

Samhällsanalys

Västra Götalandsregionen

2017-03-01

# Lärande uppföljning och utvärdering

En modell för regional utveckling, Västra Götalandsregionen

## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	4
1. En lärande uppföljnings- och utvärderingsmodell .....	5
2. Ett kunskapsbaserat och lärande utvecklingsarbete .....	7
2.1 Utformning .....	7
2.1.1 Målformulering .....	9
2.1.2 Indikatorer och nyckeltal för uppföljning .....	10
2.2 Genomförande .....	10
2.2.1 Utvärdering under genomförandet. ....	10
2.3 Avslut .....	11
2.3.1 Typer av utvärderingar .....	11
2.3.2 Metoder .....	14
2.4 Kunskap för strategiska val .....	15
3. Förutsättningar för att arbeta utifrån modellen .....	17
3.1 Övergripande styrdokument .....	17
3.2 Planer .....	18
3.3 Uppdrag .....	22
3.4 Verksamheter .....	26
3.5 Projekt .....	31
3.6 Organisationsbidrag .....	37
3.7 Företagsstöd .....	39
3.8 Sprida, använda och lära .....	41
4. Kriterier för urval för utvärdering .....	43
5. Uppföljning och utvärdering av modellen .....	46
Figur 2.1 Faser i ett dynamiskt utvecklingsarbete.....	7
Figur 2.2 Modifierad variant av SMART-kriterierna.....	9
Figur 3.1 Modellen applicerad på planer .....	18
Figur 3.2 Modellen applicerad på uppdrag .....	23
Figur 3.3 Modellen applicerad på verksamheter .....	27

Figur 3.4 Modellen applicerad på projekt .....	31
Figur 3.5 Modellen applicerad på organisationsbidrag .....	37
Figur 3.6 Modellen applicerad på företagsstöd .....	39

# Sammanfattning

Målet med modellen för lärande uppföljning och utvärdering 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.

Modellen syftar till att skapa

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

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

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

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

Modellen appliceras på de berörda avdelningarnas arbete vad gäller planer, uppdrag, verksamheter, projekt, organisationsbidrag och företagsstöd. Vidare lyfts kriterier för urval för utvärdering där utgångspunkten för detta är de övergripande styrdokumenterna Västra Götaland 2020 – Strategi för tillväxt och utveckling i Västra Götaland, Kulturstrategi för Västra Götaland och Regionalt trafikförsörjningsprogram.

Modellen i sin helhet är till för den som vill ha en mer fördjupad information. Det finns även en kortversion av modellen framtagen. Syftet med den är att den ska kunna användas i det löpande arbetet med uppföljning och utvärdering och lyfter i första hand fram olika typer av stödinsatser samt information vem som är ansvarig. Modellen har tagits fram av enheten för samhällsanalys vid koncernavdelning data och analys.

# 1. En lärande uppföljnings- och utvärderingsmodell

De övergripande styrdokumenterna Västra Götaland 2020 – Strategi för tillväxt och utveckling i Västra Götaland, Kulturstrategi för Västra Götaland, Regionalt trafikförsörjningsprogram och Framtidens hälso- och sjukvård fastställer alla målsättningar som ska bidra till att uppfylla Vision Västra Götaland - Det goda livet. Till detta finns även andra styrdokument som till exempel program, planer samt medfinansierade insatser som berörda nämnder och kommittéer inom regional utveckling beslutar om. För att nå uppsatta målsättningar är det betydelsefullt att det är *rätt saker som görs* och att *de görs på rätt sätt*.

## Mål och syfte med modellen

För att driva dynamiskt utvecklingsarbete krävs kunskap och lärande. För att skapa en verksamhet grundad på kunskap och lärande krävs en medveten strategi. Målet med denna modell är att ge stöd i arbetet med uppföljningar och utvärderingar av koncernstab regional 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. Modellen har tagits fram av enheten för samhällsanalys vid koncernavdelning data och analys.

Modellen syftar till att skapa

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

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

I den ärendehanteringsbok<sup>1</sup> som finns beskrivs flera steg för att bereda ett ärende, däribland att handläggare ska skapa sig en bild över innehåll och omfattning av ärendet samt definiera vilka som är berörda. Vidare anges att man i beredningen av ärendet även ska planera genomförande och uppföljning. Modellen för lärande uppföljning och utvärdering kopplat till regional utveckling ska ses som ett komplement till ärendehandboken.

## Definitioner

En **uppföljning** ger en beskrivning av hur en specifik insats utvecklas över tid eller har fungerat utan att i detalj diskutera vad utfallet beror på. Det kan handla om att ställa

<sup>1</sup> 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.

samma 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 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.

### **Disposition**

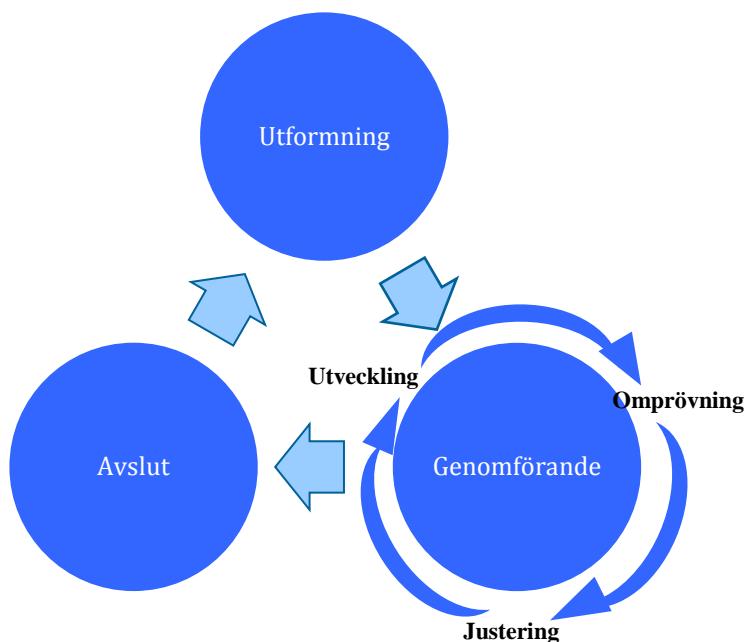
I kapitel 2 ges en kortare beskrivning av modellen för ett kunskapsbaserat och lärande utvecklingsarbete. I kapitel 3 appliceras modellen på de berörda avdelningarnas arbete vad gäller planer, uppdrag, verksamheter, projekt, organisationsbidrag och företagsstöd. Kapitel 4 beskrivs kriterier för urval för utvärdering. I det avslutande kapitlet, kapitel 5, anges hur modellen löpande ska följas.

Modellen i sin helhet är till för den som vill ha en mer fördjupad information. Det finns även en kortversion av modellen framtagen. Syftet med den är att den ska kunna användas i det löpande arbetet med uppföljning och utvärdering och lyfter i första hand fram olika typer av stödinsatser samt information vem som är ansvarig.

## 2. Ett kunskapsbaserat och lärande utvecklingsarbete

I detta kapitel beskrivs modellen för lärande uppföljning och utvärdering. Modellen innehåller olika faser och visar hur nödvändiga kunskapsinsatser kan knytas till dessa. Processen startar med **utformning** av insatsen. Därefter vidtar **genomförandefasen**, när aktörerna inleder och genomför de aktiviteter som innefattas i insatsen. De flesta insatser och verksamheter har idag ett antal inbyggda kontrollstationer där verksamheten kan justeras, omprövas och utvecklas utifrån de lärdomar som framkommer under genomförandet. Med **avslutsfasen** menar vi en insats slutpunkt, till exempel när ett projekt eller ett program avslutas eller när en verksamhet läggs ned.

**Figur 2.1** Faser i ett dynamiskt utvecklingsarbete



I varje fas är det viktigt att tänka på aspekterna kring hur och på vilket sätt lärdomar och kunskap från en utvärdering kan tas till vara. Här ingår såväl **spridning** som **användande av resultat**.

### 2.1 Utformning

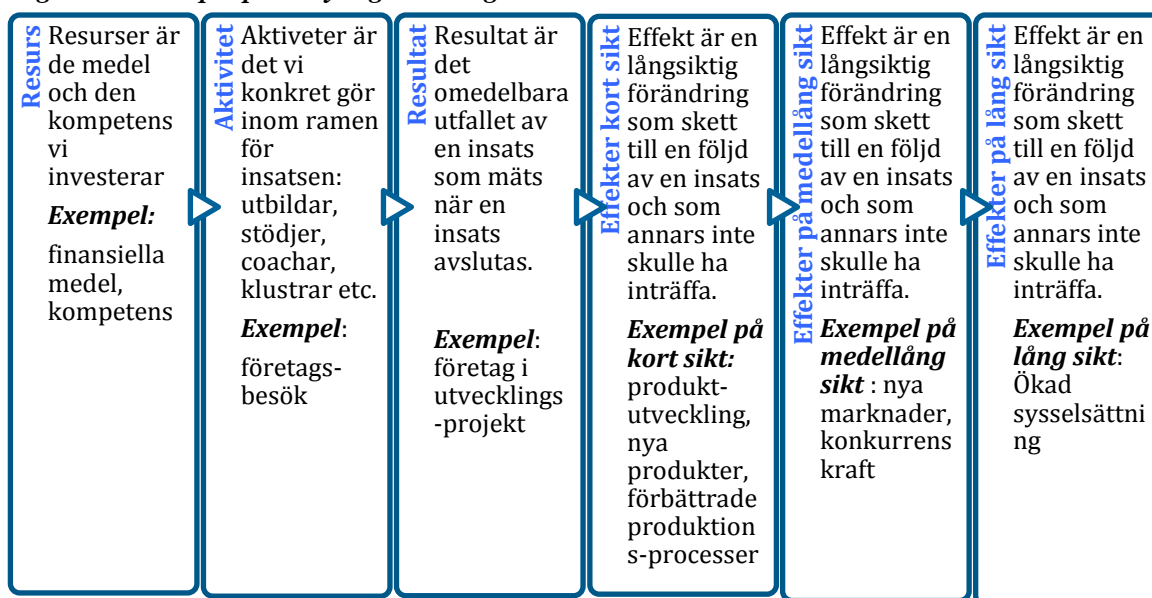
Under utformning av en insats berörs till exempel vilka motiv det finns för insatsen samt vilka aktiviteter som behövs för att tackla uppgiften eller för att nå målet. En viktig del i utformning är insatslogiken som handlar om att visa hur genomförandet och resultatet hänger samman. Det handlar då om att lyfta frågorna:

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

- Vilka **resurser** krävs för att genomföra aktiviteterna?

Det handlar alltså om 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 önskade långsiktiga effekterna. Ett exempel på mål för en insatslogik lyfts i figuren nedan. Värt att notera så kan effekter anges på olika lång sikt.

**Figur 2.2 Exempel på en tydlig insatslogik**



I utformningsfasen ingår även att mer i detalj utforma insatsen, till exempel att tidsplanera, sätta upp mål och delmål, bestämma olika huvudsakliga uppgifter eller aktiviteter, beakta påverkan av en insats kopplat till jämställdhet, internationalisering, integration och miljö<sup>2</sup>, planera för uppföljning och utvärdering samt besluta om genomförandet. Det är även av betydelse att beröra ansvarsfördelning, finansiella och personella resurser. Slutprodukten av detta arbete kan variera, det kan till exempel kallas för ett program, en projektplan eller en verksamhetsplan.

För att i efterhand kunna visa på resultat och effekter behöver det finnas en tydlighet redan under utformningen av en insats vad gäller målgrupp, utvärderingsbara mål och indikatorer av bra kvalitet.

De regionövergripande styrdokument<sup>3</sup> som exempelvis Västra Götaland 2020 och Västra Götalandsregionens budget anger riktningar och målsättningar. Det innebär att vid utformningen av insatser måste dessa styrdokument tas i beaktande. Därutöver

<sup>2</sup> I Vision Västra Götaland lyfts fyra generella perspektiv; en gemensam region, jämställdhet, integration och internationalisering. De tre sistnämnda samt miljö lyfts vidare i Västra Götaland 2020 som generellt prioriterade frågor.

<sup>3</sup> <http://www.vgregion.se/sv/Vastra-Gotalandsregionen/startsida/Om-Vastra-Gotalandsregionen/Dokument/Styrande-dokument/>



handlar det om att bygga sin utformning utifrån bland annat de analysunderlag som finns för området.

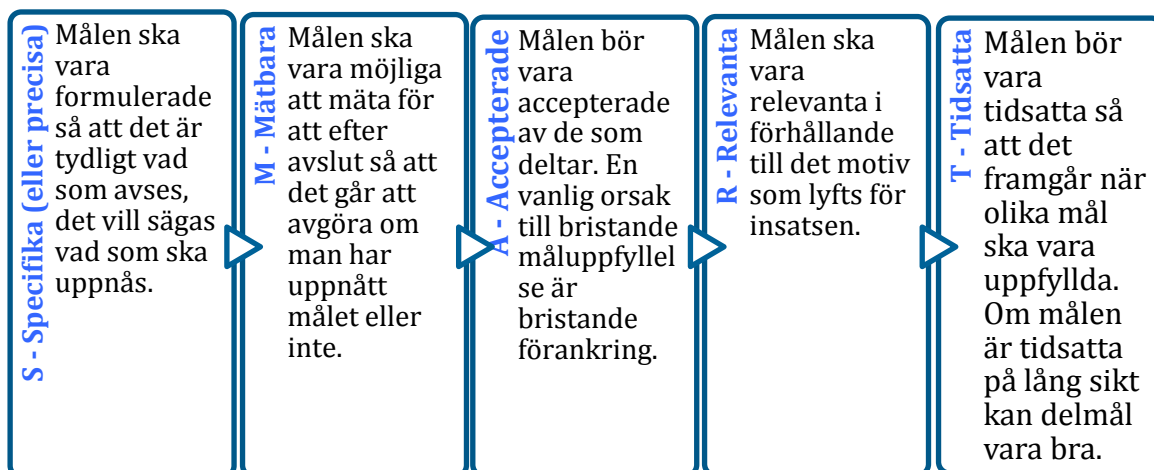
I vissa sammanhang kan så kallade expertråd skapas som kan bidra till analysen. Det kan handla både om externa personer som interna avdelningar som har specifik kompetens av det specifika området eller avseende analyser, målsättning eller expertkunskap kopplat till jämställdhet, internationalisering, integration och miljö. I EU-sammanhang arbetar man ibland med förhandsutvärdering<sup>4</sup> för att ge underlag för beslut om och hur en insats ska genomföras. Utvärderarens uppgift är då bland annat att granska målformuleringar. Läs mer under rubrikerna 2.1.1 och 2.1.2 nedan.

## 2.1.1 Målformulering

Målen för en insats är av betydelse ur ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv. Grunden ligger i att formulera tydliga och utvärderingsbara mål för insatsen - vad vill vi ha uppnått när insatsen är avslutad? Om motivet för insatsen är stora varsel och nedläggningar i en ort kan det övergripande målet formuleras som fler i arbete i den aktuella orten eller i den region orten ligger. Som redan har angetts behövs det ofta flera olika typer av mål för en insats. Avgörande för effektiviteten i insatsen är att målen tydligt hänger samman, det vill säga det som beskrevs i ovanstående avsnitt vad gäller insatslogik (kapitel 2.1 Utformning).

Ett målformuleringsarbete bör följa den hierarkiska principen, det vill säga utgå från effektmålet och därifrån formulera mål för resultaten, aktiviteterna och resurserna. För att formulera bra mål som är tydliga och utvärderingsbara, finns de så kallade SMART-kriterierna. En modifierad variant av dessa lyfts nedan.

Figur 2.2 Modifierad variant av SMART-kriterierna



<sup>4</sup> Så kallad ex ante-utvärdering

Det kan vara bra att ha SMART-kriterierna i åtanke när mål sätts. Det kan finnas svårigheter att formulera målen helt enligt kriterierna beroende på till exempel typ av insats. I vissa fall är det mer aktuellt med inriktningsmål eller visionsmål, som är mer allmänt formulerade och anger en inriktning på en verksamhet. Den typen av mål anger snarare en viljeinriktning eller en gemensam grundsyn och behöver inte alltid vara mätbara. I dessa fall kan det vara möjligt med mer smarta mål vad gäller nivån aktiviteter eller resultat. 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.

## 2.1.2 Indikatorer och nyckeltal för uppföljning

En förutsättning för all förbättringsaktivitet är att det kontinuerligt samlas in data om genomförandet. Detta brukar kallas uppföljning och syftar främst till att samla in och ställa samman information om genomförandet, aktiviteterna och resultatens utveckling. Uppföljningsdata av god kvalitet är ofta avgörande både för utvärderingar under genomförandet och efter avslut. Uppföljningen är viktig oavsett om vi arbetar med en förbättringsprocess som grundar sig på interna eller externa aktörer.

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

## 2.2 Genomförande

Genomförandefasen har i traditionell utvärderingsteori betecknats som en fas där utvärderaren inte har någon uppgift. Det finns de som menar att man inte ska ändra i ett pågående genomförande, då detta gör det svårare att fastställa vilka delar i en plan eller en verksamhet som gav vilka resultat. Denna syn har kommit att få stå tillbaka för strävan efter att göra något åt situationen så snart som möjligt.

En fråga att besvara är om det ska ske några revideringar under insatsens gång, i så fall när och hur ofta. Frågan får också betydelse för hur man tänker sig att organisera detta förändringsarbete. Om inga förändringar ska ske består fasen om att samla data för en kommande utvärdering efter avslut.

### 2.2.1 Utvärdering under genomförandet.

Med mindre frekventa avstämningar och revideringar kan man till exempel tänka sig en metod med *halvtidsutvärderingar* eller etapputvärderingar. Mer frekventa avstämningar eller till och med en kontinuerlig utveckling kräver andra typer av ansatser. I strukturfondssammanhang pratas om *löpande utvärdering*<sup>5</sup> - som innebär att

<sup>5</sup> <https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/guider-och-vagledning/handbok-for-eu-projekt/planera/grundlaggande-forutsattningar/uppfoljning-utvardering-och-larande/rekommendationer-for-utvardering.html>

en utvärderare löpande följer en insats med syfte att på ett systematiskt sätt för att bidra till lärande samt att fånga upp insatsens resultat och effekter.

I halvtidsutvärderingar studeras ofta genomförande och utveckling av resultat utifrån uppsatta mål. Sådana utvärderingar kan utföras av genomförarna själva, ibland med hjälp av målgrupperna för insatsen, eller av externa utvärderare.

Med ökad frekvens ökar behovet av att engagera genomförandeorganisationen i arbetet. Detta brukar kallas självutvärdering eller egenutvärdering och kan genomföras med flera olika metoder. **Självutvärdering** kräver en tydlig styrning. Fördelen med självutvärdering är att den direkta kostnaden blir lägre, steget från utvärdering till förbättring blir kortare och den möjliggör en tätare frekvens i revideringsarbetet. Fördelen med en extern utvärderare är däremot att möjligheten att angripa också obekväma problem i genomförandet förbättras. En extern utvärderare kan också skapa större trovärdighet kring förändringsförslagen än vad som ibland kan vara fallet för en självutvärdering.

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

## 2.3 Avslut

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

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

### 2.3.1 Typer av utvärderingar

Vilken typ av utvärdering som genomförs varierar beroende på syftet med utvärderingen. Huvudfrågor att utgå från är därför till exempel:

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

Viktigt att betona är att utvärderingar ska vara till nytta, bedrivas effektivt, ska göras med integritet och vara saklig<sup>6</sup>. Som angavs ovan är en viktig aspekt att ha med när i tid en utvärdering ska genomföras. Är det till exempel en utvärdering kring genomförande kan resultatet behöva komma före en eventuell fortsättning startar. Är det däremot en effektutvärdering så kan det behöva gå en viss tid innan effekterna kan mätas.

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. I vissa fall kan även enkäter till insatsens målgrupp genomföras. En utvärdering som genomförs internt bör generera reflektioner, som i sin tur kan diskuteras med berörda för att utveckla insatsen.

Nedan följer några exempel på typer av utvärderingar som kan vara aktuella inom regional utveckling:

### **Utvärdering av insatslogik**

Det handlar om att se hur väl insatsen och dess logik formulerats, till exempel i vilken utsträckning insatsens mål var relevanta och svarat upp mot förändringarna i omvärlden och insatsens utveckling över tid. Exempel på tydlig insatslogik beskrevs under rubrik 2.1.1. målformulering. Insatslogik kan utvärderas innan, under och efter genomförandet.

### **Genomförandevärdering**

En genomförandevärdering, eller processutvärdering som det ofta kallas, handlar om att se hur organisationen för genomförandet har fungerat och i vad mån detta har påverkat resultaten för insatsen. En processutvärdering kan ske både i efterhand och under genomförandet i form av till exempel löpande utvärdering. Om en insats ska få fortsatt finansiering kan specifika frågeställningar kring processen vara relevanta, till exempel hur kan genomförandeorganisationen utvecklas?

### **Resultatutvärdering**

En resultatutvärdering handlar om att bedöma och fastställa insatsens direkta resultat och dess påverkan på det övergripande effektmålet. Resultatutvärdering ställer ofta höga krav på insatsens utformning i form av att det finns tydliga och utvärderingsbara mål, en genomtänkt insatslogik samt uppföljningsdata av god kvalitet.

### **Effektutvärdering**

En effektutvärdering kan beskrivas som att fastställa en förändring samt att värdera hur stor del av förändringen som en genomförd insats har bidragit till (insatseffekter) och vad som har förändrats på grund av andra orsaker (omvärldseffekter). Metoder för att skilja omvärldseffekter från insatseffekter betyder att man jämför två olika förlopp, det faktiska utfallet med uppskattat förlopp utan insats (kontrafaktisk). Inom medicin

<sup>6</sup> Utvärdering som hantverk; Bortom mallar och manualer, Kim Forss, Studentlitteratur 2007

genomförs kontrollerade experiment där man kan jämföra en behandlingsgrupp med en kontrollgrupp.

Som för resultatutvärdering ställer även effektutvärdering höga krav på insatsens utformning i form av att det finns tydliga och utvärderingsbara mål, en genomtänkt insatslogik samt uppföljningsdata av god kvalitet. Möjligheterna att genomföra en kontrafaktisk effektutvärdering varierar också stort beroende på vilka målgrupper insatsen har. Det är till exempel lättare att utvärdera effekter om det är individer eller företag som är målgruppen. Har man mer obestämda och varierande målgrupper ökar svårigheterna. Nedanstående punkter är sådana som underlättar för en effektutvärdering<sup>7</sup>:

- Målgruppen består av till exempel individer, företag eller andra enheter som är identifierbara och avgränsningsbara insatsens resultat
- Målgruppen är homogen
- God information om målgruppens attribut finns
- God information om i vilken grad olika individer i målgruppen har deltagit i aktiviteter finns.

Inom regional utveckling kan det ta lång tid innan effekter kan spåras. Detta försvårar också möjligheten att genomföra effektstudier och ibland får det vara tillräckligt att visa på om genomförda aktiviteter i en insats förväntas leda till att man når effektmålen. Vidare kan det ofta finnas behov av att bryta ner effekterna utifrån om de förväntas ske på kort, medellång respektive lång sikt.

En typ av effektmätning benämns som skuggkontroll. Detta innebär att insatsens effekter uppskattas av människor med särskild kännedom. Det kan handla om expert-, administratörs- eller målgruppskontroll.<sup>8</sup> Med en målgruppskontroll innebär att man ber målgruppen för insatsen värdera vad som skulle ha inträffat om insatsen inte hade genomförts.

Ytterligare en aspekt att ha med i samband med effektmätning är att det finns olika typer av effekter att ta hänsyn till. Det kan handla om såväl avsedda respektive oavsedda som om förutsedda respektive oförutsedda effekter<sup>9</sup>. Likaså kan effekter av en insats komma att ske i respektive utanför målområdet. För att få en helhetsbedömning är det viktigt att ha med dessa perspektiv när man pratar om effektutvärdering.

Det finns de som menar att det är svårt att exakt utvärdera en insats resultat och effekt och att man istället bara bör inrikta sig på en löpande utvärdering och förbättring av pågående insatser. Det finns dock ett behov av båda – en viss typ av kunskap behövs

<sup>7</sup> I till exempel utvärderingsrapporten Att sjösätta en klustersatsning – En utvärdering av det maritima klustret i Västra Götaland, Kontigo AB på uppdrag av Västra Götalandsregionen, finns dessa punkter med.

<sup>8</sup> ”Att fånga effekter av program och projekt” kapitel ”Bieffekter, perversa effekter och andra egendomliga effekter av offentliga interventioner” av Evert Vedung sid 55.

<sup>9</sup> ”Att fånga effekter av program och projekt” berörs olika typer av effekter i bland annat kapitlet ”Bieffekter, perversa effekter och andra egendomliga effekter av offentliga interventioner” av Evert Vedung.

för att kunna välja mellan olika insatser och medan en annan typ av kunskap behövs för att utveckla redan beslutade och pågående insatser.

## 2.3.2 Metoder

Det finns i princip fyra sätt att samla in data till en utvärdering och det är med olika typer av intervjuer, med enkäter och med analys av skriftliga underlag såväl statistik som dokumentation samt genom observation.<sup>10</sup> Det handlar ofta om att en mix av olika metoder används. Vilka metoder som används kan bestämmas av både beställare, det vill säga Västra Götalandsregionen, men också i samråd med den som ska genomföra utvärderingen.

### **Intervjuer**

Intervjuer kan vara personliga eller via telefon alternativt variera utifrån om de sker med enskilda individer eller i grupp, så kallade gruppintervjuer eller fokusgrupper.

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

Även hur styrda intervjuerna är från frågeställaren kan variera. I de utvärderingar som tidigare har beställts har ofta så kallade semistrukturerade intervjuer<sup>11</sup> använts.

### **Enkäter**

Skriftliga enkäter, numera ofta webbaserade, kan bland annat användas för att belysa hur en målgrupp, till exempel företag eller individer, upplever alternativt förväntar att insatsen ska leda till. Genom enkäter kan ofta en större population nås jämfört med intervjuer. En enkäts begränsningar är bland annat att den ofta har styrda svarsalternativ samt att den inte några följdfrågor. Ytterligare en aspekt att ha med är svarsfrekvensen som inte får bli för låg för att enkätens resultat ska bli tillförlitliga.

### **Skriftliga underlag**

Beslutshandlingar<sup>12</sup> är viktiga skriftliga källor för information där utgångsläge och förväntningar i form av mål finns tillgängliga.

För vissa utvärderingar är också statistiskt material en viktig källa för information, till exempel för att visa på en utveckling över tid.

### **Observation**

Observation handlar om att observera hur människor beter sig, dokumentera detta och därefter analysera och tolka det som observerats. Det kan handla om iakttagande eller deltagande observationer.

<sup>10</sup> Kim Forss, sid 22.

<sup>11</sup> Frågor där den som intervjuas kan få olika följdfrågor utifrån det svar som lämnas på huvudfrågan.

<sup>12</sup> Beslutshandlingar och rapporteringar.

## 2.4 Kunskap för strategiska val

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 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.

Det finns mycket forskning i hur lärande definieras och hur ett arbete ska vara för att öka lärandet. Likaså finns teorier kring hur man kan öka användandet av utvärderingars resultat, till exempel att förbättra överföringen av resultat eller att göra en utvärdering mer användarvänlig.<sup>13</sup> I modellen för lärande uppföljning och utvärdering försöker vi integrera lärande och kunskap i de olika faserna. Nedan följer vissa utgångspunkter.

### **Involvera fler**

Det handlar inte alltid enbart om att sprida resultat från en utvärdering utan det är viktigt att personer med relevant kunskap och erfarenhet involveras under genomförandet. Detta kan även innebära externa aktörer i form av en referensgrupp, till exempel med andra medfinansiärer. Fördelar med en referensgrupp<sup>14</sup> kan vara:

- att utvärderingen fokuserar på olika intressenters behov
- att det finns en större sannolikhet för att utvärderingens resultat accepteras
- att tillgängligheten till information blir bättre och
- att det sker en snabbare och mer målinriktad förmedling av slutsatser och rekommendationer

Nackdelarna kan bland annat vara:

- att det är resurskrävande och
- att det kan påverka utvärderarnas oberoende

### **Sätta resultaten i ett större sammanhang**

För att fler ska kunna ta till sig resultatet av en utvärdering kan det vara av betydelse att den utvärderade insatsen sätts i ett större sammanhang. För regional utveckling handlar det om att till exempel koppla och förtydliga sambanden mellan utvärderad insats och våra övergripande styrdokument. Genom att skapa mer enhetliga och transparenta utvärderingar är ambitionen att utvärderingars resultat enklare kan jämföras samt spridas bredare.

För att få till en spridning av utvärderingars resultat måste rapporter och slutsatser göras tillgängliga. Det innebär till exempel att utvärderingsrapporter publiceras, att de viktigaste resultaten sammanfattas och att lärseminarium genomförs där utvärderare kan presentera sina resultat. Målgrupp för spridningen är berörda politiker och tjänstemän samt andra relevanta personer och aktörer. För att möjliggöra en bredare spridning bör rapporter vara utformade så att resultaten blir lättillgängliga samt att

<sup>13</sup> Evert Vedung, Utvärdering i politik och förvaltning, 1998.

<sup>14</sup> Punkterna är hämtade från en presentation vid utbildning i utvärdering vid Ramböll Management Consulting Sverige december 2008.

språket är vårdat, enkelt och lätt att begripa<sup>15</sup>. Vidare ska de till exempel inkludera en kort sammanfattning, lärdomar och i vissa fall förslag på förändring.

### **Skapa en förändring**

Efter genomförandet av en utvärdering kan det finnas behov av att de som berörs gemensamt diskuterar lärdomar och slutsatser. På detta sätt kan fler känna att de får vara med och utveckla konkreta förslag på förändringar såväl i den utvärderade insatsen som mer övergripande.

Det är även av vikt att bestämma nästa steg för att hantera de konkreta förslagen som lyfts samt bestämma vem som tar ansvar för att förändring kan påbörjas. Samhällsanalys ansvarar för att följa upp hur rekommendationer och lärdomar tas om hand.

<sup>15</sup> Från [intra.vgregion.se](http://intra.vgregion.se): Språket – stöd och verktyg för skribenter.



## 3. Förutsättningar för att arbeta utifrån modellen

### 3.1 Övergripande styrdokument

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, som tidigare nämnts, flera övergripande styrdokument i Västra Götalandsregionen. Av dessa är det tre så kallade måldokument som berör regional utveckling:

- Västra Götaland 2020 – Strategi för tillväxt och utveckling i Västra Götaland
- Kulturstrategi för Västra Götaland
- Regionalt trafikförsörjningsprogram

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 2014-2017<sup>16</sup>, 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.

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 styrdokumenterna. Det kan handla om andra styrdokument i form av planer eller program där aktiviteter och insatser ingår samt av nedan angivna stödformer. Då uppföljning och utvärdering skiljer sig åt mellan olika typer av insatser så har vi specifika kapitel för såväl planer som för stödformerna:

- Uppdrag
- Verksamhetsbidrag
- Projektmedel
- Organisationsbidrag

<sup>16</sup> Länsövergripande strategi för jämställdhetsintegrering

- Företagsstöd

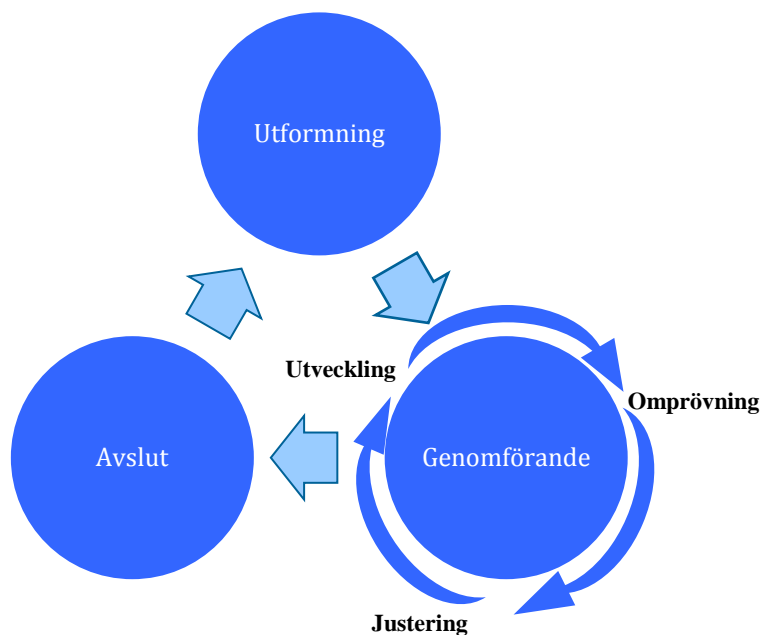
## 3.2 Planer

Enligt ett beslut i regionstyrelsen definieras verksamhetsplaner, handlingsplaner, handlingsprogram, jämställdhetsplaner och strategier som planer och är exempel på styrdokument för verksamheten vid Västra Götalandsregionen<sup>17</sup>. Modellen avser i första hand de planer och program som enbart är styrdokument för Västra Götalandsregionen som organisation. För övergripande planer och strategier<sup>18</sup> 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 ett tydligt syfte. I följande avsnitt av modellen skriver vi löpande plan men tanken är att det ska vara tillämpbart för såväl planer som program.

I vissa av Västra Götalandsregionens program 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.

**Figur 3.1 Modellen applicerad på planer**



Figuren ovan visar att alla tre faser, det vill säga utformning, genomförande och avslut, är relevanta utifrån arbetet med planer. Detta gäller även när planer tas fram och genomförs i samråd med andra. Utifrån ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv är

<sup>17</sup> RS 3433-2014, beslut 151124.

<sup>18</sup> Modellen avser inte de så kallade måldokumenterna som beskrivs i kapitel 3.1.

de uppgifter som skrivs in i själva dokumentet av betydelse samt, om det finns externa sökande eller utförare, de beslut av insatser som genomförs.

## Utformning

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

Det finns en löpande kontakt mellan politiker och tjänstemän under utformningen. Utifrån ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv består framförallt arbetet i att säkerställa att de mål som finns i en plan är genomarbetade och realistiska samt att det finns en logik från tänkta aktiviteter till långsiktiga effekter.

ATT GÖRA – UTFORMNING PLANER	
<p><b>Koppling till övergripande styrdokument</b></p> <p><i>Ansvarig: planansvarig</i></p>	<p>En plans inriktning måste vara tydligt kopplad till de övergripande styrdokumentens mål.</p>
<p><b>Tydlig insatslogik</b></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><b>Mål på olika nivåer</b></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>

## ATT GÖRA – UTFORMNING PLANER

<p><b>Mål kopplat till jämställdhet, integration, internationalisering och miljö</b></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><b>SMART-mål</b></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"><li>- Specifika (eller precisa)</li><li>- mätbara</li><li>- accepterade</li><li>- relevanta</li><li>- tidsatta</li></ul> <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><b>Indikatorer</b></p> <p><i>Ansvarig: planansvarig med samhällsanalys</i></p>	<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>
<p><b>Kommande uppföljning och utvärdering</b></p> <p><i>Ansvarig: planansvarig med samhällsanalys</i></p>	<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>
<p><b>Tidigare genomförda analyser och utvärderingar</b></p> <p><i>Ansvarig: samhällsanalys med ansvarig för planen</i></p>	<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 <a href="http://www.vgregion.se/regionanalys">www.vgregion.se/regionanalys</a>.</p> <p>Finns det resultat från tidigare genomförda utvärderingar av liknande planer och program bör dessa resultat inkluderas i beslut om ny plan.</p>

## Genomförande

En central fråga under genomförandefasen är vilken roll uppföljning och utvärdering bör ha. Det kan till exempel handla om att utveckla uppföljningsrutinerna för att få underlag med hög kvalitet. Redan under utformningen bestäms omfattningen av uppföljning och utvärdering.

ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE PLANER	
<b>Årlig uppföljning</b> <i>Ansvarig: planansvarig</i>	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.
<b>Utvärderingar under genomförandet</b> <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>
<b>Beslutshandlingar för insatser</b> <i>Ansvarig: ansvarig för planen</i>	<p>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.</p> <p>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.</p>

## Avslut

I avslutsfasen handlar det bland annat om en mer helhetsuppföljning samt om en plan ska utvärderas. Det kan vara så att input från en halvtidsutvärdering är väl så viktig för att få underlag till en eventuell fortsättning än en utvärdering i avslut. Det går dock inte vid halvtid att få hela resultatet eller visa på effekter. Detta måste fångas upp efter avslut av en plan.

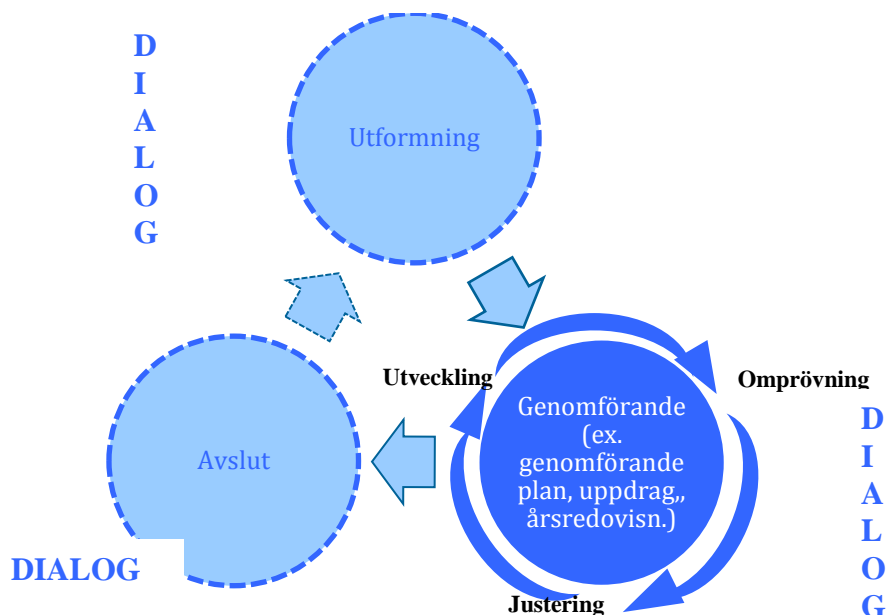
## ATT GÖRA – AVSLUT PLANER

<b>Uppföljning i avslut</b>  <i>Ansvarig: planansvarig med samhällsanalys</i>	<p>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.</p> <p>De årliga uppföljningarna samt annan uppföljningsdata är viktiga underlag för uppföljningen i avslutsfasen. Som för utvärderingar bör uppföljningarna diskuteras och spridas till berörda.</p>
<b>Slututvärdering</b>  <i>Ansvarig: samhällsanalys</i>	<p>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.</p> <p>Om en gedigen halvtidsutvärdering är genomförd kan det i undantagsfall vara tillräckligt för vissa planer att göra en uppföljning efter avslut.</p> <p>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.</p>

### 3.3 Uppdrag

Med uppdrag menar vi utförarverksamheter som Västra Götalandsregionen 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 Västra Götalandsregionen är 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 årligen uppdrag och ersättning till ansvarig utförare. Beställarna ansvarar för finansiering, uppföljning och utvärdering av uppdragen.

**Figur 3.2 Modellen applicerad på uppdrag**



Ovanstående figur beskriver hur modellen kan appliceras på arbetet med uppdrag. Uppdragen är inte tidsbestämda på samma sätt som till exempel projekt så är tyngdpunkten för arbetet under genomförandet. Det är därför ofta under genomförandet som omprövning, justering och utveckling sker.

### **Utformning**

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

De långsiktiga uppdragen som kulturnämnden beslutar om är inte ansökningsbara utan beslutas vart tredje år i dialog med verksamheterna. När detta är aktuellt kan flertalet av punkterna under rubriken genomförande användas.

### **Genomförande**

För flertalet är det att under genomförandet som omprövning, justering och utveckling möjliggörs. Detta bygger alltid på en nära dialog med utförarna.

## ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE UPPDRAG

<b>Koppling till övergripande styrdokument</b> <i>Ansvarig: handläggare</i>	En verksamhets inriktning måste ligga i linje med de övergripande styrdokumentens mål.
<b>Uppdragshandling</b> <i>Ansvarig: handläggare</i>	<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>
<b>Tydlig insatslogik</b> <i>Ansvarig: handläggare</i>	<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>
<b>Mål på olika nivåer</b> <i>Ansvarig: handläggare</i>	<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>
<b>Mål kopplat till jämställdhet, integration, internationalisering, och miljö</b> <i>Ansvarig: handläggare</i>	<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><b>SMART-mål</b></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"><li>- specifika (eller precisa)</li><li>- mätbara</li><li>- accepterade</li><li>- relevanta</li><li>- tidsatta</li></ul> <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><b>Indikatorer</b></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><b>Årlig uppföljning</b></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

<p><b>Utvärdering</b></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 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.</p> <p>Beslut av utvärdering sker vid behov och i dialog med berörd avdelning samt utförare Planering av eventuell utvärdering sker i dialog med uppdragsansvarig.</p>
<p><b>Tidigare genomförda analyser och utvärderingar</b></p> <p><i>Ansvarig: samhällsanalys med berörd handläggare</i></p>	<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 <a href="http://www.vgregion.se/regionanalys">www.vgregion.se/regionanalys</a>.</p> <p>Finns det resultat från tidigare genomförd utvärdering av den specifika verksamheten bör dess resultat inkluderas i uppdragshandlingen.</p>

### Avslut

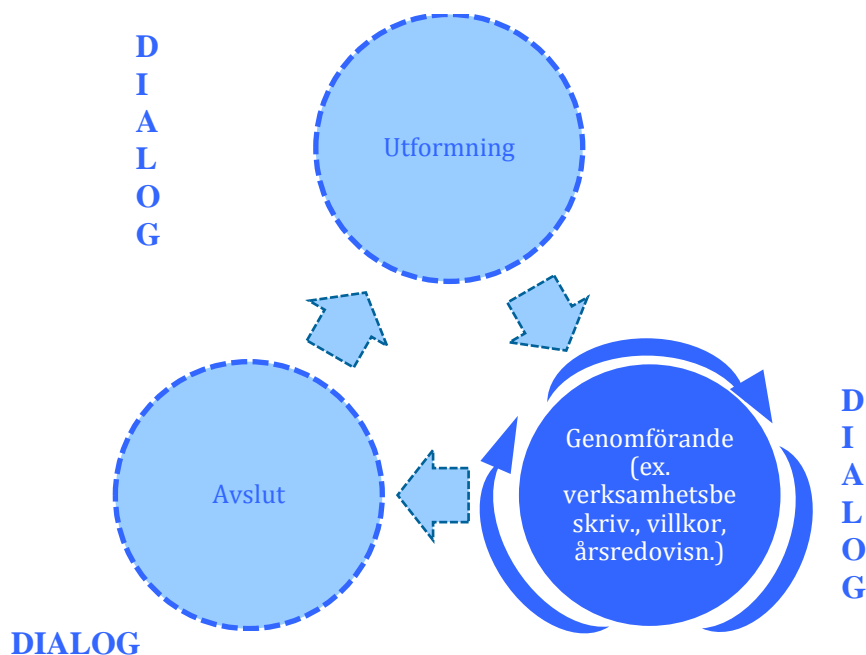
Avslutsfasen för verksamheter som finansieras kan vara aktuell i samband med att en verksamhet läggs ned eller att berörd nämnd avbryter sin finansiering. En omprövning av uppdragen sker annars i genomförandefasen.

## 3.4 Verksamheter

Med verksamheter menar vi här verksamheter som ägs av andra men där det finns ett mer långsiktigt perspektiv på satsningen och att de därmed har beviljats verksamhetsbidrag. Hanteringen av olika typer av verksamheter kan skilja sig åt. Då verksamhetsbidrag ofta inte är ett tidsbestämt stöd<sup>19</sup> kan det omprövas, justeras och utvecklas.

<sup>19</sup> Beslut om verksamhetsbidrag sker ofta i samband med att detaljbudget. Det finns vissa verksamhetsbidrag som är tidsbestämda, till exempel har kommittén för mänskliga rättigheter treåriga verksamhetsbidrag till vissa typer av ideella organisationer.

Figur 3.3 Modellen applicerad på verksamheter



Ovanstående figur beskriver hur modellen kan appliceras på arbetet med verksamheter. Som kan noteras är det framförallt genomförandefasen som är aktuell. Det är också till stor del ett dialogförfarande även om det för vissa finns en formaliserad dokumentation.

### Utformning

Fasen utformningen är aktuell för verksamheter som får verksamhetsbidrag för första gången. Är detta aktuellt kan flertalet av punkterna under rubriken genomförande användas.

ATT GÖRA – UTFORMNING VERKSAMHETER	
<p><b>Utvärdering</b></p> <p><i>Ansvarig: samhällsanalys med handläggare</i></p>	<p>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.</p>

### Genomförande

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

I ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv handlar det framförallt om steget genomförande. Det innebär då bland annat om att samla data inför justering, omprövning och utveckling. Det kan även innebära eventuella utvärderingar för att möjliggöra kontinuerlig utveckling.

<b>ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE VERKSAMHETER</b>	
<p><b>Beslutshandlingar för verksamhetsbidrag</b></p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>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 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><b>Koppling till övergripande styrdokument</b></p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>En verksamhets inriktning måste ligga i linje med de övergripande styrdokumentens mål.</p>
<p><b>Tydlig insatslogik</b></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><b>Mål på olika nivåer</b></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>

## ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE VERKSAMHETER

	<p>Hur ett mål kan formuleras beskrivs under SMART-mål.</p>
<p><b>Mål kopplat till jämställdhet, integration, internationalisering och miljö</b></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>
<p><b>SMART-mål</b></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"><li>- smarta eller precisa</li><li>- mätbara</li><li>- accepterade</li><li>- relevanta</li><li>- tidsatta</li></ul> <p>Det kan vara svårt att få till ”smarta” mål på alla målnivåer, men man bör ha kriterierna i åtanke.</p>
<p><b>Indikatorer</b></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>

## ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE VERKSAMHETER

<p><b>Årlig uppföljning av verksamhetsbidrag</b></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>
<p><b>Utvärdering</b></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><b>Tidigare genomförda analyser och utvärderingar</b></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 <a href="http://www.vgregion.se/regionanalys">www.vgregion.se/regionanalys</a>.</p> <p>Finns det resultat från tidigare genomförd utvärdering av den specifika verksamheten bör dess resultat inkluderas i förslag till beslut.</p>

## Avslut

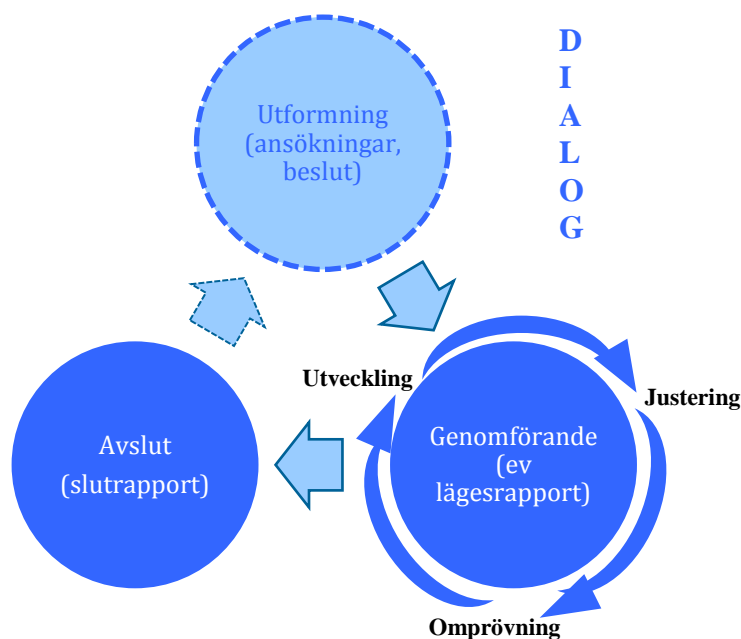
Avslutsfasen för verksamheter som finansieras kan vara aktuell i samband med att en verksamhet läggs ned eller att nämnder eller kommittéer avbryter sin finansiering. En omprövning av verksamhetsbidrag sker annars i genomförandefasen.

## 3.5 Projekt

Projektmedel används för att medfinansiera de projekt som ansöks direkt till en nämnd och kommitté eller inom ramen för en specifik plan<sup>20</sup>. Med projekt avser vi här en tidsbegränsad insats med ett formulerat syfte och mål som i de flesta fall drivs av en extern projektägare. Planerade aktiviteter beskrivs då i detalj i en ansökan som i regel formuleras av sökande. Projekt kan även avse sådana som initieras och genomförs internt inom Västra Götalandsregionen. Projekthanteringen varierar något mellan de olika avdelningarna, vilket innebär att det kan vara olika slags information som tas in.

För insatser som är delegerade till att beslutas av annan aktör, till exempel de delregionala tillväxtmedlen<sup>21</sup> eller till aktörer inom kulturområdet behövs särskilda rutiner som snarare liknar de rutiner kring uppföljning och utvärdering som finns för verksamheter, avsnitt 3.2.

*Figur 3.4 Modellen applicerad på projekt*



<sup>20</sup> Inbegriper även de som benämns som program där det finns externa sökande av medel eller utförare.

<sup>21</sup> Medel som delegerats av regionutvecklingsnämnden, miljönämnden och kulturnämnden till kommunalförbund, Business Region Göteborg och kultur- och fritidsnätverket.

Ovanstående figur beskriver hur modellen kan appliceras på projektverksamhet. Utöver formella projekthandlingar sker ofta, om än inte alltid, en dialog mellan handläggare och sökanden. Det finns ingen självklar koppling mellan avslut och utformning då projektägare vanligen inte återkommer med en ansökan för en ny etapp.

## Utformning

Under beredning av en ansökan är det Västra Götalandsregionens roll att i samband med handläggning bland annat bedöma om projektets inriktning och aktiviteter ligger i linje med aktuella styrdokument. Beslutsunderlag med tillhörande tjänsteutlåtande tas fram till berörd nämnd och kommitté. Det finns i vissa fall en annan hantering, till exempel att beslut är delegerat.

Medfinansiering av projekt sker antingen i ett löpande ansökningsförfarande alternativt genom särskilda utlysningar. Det sker ofta en dialog mellan handläggare och sökande såväl inför en ansökan som under beredningen av beslut. I vissa fall kan representanter från avdelningar finnas i styrelser, styrgrupper och så vidare och då sker en dialog även där. En bra grund för uppföljning och utvärdering underlättas när det finns ansökningsblanketter som innehåller information om mål och tänkt genomförande.

ATT GÖRA – UTFORMNING PROJEKT	
<p><b>Projekthandlingar</b></p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Beslutshandlingar som ansökningshandlingar, tjänsteutlåtande och beslut är viktiga underlag både i uppföljning som i eventuella utvärderingar.</p>
<p><b>Koppling till övergripande styrdokument</b></p> <p><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><b>Tydlig insatslogik</b></p> <p><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>
<p><b>Mål på olika nivåer</b></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>



## ATT GÖRA – UTFORMNING PROJEKT

	<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><b>Mål kopplat till jämställdhet, integration, internationalisering och miljö</b></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><b>SMART-mål</b></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"><li>- specifika (eller precisa)</li><li>- mätbara</li><li>- accepterade</li><li>- relevanta</li><li>- tidsatta</li></ul> <p>Det kan vara svårt att få till ”smarta” mål på alla målnivåer, men man bör ha kriterierna i åtanke.</p>
<p><b>Indikatorer</b></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](http://www.vgregion.se/regionanalys).

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

### Genomförande

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

## 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.

### Avslut

Vid avslut av ett projekt handlar det bland annat om att få in information om hur projektet har genomförts samt uppnådda resultat.

## ATT GÖRA – AVSLUT PROJEKT

### Projekthandlingar - slutrapport

En slutrapport är viktigt underlag för att visa på hur insatsen har lyckats gentemot sina uppsatta mål. Där

## ATT GÖRA – AVSLUT PROJEKT

<p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>kan projektansvariges uppfattning om måluppfyllelse samt resonemang till detta framgå.</p> <p>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.</p> <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><b>Indikatorer</b></p> <p><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>

## ATT GÖRA – AVSLUT PROJEKT

<p><b>Utvärdering</b></p> <p><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 utvecklats.</p>
<p><b>Återrapportering av resultat</b></p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Återrapportering av projekts resultat sammanställs till berörda nämnder och kommittéer. Om projektet har genomfört en utvärdering bör resultaten av denna ingå i återrapporteringen.</p> <p>Hur återrapportering 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><b>Tidigare genomförda analyser och utvärderingar</b></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 <a href="http://www.vgregion.se/regionanalys">www.vgregion.se/regionanalys</a>.</p> <p>Finns det resultat från tidigare genomförd utvärdering av det specifika projektet bör dess resultat inkluderas i förslag till beslut.</p>

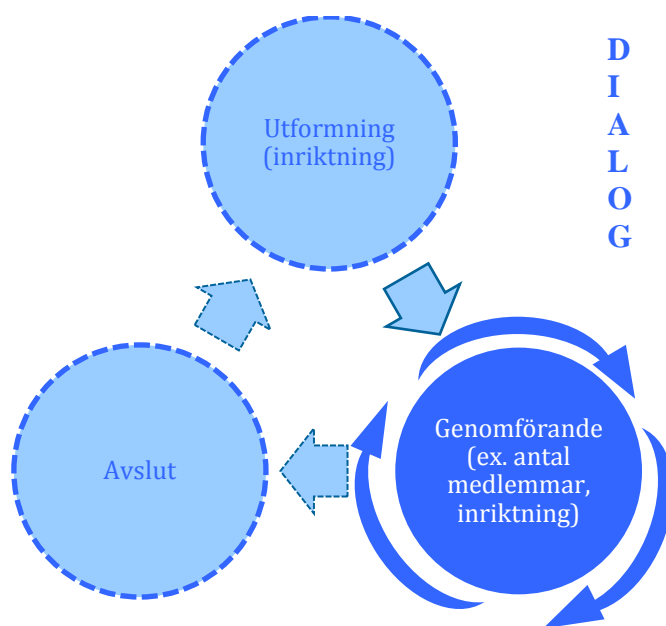
## 3.6 Organisationsbidrag

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 ständig röstbärare för olika gruppers 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 rättigheter<sup>22</sup>. Beslutet innebär att organisationsbidraget i första hand ska beräknas utifrån antal medlemmar samt att ett förslag på nytt styrande dokument om organisationsbidrag där frågan om prioriterade målgrupper samt definition av dessa ingår. Under hösten 2016 pågår ett arbete vid regional utveckling med att lägga upp en struktur för en gemensam hantering.

En ideell förening har medlemskap som bygger på frivillighet. Vidare ska organisationen vara självständig och demokratiskt uppbyggd och fungera enligt allmänt vedertagna demokratiska principer. Det nya beslutet avser inte folkhälsokommitténs organisationsbidrag.

*Figur 3.5 Modellen applicerad på organisationsbidrag*



<sup>22</sup> Beslut, RS 2016-03906

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 och en figur på detta visas nedan.

### Utformning

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

### Genomförande

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

ATT GÖRA – GENOMFÖRANDE ORGANISATIONS BIDRAG	
<p><b>Beslutsunderlag</b></p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>Underlag finns som styrker att ett förbund eller förening ligger inom de kriterier som bestämts av berörd nämnd och kommitté.</p> <p>Föreningar kommer in med underlag som till exempel verksamhetsberättelse. Revisorsintyg krävs för att styrka antalet medlemmar.</p>
<p><b>Årlig uppföljning</b></p> <p><i>Ansvarig: handläggare</i></p>	<p>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.</p> <p>Ett annat sätt att följa organisationerna som används i vissa fall är att bjuda in de till kommitté respektive nämndmöte.</p>
<p><b>Genomförda uppföljningar och utvärderingar</b></p> <p><i>Ansvarig: samhällsanalys med 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 <a href="http://www.vgregion.se/regionanalys">www.vgregion.se/regionanalys</a>.</p> <p>Finns det resultat från tidigare genomförd utvärdering av den specifika organisationen bör dess resultat inkluderas i förslag till beslut.</p>

### Avslut

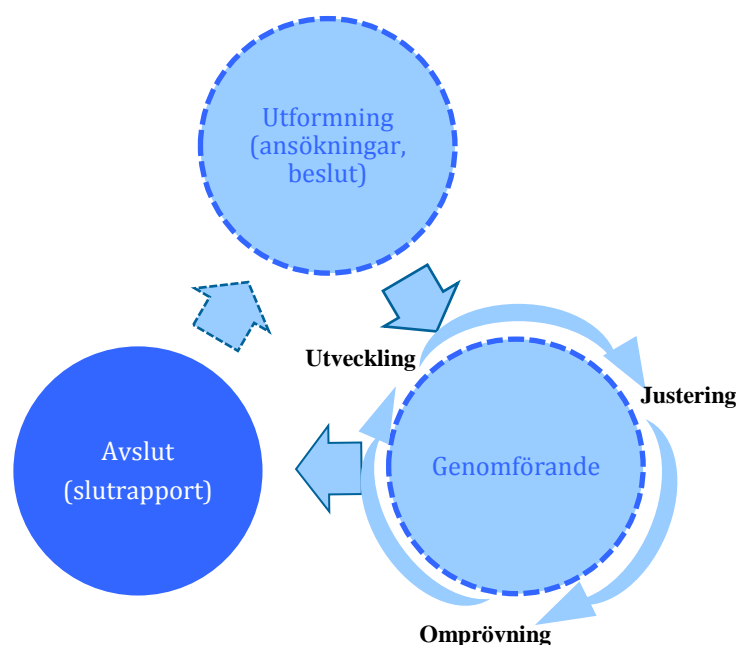
Avslutsfasen för en förening eller förbund som finansieras kan vara aktuell i samband med att en nedläggning eller att nämnder eller kommittéer avbryter sin finansiering. En omprövning av stödet sker annars i genomförandefasen.

## 3.7 Företagsstöd

Med företagsstöd menar vi de stöd som Västra Götalandsregionen genom regionutvecklingsnämnden har där företag kan ansöka om medel 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.<sup>23</sup> Det finns även en företagsdatabas (Bisnode) som innehåller bokslutsuppgifter från Bolagsverket för alla aktiebolag.

*Figur 3.6 Modellen applicerad på företagsstöd*



Ovanstående figur beskriver hur modellen kan appliceras på företagsstöd. Hanteringen liknar den för projekt och det finns formella ansökningshandlingar. Däremot sker sällan en justering, omprovning och utveckling under genomförandefasen.

### Utformning

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

<sup>23</sup> Connect Väst och Industriell Dynamik

## ATT GÖRA – UTFORMNING FÖRETAGSSTÖD

### Ansökningshandlingar

*Ansvarig: handläggare*

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

### Genomförande

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

### Avslut

Som angavs inledningsvis för företagsstöd handlar detta om stöd till olika typer av investeringar för att utveckla ett företag. Utifrån ett uppföljnings- och utvärderingsperspektiv är det naturligtvis intressant att se om investeringarna har lett till något positivt resultat eller effekt för stödföretaget.

## ATT GÖRA – AVSLUT FÖRETAGSSTÖD

### Uppföljningsunderlag som slutrapport

*Ansvarig: handläggare*

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

### Årlig uppföljning

*Ansvarig: samhällsanalys*

Utöver den uppföljning som sker per företag genomförs även en fördjupad uppföljning, bland annat i form av en enkät, av de företag<sup>24</sup> 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

*Ansvarig: samhällsanalys*

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.

<sup>24</sup> Mottagare av enkäten är de företag som fått sin sista utbetalning av aktuella företagsstöd två år tidigare.



## 3.8 Sprida, använda och lära

Som angavs i ett tidigare avsnitt (kapitel 2.4) är det viktigt att tillvarata kunskaper från tidigare satsningar för att hantera liknande situationer. De utgångspunkter som lyfts i modellen är att involvera fler, som andra medfinansiärer, att utvärderingars resultat sprids samt sätts i ett större sammanhang och slutligen att lärdomar och rekommendationer för förändring tas om hand.

ATT GÖRA – SPRIDA, ANVÄNDA OCH LÄRA I UPPSTARTEN	
<b>Syftet och kopplingen till övergripande styrdokument</b> <i>Ansvarig: samhällsanalys</i>	<p>Att fastställa syftet med en utvärdering redan i uppstarten är viktigt. Det är då lättare att ta fram relevanta utvärderingsfrågor.</p> <p>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.</p>
<b>Sprida, använda och lära av kommande utvärdering</b> <i>Ansvarig: berörd personer med samhällsanalys</i>	<p>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.</p>
<b>Referensgrupp eller liknande under genomförandet</b> <i>Ansvarig: samhällsanalys med berörd personer</i>	<p>Det kan vara bra att involvera personer med relevant kunskap och erfarenhet redan i uppstarten av en utvärdering. Det kan till exempel handla om andra avdelningar och enheter eller medfinansiärer.</p> <p>De som har fått möjlighet att delta samt bidra till utvärderingens inriktning har ofta ett intresse att ta hand om resultatet.</p>

ATT GÖRA – SPRIDA, ANVÄNDA OCH LÄRA UNDER OCH EFTER EN UTVÄRDERING	
<b>Muntlig och skriftlig spridning</b> <i>Ansvarig: samhällsanalys med berörda personer</i>	<p>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.</p> <p>Hur utvärderingens resultat ska spridas hänger ihop med målgrupp och detta bör diskuteras redan inledningsvis.</p>

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

<b>Lärdomar av andras utvärderingar</b>  <i>Ansvarig: samhällsanalys med berörda personer</i>	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.
<b>Återkoppling till berörd nämnd eller kommitté</b>  <i>Ansvarig: samhällsanalys med berörda chefer</i>	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.
<b>Lärseminarium</b>  <i>Ansvarig: Berörda avdelningar med samhällsanalys</i>	Lärseminarium kan öka kunskapen från utvärderingar som pågår eller genomförts och bör genomföras vid behov.
<b>Ta hand om rekommendationer och lärdomar</b>  <i>Ansvarig: samhällsanalys med berörda avdelningar</i>	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.
<b>Följa upp användandet av utvärderingars resultat</b>  <i>Ansvarig: samhällsanalys</i>	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.

## 4. Kriterier för urval för utvärdering

När det gäller utvärdering av insatser krävs prioriteringar då det är en stor mängd beslut som tas under ett år i berörda nämnder och kommittéer. Det finns olika sätt att prioritera och detta kan skilja sig något åt mellan olika nämnder och kommittéer. En viktig utgångspunkt utifrån uppföljning och utvärdering är dock att utgå från Västra Götaland 2020, kulturstrategin, trafikförsörjningsprogrammet samt aktuell budget inklusive detaljbudget.

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

### **Västra Götaland 2020**

Inom ramen för VG2020 finns fyra teman, nio områden och 32 prioriterade frågor. Enligt den uppföljnings- och utvärderingsplan som finns ska VG2020 följas upp årligen samt utvärderas vid halvtid och efter avslut.

De utvärderingar som sker bör ses som viktiga komplement till uppföljningen av VG2020 då genomförandet bland annat sker genom projekt, aktiviteter och verksamheter som beslutas av berörda nämnder och kommittéer.

För företagsstöden finns det idag en modell för en årlig fördjupad uppföljning. Den fördjupade uppföljningen innehåller bland annat en enkätundersökning till de företag som fått slututbetalning av stöd och en effektanalys. Vidare genomförs med en viss regelbundenhet även en kontrafaktisk effektanalys av inkubatorföretag och såddlån.

### *Tematiska utvärderingar*

Huvudupplägget vad gäller prioritering av utvärderingar är kopplat till de områden och frågor som finns i VG2020 samt till beslutade planer som till exempel handlingsprogram. Det innebär att enheten för samhällsanalys tar fram en bruttolista över pågående insatser kopplat till VG2020<sup>25</sup>. Listan systematiseras utifrån prioriterade frågor och områden samt utifrån eventuella kopplingar till planer. Vidare bör det framgå vem som är ansvarig aktör, VGR-finansiering, VGR-andelen samt om det finns information om att de själva eller annan planerar att utvärdera insatsen.

Syftet med att gruppera insatserna är att oavsett längd, finansiering samt finansiär möjliggöra tematiska utvärderingar framför enstaka projektutvärderingar. Urvalet av teman alternativt planer som bör utvärderas under nästa år görs av samhällsanalys i dialog med berörda avdelningar. I de fall där medel behövs för utvärdering finansieras detta av berörd nämnd eller kommitté.

Själva utformningen av en enskild utvärdering bestäms i anslutning till att en uppdragsbeskrivning tas fram. Detta arbete ansvarar enheten för samhällsanalys för i samråd med berörda handläggare och chefer.

<sup>25</sup> Avses främst projekt och verksamheter

### *Utvärdering av enstaka insatser*

I vissa fall kan det finnas behov av utvärdering av enstaka insatser. Det gäller, som lyfts tidigare, till exempel projekt som föreslås att få verksamhetsbidrag. Syftet är att få en mer djupgående kunskap om projektet är redo att övergå till en mer långsiktig finansiering.

Vidare kan det i undantagsfall vara aktuellt när en insats är av strategisk och nydanande karaktär eller att en särskild kontroll efterfrågas av handläggare, chefer eller nämnder och kommittéer.

I samband med beslut om vilka insatser som kan komma att utvärderas görs även en bedömning utifrån om det finns projekt och verksamheter som erhållit stöd en längre tid<sup>26</sup> och som inte under denna tid har eller kommer att utvärderas av Västra Götalandsregionen eller annan medfinansierare. Det kan i dessa fall vara aktuellt med utvärdering. Likaså lyfts även de uppdrag fram som finns och vilka behov det finns för utvärdering.

Även här gäller att i de fall medel behövs för utvärdering finansieras detta av berörd nämnd och kommitté.

### **Kulturstrategi och plan för Västra Götaland**

Kulturstrategin *En mötesplats i världen* beskriver Västra Götalands kulturpolitik och kulturens och konstens betydelse för både individen och samhällsutvecklingen. Inom ramen för kulturstrategin finns fem dimensioner och utifrån dessa har fem strategiska områden tagits fram. Kulturnämnden har beslutat om riktlinjer för att konkretisera de fem strategiska områdena: ett vidgat deltagande, utvecklande kapaciteter, gynnande av nyskapande, bättre nyttjande av tekniken samt ökad internationalisering.

Västra Götalands regionala kulturplan 2016-2019, är en del i avtalet med staten i kultursamverkansmodellen. Kulturplanen omfattar all regional kulturutveckling i Västra Götaland och har tagits fram i dialog med kulturaktörer, civilsamhälle och kommuner. Vidare förhåller sig kulturplanen till relevanta internationella, nationella och regionala policydokument. Uppföljning till Statens Kulturråd sker årligen såväl kvalitativt som kvantitativt genom Kulturdatabasen. En sammanfattande analys om utvecklingsinsatsernas effekter kommer att göras inför beslut om en ny kulturplan.

### *Tematiska utvärderingar*

Kulturstrategi och kulturplan bör vara utgångspunkt för dialog kring vilka insatser som bör utvärderas och i synnerhet koppla utvärderingar till de fem strategiska områdena. En dialog om områden att utvärdera sker under hösten. Ansvarig för processen är enheten för samhällsanalys i dialog med koncernavdelning kultur. Som för VG2020 är syftet att möjliggöra tematiska utvärderingar framför utvärderingar av enskilda verksamheter. I de fall medel behövs för utvärdering finansieras detta av kulturnämnden. Själva utformningen av en enskild utvärdering bestäms i anslutning till

<sup>26</sup> Förslagsvis fem år för verksamheter och projekt

att uppdragsbeskrivningen tas fram. Detta arbete ansvarar enheten för samhällsanalys för i samråd med berörda handläggare och kulturchef.

#### *Utvärdering av enstaka insatser*

I vissa fall kan det finnas behov av utvärdering av enstaka insatser. Det gäller till exempel när en insats är av strategisk och nydanande karaktär eller att en särskild kontroll efterfrågas av avdelning eller nämnd. Vidare om det finns projekt och verksamheter som erhållit stöd en längre tid<sup>27</sup> och som inte under denna tid har eller kommer att utvärderas av Västra Götalandsregionen eller annan medfinansierare kan det vara aktuellt med utvärdering. Utvärdering bör alltid ske inför beslut om verksamhetsbidrag eller långsiktiga uppdrag till nya aktörer. I de fall där medel behövs för utvärdering finansieras detta av kulturnämnden.

### **Regionalt trafikförsörjningsprogram för Västra Götaland**

Det regionala trafikförsörjningsprogrammet följs upp årligen, med syfte att redogöra för hur kollektivtrafiken utvecklas i riktning mot beslutade mål. Programmet och uppföljningsrapporten är vägledande för kommande års inriktning och prioriteringar som kollektivtrafiknämnden ger till Västtrafik. Till detta sker uppföljning av flera indikatorer löpande.

Inför beslut om trafikförsörjningsprogrammet sker avstämningar med andra relevanta aktörer i Västra Götaland, inklusive regionala kollektivtrafikmyndigheter i grannlänen.

#### *Utvärdering av enstaka insatser*

I vissa fall kan det finnas behov av utvärdering av enstaka insatser, till exempel utifrån att en insats är av strategisk och nyskapande karaktär eller att en särskild kontroll efterfrågas av avdelning eller nämnd.

Om det finns projekt och verksamheter som erhållit stöd en längre tid<sup>28</sup> och som inte under denna tid har eller kommer att utvärderas av Västra Götalandsregionen eller annan medfinansierare kan det vara aktuellt med utvärdering. I de fall medel behövs för utvärdering finansieras detta av kollektivtrafiknämnden.

<sup>27</sup> Förslagsvis fem år för verksamheter och projekt

<sup>28</sup> Förslagsvis fem år för verksamheter och projekt

## 5. Uppföljning och utvärdering av modellen

Uppföljnings- och utvärderingsmodellen ska hållas aktuell genom regelbunden översyn och minst en gång per år diskuteras inom enheten för samhällsanalys. I detta ingår att se hur modellen samt olika uppföljnings- och utvärderingsmetoder har fungerat och att eventuellt ge förslag till revidering. I övrigt sker en revidering i samband med att de pågående övergripande måldokumentet ersätts. Information om modellen och dess upplägg bör även presenteras för nya nämnder och kommittéer. Ansvaret åvilar enheten för samhällsanalys.

2017-03-01

Dokumentnamn: Lärande uppföljning och utvärdering – En modell för regional utveckling

Beslutad av: ledningsgrupp regional utveckling

Kontaktperson: Monica Emanuelsson, koncernavdelning data och analys, enheten samhällsanalys

Telefon 0705-28 18 24

E-post: [monica.emmanuelsson@vgregion.se](mailto:monica.emmanuelsson@vgregion.se)

