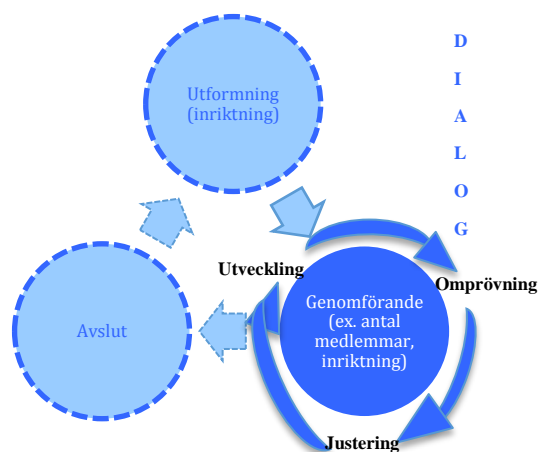
<p>Återrapporering av resultat</p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Återrapporering av projekts resultat sammanställs till berörda nämnder och kommittéer. Om projektet har genomfört en utvärdering bör resultaten av denna ingå i återrapporeringen.</p> <p>Hur återrapporering idag sker till berörd nämnd eller kommitté varierar från att handläggare sammanfattar resultat från enskilda projekt till att det sker en sammanfattning årligen.</p>
<p>Tidigare genomförda analyser och utvärderingar</p> <p><i>Ansvarig: samhällsanalys med berörda handläggare</i></p>	<p>Tidigare genomföra utvärderingar och analyser ska finnas tillgängliga på webben för att lärdomar ska kunna tas tillvara vid utformning. De rapporter som samhällsanalys ansvarar för läggs ut på www.vgregion.se/regionanalys.</p> <p>Finns det resultat från tidigare genomförd utvärdering av det specifika projektet bör dess resultat inkluderas i förslag till beslut.</p>

Uppföljning och utvärdering av organisationsbidrag

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

Regionstyrelsen fattade under 2016 beslut om gemensamma bidragsregler vad gäller organisationsbidrag från kulturnämnden och kommittén för mänskliga rättigheter⁸. Under hösten 2016 pågår ett arbete vid regional utveckling med att lägga upp en struktur för en gemensam hantering.

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



ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE ORGANISATIONSBIDRAG

Beslutsunderlag <i>Ansvarig: handläggare</i>	Underlag finns som styrker att ett förbund eller förening ligger inom de kriterier som bestämts av berörd nämnd och kommitté. Föreningar kommer in med underlag som till exempel verksamhetsberättelse. Revisorsintyg krävs för att styrka antalet medlemmar.
Årlig uppföljning <i>Ansvarig: handläggare</i>	En årlig uppföljning genomförs med syfte att visa på att föreningar och förbund följer de riktlinjer som finns för respektive nämnd och kommitté. I vissa fall kan ett antal organisationer väljas ut utifrån stickprov och granskas. Ett annat sätt att följa organisationerna som används i vissa fall är att bjuda in de till kommitté respektive nämndmöte.

⁸ Beslut, RS 2016-03906

ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE ORGANISATIONS BIDRAG

Genomförda uppföljningar och utvärderingar

*Ansvarig: samhällsanalys med
handläggare*

Tidigare genomföra utvärderingar och analyser ska finnas tillgängliga på webben för att lärdomar ska kunna tas tillvara vid utformning. De rapporter som samhällsanalys ansvarar för läggs ut på www.vgregion.se/regionanalys.

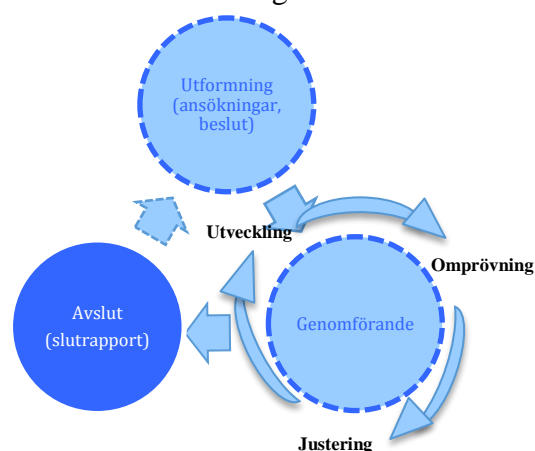
Finns det resultat från tidigare genomförd utvärdering av den specifika organisationen bör dess resultat inkluderas i förslag till beslut.

Uppföljning och utvärdering av företagsstöd

Med företagsstöd menar vi de stöd som Västra Götalandsregionen genom regionutvecklingsnämnden har där företag kan ansöka om stöd till olika typer av investeringar för att utveckla företaget. Det finns olika stödtyper, till exempel såddfinansiering, affärsutvecklingscheckar – internationalisering, konsultcheckar, FoU-kort Bas och FoU-kort avancerat.

VGR Fokus analys är en databas som innehåller uppgifter om inkubatorernas verksamhet och inkubatorbolagen samt även bokslutsdata om aktiebolag som fått beslut om företagsstöd eller vissa specifika utvecklingsinsatser.⁹ Det finns även en företagsdatabas (Bisnode) som innehåller bokslutsuppgifter från Bolagsverket för alla aktiebolag.

Figuren till höger beskriver hur modellen kan appliceras på företagsstöd. Hanteringen liknar den för projekt och det finns formella ansökningshandlingar. Däremot sker sällan en justering, omprövning och utveckling under genomförandefasen utan uppföljning och utvärdering är i första hand aktuell i samband med eller efter avslut.



ATT GÖRA – UTFORMNING FÖRETAGSSTÖD

Ansökningshandlingar

Ansvarig: handläggare

Handlingar/underlag som begärs in kring företagsstöden innehåller uppgifter om vad som ska genomföras.

ATT GÖRA – AVSLUT FÖRETAGSSTÖD

Uppföljningsunderlag som slutrapport

Ansvarig: handläggare

Handlingar/underlag som begärs in kring företagsstöden i avslutsfasen används för att granska genomförandet.

⁹ Connect Väst och Industriell Dynamik

ATT GÖRA – AVSLUT FÖRETAGSSTÖD

Årlig uppföljning <i>Ansvarig: samhällsanalys</i>	Utöver den uppföljning som sker per företag genomförs även en fördjupad uppföljning, bland annat i form av en enkät, av de företag ¹⁰ som fått stöd i form av såddlån/såddbidrag, konsultcheck, investeringsbidrag eller FoU-kort avancerat. Syftet med enkäten är att följa upp hur stöden använts och hur företagen upplever att stöden har bidragit till resultat och eventuell förändring av konkurrenskraften.
Effektutvärdering <i>Ansvarig: samhällsanalys</i>	För att kunna mäta effekter är det framförallt aktuellt att utvärdera företagsstöd några år efter slututbetalning. Därför genomför samhällsanalys en utvärdering tre år efter utbetalt stöd. Vidare genomförs även en kontrafaktisk effektutvärdering flera år efter utbetalt stöd. Denna effektanalys har genomförts på inkubatorföretag samt företag som erhållit såddlån.

¹⁰ Mottagare av enkäten är de företag som fått sin sista utbetalning av aktuella företagsstöd två år tidigare.

Sprida, använda och lära

För en kunskapsbaserad och lärande verksamhet är det viktigt att insatser kan beslutas på en tillräcklig kunskapsgrund. Förutom analyser är även tidigare insatsers resultat, effekt och nytta en del i denna kunskapsgrund. Det handlar om att tillvarata kunskaper från tidigare satsningar för att hantera liknande situationer. Vad säger till exempel tidigare uppföljningar och utvärderingar? Som en del i detta ingår också att ta fram kunskap om vad den här typen av insatser kostar och vilken effektivitet olika insatser har haft.

Några utgångspunkter som lyfts i modellen som helhet är att **involvera fler**, som andra medfinansiärer, i genomförandet av en utvärdering. Syftet är att personer med relevant kunskap och erfarenhet involveras under genomförandet av en utvärdering för att få högre kvalitet samt att fler kan ta del av en utvärderings lärdomar och rekommendationer.

En förutsättning för att öka användandet är att **utvärderingars resultat sprids** och diskuteras. Där kan till exempel lärseminarium vara en form att använda. Vi tror också det är viktigt att sätta **resultaten i ett större sammanhang** till exempel genom att koppla och förtydliga sambanden mellan utvärderad insats och Västra Götalandsregionens övergripande styrdokument.

Avslutningsvis handlar det om att ta hand om utvärderingens rekommendationer om förändring. Detta görs genom att avsätta tid för att **diskutera lärdomar och rekommendationer**. Vidare att fastställa vilket nästa steg är samt vem som är ansvarig att se till att det skapas en förändring.

ATT GÖRA – SPRIDA, ANVÄNDA OCH LÄRA I UPPSTARTEN	
Syftet och kopplingen till övergripande styrdokument <i>Ansvarig: samhällsanalys</i>	Att fastställa syftet med en utvärdering redan i uppstarten är viktigt. Det är då lättare att ta fram relevanta utvärderingsfrågor. Utvärderingar bör i sin tur kopplas till de övergripande styrdokumenterna och dess mål. På detta sätt kan ett ökat intresse skapas och utvärderingarna ställas samman.
Sprida, använda och lära av kommande utvärdering <i>Ansvarig: berörd personer med samhällsanalys</i>	Redan i uppstarten bör det diskuteras hur utvärderingen och dess resultat ska spridas. Vidare vem som är ansvarig att se till att en användning och ett lärande kommer till.
Referensgrupp eller liknande under genomförandet	Det kan vara bra att involvera personer med relevant kunskap och erfarenhet redan i uppstarten av en

ATT GÖRA – SPRIDA, ANVÄNDA OCH LÄRA I UPPSTARTEN

Ansvarig: samhällsanalys med berörd personer

utvärdering. Det kan till exempel handla om andra avdelningar och enheter eller medfinansiärer.

De som har fått möjlighet att delta samt bidra till utvärderingens inriktning har ofta ett intresse att ta hand om resultatet.

ATT GÖRA – SPRIDA, ANVÄNDA OCH LÄRA UNDER OCH EFTER EN UTVÄRDERING

Muntlig och skriftlig spridning

Ansvarig: samhällsanalys med berörda personer

Spridning av en utvärderings resultat kan ske muntligt genom att till exempel be utvärderaren presentera sina resultat eller skriftligt genom att tillgängliggöra rapporten på hemsidan.

Hur utvärderingens resultat ska spridas hänger ihop med målgrupp och detta bör diskuteras redan inledningsvis.

Lärdomar av andras utvärderingar

Ansvarig: samhällsanalys med berörda personer

I de fall en annan medfinansiär alternativt insatsen själv genomför en utvärdering så är det bra om VGR får ta del av resultaten och på detta sätt försöker skapa ett lärande.

Återkoppling till berörd nämnd eller kommitté

Ansvarig: samhällsanalys med berörda chefer

Genom att återkoppla resultatet av en utvärdering i form av sammanfattning till berörda nämnder och kommittéer skapas en ökad kunskap inför nya beslut.

Till återkoppling bör även resonemang rörande lärdomar och förändringsförslag ingå.

Lärseminarium

Ansvarig: Berörda avdelningar med samhällsanalys

Lärseminarium kan öka kunskapen från utvärderingar som pågår eller genomförts och bör genomföras vid behov.

ATT GÖRA – SPRIDA, ANVÄNDA OCH LÄRA UNDER OCH EFTER EN UTVÄRDERING

Ta hand om rekommendationer och lärdomar

*Ansvarig: samhällsanalys med
berörda avdelningar*

Genom att avsätta tid och diskutera lärdomar och rekommendationer i samband med att en utvärdering avslutas underlättas ett omhändertagande av utvärderingens resultat.

I samband med detta bör det även bestämmas vad nästa steg är samt vem som har ansvar för genomförandet.

Följa upp användandet av utvärderingars resultat

*Ansvarig:
samhällsanalys*

Genom att löpande följa upp hur rekommendationer och lärdomar tas om hand följs hur utvärderingars resultat kommer till användning. Gäller de utvärderingar som enheten för samhällsanalys beställer.