

Regeringsuppdrag

Rapport

Programteori och verksamhetslogik – ett
metodstöd för Regeringskansliet



EKONOMISTYRNINGSVERKET

ESV:s rapporter innehåller regeringsuppdrag, uppdrag från myndigheter och andra instanser eller egeninitierade utredningar.

Publikationen kan laddas ner som pdf-fil eller beställas från www.esv.se

Datum: 2012-11-26

Dnr: 1386/2012

ESV-nr: 2012:43

Copyright: ESV

Rapportansvarig: Maria Bergström

Programteori och verksamhetslogik – ett metodstöd till Regeringskansliet

I Regleringsbrev för 2012 fick Ekonomistyrningsverket (ESV) under rubriken Ekonomisk styrning följande uppdrag:

”Myndigheten ska utforma ett metodstöd för Regeringskansliets arbete med att tydliggöra kopplingen mellan budgetförslagen och resultatredovisningen i regeringens budgetproposition till riksdagen. Uppdraget ska redovisas senast den 30 november 2012 till regeringen.”

Metodstödet har utformats utifrån en modell för programteori och verksamhetslogik som är en sammanhängande teori om politikens mål, genomförande och resultat.

ESV slutrapporterar härmed uppdraget. En slutsats är att ESV anser att utvecklingsprojektet visat att det metodstöd som har tagits fram har stor potential för Regeringskansliets arbete med att utveckla myndighetsstyrningen och i den övriga budgetprocessen.

I detta ärende har avdelningschef Eva Lindblom beslutat på delegation från generaldirektör Mats Wikström. Maria Bergström har varit föredragande. I den slutgiltiga handläggningen har också Gustav Petersson, Karolin Persson, Walter Jakobsson och Sofia Ståhl deltagit.

Eva Lindblom
Avdelningschef

Förord

I Ekonomistyrningsverkets (ESV) regleringsbrev för 2012, som en del av uppdragen under rubriken ”Ekonomisk styrning”, fick ESV ett uppdrag om att utveckla ett metodstöd till Regeringskansliet för att tydliggöra kopplingen mellan budgetförslagen och resultatredovisningen i regeringens budgetproposition till riksdagen.

Metodstödet har utformats utifrån modellen verksamhetslogik, och har utformats som ett stöd i två delar. Den första delen handlade om att genomföra ett antal översiktliga analyser av några myndigheters årsredovisningar för 2011 med avseende på målstruktur och resultatredovisning. Den andra delen handlade om ett pilotprojekt för att undersöka om och när programteori och verksamhetslogik skulle kunna användas som ett stöd för att göra resultatanalyser av verksamhetsområden.

ESV anser att programteori och verksamhetslogik är en användbar och lämplig metod för att analysera och utveckla styrningen och uppföljningen av statsförvaltningen.

Innehåll

Programteori och verksamhetslogik – ett metodstöd till Regeringskansliet	3
Förord.....	4
1 Sammanfattning.....	6
2 Inledning	8
2.1 Bakgrund.....	8
2.2 Genomförande	8
2.3 Avgränsningar.....	9
2.4 Utgångspunkter.....	9
3 Modell för stöd	10
3.1 Programteori och verksamhetslogik - koncept	10
3.2 Relevans för Regeringskansliet.....	12
4 Analys av ett urval ÅR 2011 med fokus på styrning	14
5 Pilotprojektet	17
5.1 Upplägg av pilotprojekt.....	17
5.2 Pilotprojektets resultat.....	19
5.2.1 Utbildning i programteori.....	19
5.2.2 Workshop 1.....	22
5.2.3 Workshop 2.....	25
5.2.4 Workshop 3.....	27
5.2.5 Workshop 4.....	27
5.3 Slutsatser av pilotprojektet	30
Litteraturförteckning.....	31
Bilaga 1	33
Bilaga 2 Manual till programteorimatrix	35
Bilaga 3 Enkätfrågor	42
Enkät 1 – Utbildning i programteori med verksamhetslogik	42
Enkät 2 – Workshop 1	46
Enkät 3 – Workshop 2	49
Enkät 4 – Workshop 3	51
Enkät 5 – Workshop 4	53
Enkät 5 – Workshop 4 med Utrikesdepartementet	56
Bilaga 4 Pilotprojektet	58
Bilaga 5 Analys av målkedjan till 2011 års årsredovisningar från statliga myndigheter.....	63
Bilaga 6 Tabell	64

1 Sammanfattning

ESV har under innevarande år haft ett regeringsuppdrag att genomföra ett utvecklingsprojekt i regleringsbrevet till ESV för 2012 och där anges att ”Myndigheten ska utforma ett metodstöd för Regeringskansliets arbete med att tydliggöra kopplingen mellan budgetförslagen och resultatredovisningen i regeringens budgetproposition till riksdagen. Uppdraget ska redovisas senast den 30 november 2012 till regeringen.”¹

Metodstödet har utformats utifrån en modell för verksamhetslogik. Modellen har hämtats från utvärderingsforskningen där verksamhetslogik ingår i det som kallas programteori, dvs. en sammanhängande teori om politikens mål och genomförande. Kortfattat går modellen ut på att beskriva ett tänkt förlopp för att genomföra politik med hjälp av en ”input- output- outcome” modell. Modellen kan användas för att analysera politikens mål och genomförande, och som grund för uppföljningar och utvärderingar.

Det konkreta arbetet bestod av två delar, inledningsvis analyserades ca 35 årsredovisningar med avseende på i vilken grad deras resultatredovisningar kunde härledas till målkedjan från tidigare års budgetproposition och regleringsbrev. Den andra delen utformades som ett pilotprojekt där avsikten var att testa hur programteorier och verksamhetslogik kan användas för att förbättra styrningen av statliga myndigheter. ESV har inom ramen för uppdraget utvecklat en programteorimatrix samt en manual som ett konkret stöd till Regeringskansliet under pilotprojektet och för det fortsatta arbetet.

Utvecklingsprojektet har genomförts som ett delprojekt i Regeringskansliets eget utvecklingsprogram för förbättrad styrning av myndigheter och verksamheter.

Pilotprojektet har involverat personer från programmet för förbättrad styrning, kontaktpersoner på Finansdepartementet, personer från RK-kompetens, Näringsdepartementet, Utrikesdepartementet samt Landsbygdsdepartementet.

ESV anser att programteori och verksamhetslogik är en användbar och lämplig metod för att analysera och utveckla styrningen och uppföljningen av statsförvaltningen. Denna metod kan bland annat användas för att göra den formella

¹ Regeringsbeslut I5 (Fi 2011/2143, Fi 2011/2083, Fi 2011/4492 m.fl.)

styrkedjan mer transparent och tillförlitlig genom att den tydliggör regeringens styrning av myndigheterna, och myndigheternas svar på denna styrning via årsredovisningar.

Vid granskningen av årsredovisningarna med avseende på målkedjan i styrningen från regeringen, samt i resultatredovisning från myndigheterna, framkom att det för nästan hälften av myndigheterna fanns en oklar målkedja i regeringens styrning, och att resultatredovisningen endast till hälften bestod av måluppfyllelseanalyser i årsredovisningarna.

Deltagarna i pilotprojektet bedömer att programteori är en relevant metod för att förbättra Regeringskansliets styrning av de statliga myndigheterna, och har i huvudsak även varit positiva till pilotprojektets upplägg och innehåll. Pilotprojektet har också visat på vikten av att ett införande av metodstöd av det här slaget anpassas efter målgruppens förutsättningar och dess behov av att göra programteorianalyser i sitt arbete.

ESV anser att utvecklingsprojektet har visat att det metodstöd som har tagits fram har stor potential för Regeringskansliets arbete med att utveckla myndighetsstyrningen och i den övriga budgetprocessen.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Med utgångspunkt i ESV:s skrift ”Verksamhetslogik – Ger överblick, åstadkommer delaktighet och skapar förståelse” som togs fram av ESV 2001, påbörjades 2011 ett utvecklingsarbete med att ta fram en mer metodorienterad skrift som skulle kunna användas både i styrning och i utvärdering av statsförvaltningen. Som ett led i att utveckla skriften involverades också Regeringskansliet via Finansdepartementet i att ingå i en referensgrupp för att fånga upp hela styrprocessen i arbetet med att utveckla metodstödet. Vid ett referensgruppsmöte introducerades idén om att försöka tillämpa programteori och verksamhetslogik som ett pilotprojekt med inriktningen att först introducera modellen på några fackdepartement för att sedan involvera myndigheter att delta i modellutvecklingsarbetet för att följa hela styrkedjan med en programteori.

ESV fick därefter ett regeringsuppdrag i regleringsbrevet för 2012 som i princip handlade om att omsätta delar av idén från referensgruppsmötet till att genomföra ett utvecklingsprojekt med följande syfte:

”Myndigheten ska utforma ett metodstöd för Regeringskansliets arbete med att tydliggöra kopplingen mellan budgetförslagen och resultatredovisningen i regeringens budgetproposition till riksdagen. Uppdraget ska redovisas senast den 30 november 2012 till regeringen.”

Den redovisning som presenteras i denna rapport handlar om hur regeringsuppdraget omsatts till ett metodstöd för Regeringskansliet, dels genom analyser av ett urval årsredovisningar, dels som ett pilotprojekt för att pröva tillämpningen av programteori och verksamhetslogik som stöd för att genomföra strukturerade analyser av verksamhetsområden. Pilotprojektet har också utgjort ett delprojekt i Regeringskansliets eget utvecklingsprogram för förbättrad styrning av myndigheter och verksamheter.

2.2 Genomförande

Regeringsuppdraget har genomförts som ett samverkansprojekt mellan ESV och Finansdepartementet där upplägget av metodstödet kontinuerligt stämts av mellan ESV och Finansdepartementet. Syftet har varit att pröva ett strukturerat analysstöd kallat programteori med verksamhetslogik för att förbättra styrningen och uppföljningen av myndigheterna samt utveckla resultatredovisningen till riksdagen i budgetpropositionen.

För att visa på hur programteorimodellen kan vara relevant för att analysera politikens utformning och resultat, har stödet utformats på lite olika sätt för

målgrupper som arbetar med styrningsfrågor i Regeringskansliet. För att introducera modellen genomförde ESV en kort utbildning i programteori och verksamhetslogik med exempel från några myndigheters årsredovisningar. Målgruppen var Finansdepartementets kontaktpersoner för olika fackdepartement. Därefter genomförde ESV analyser av ett antal årsredovisningar där granskningen var mycket översiktlig och handlade om att se hur målen formulerats och utformats i styrningen från budgetpropositionen till instruktion, regleringsbrev och slutligen hur de redovisats i myndigheternas årsredovisning. Granskningen handlade också om att översiktligt beskriva formen på resultatredovisningen samt bedöma graden av styrning från regeringen till myndigheterna. Resultaten av granskningarna redovisades för kontaktpersonerna för respektive myndighet.

Slutligen har ESV i samråd med Finansdepartementet utformat upplägget av pilotprojektet i syfte att ge en djupare förståelse av programteori och verksamhetslogik och hur modellen kan tillämpas som analysmodell för strukturerade analyser av verksamhetsområden. Målgruppen för pilotprojektet har varit personer som arbetar strategiskt med styrningsfrågor på tre fackdepartement samt Finansdepartementet.

2.3 Avgränsningar

Regeringsuppdraget har handlat om att pröva ett metodstöd som skulle kunna användas i olika strategiska sammanhang för att utveckla resultatstyrningen när det gäller regeringens styrning av myndigheterna. Huruvida metodstödet bör tillämpas i Regeringskansliet, samt bedömningar av när det skulle vara strategiskt mest relevant att använda det ligger inte inom ramen för ESV:s uppdrag. De departement som i olika delar har varit delaktiga i projektet är, förutom Finansdepartementet, Näringsdepartementet, Utrikesdepartementet och Landsbygdsdepartementet. Valet av departement och deltagare har gjorts av Finansdepartementet och deltagande fackdepartement.

2.4 Utgångspunkter

Programteorier och verksamhetslogik har använts som modeller för hur man kan tydliggöra och synliggöra politikens mål och resultat i de formella dokumenten, budgetpropositionen, regleringsbrev, instruktion och myndigheternas årsredovisning. Metoden har anpassats för att kunna tillämpas på svensk statsförvaltning

3 Modell för stöd

Centralt för upplägget av metodstödet har varit att det ska fånga policyprocessens olika delar och synliggöra regeringens styrning via mål och uppdrag i instruktion och regleringsbrev, till myndigheternas resultat via årsredovisning och slutliga återkoppling till riksdagen via budgetpropositionens resultatredovisning.

En modell som på ett bra sätt fångar denna process är en programteori. Programteorier har sitt ursprung i utvärderingsforskningen, där de under en lång tid har använts som analysmodeller för att beskriva bl.a. policyprocesser i ett utvärderingssammanhang. Programteori har också tillämpats under andra namn som programlogik, logic model, effektlogik och logical framework analysis. Dessa är dock inte synonyma begrepp men handlar om ungefär samma sak, att synliggöra en verksamhets input, output och outcome i en sekventiell modell.

En programteori kan grafiskt illustreras av en verksamhetslogik som i en sekventiell modell visar hur en verksamhets aktiviteter, prestationer och resultat leder till måluppfyllelse. ESV har beskrivit vad en verksamhetslogik är i skriften ”Verksamhetslogik – Ger överblick, åstadkommer delaktighet och skapar förståelse”, och hur den kan tillämpas för att åskådliggöra olika delar i policyprocessen. Som ett led i att utveckla modellen verksamhetslogik har begreppet programteori förts in i sammanhanget, då det första steget i att ta fram en verksamhetslogik utgår från en programteoretisk ansats där politikens utgångspunkter fastställs och avgränsas. För att ge stöd i att ta fram en programteori har projektet tagit fram en programteorimatrix med en manual som innehåller ett antal frågeställningar som är relevanta för att kunna göra verksamhetslogiker på olika nivåer inom ett politikområde.

3.1 Programteori och verksamhetslogik - koncept

En programteori är en teori om hur man kan åstadkomma förändring i samhället genom politiska mål, varför det är viktigt, vilka resurser som behövs, vilka aktiviteter och prestationer som ska levereras, vilka antaganden om målgruppen eller målområdet som gjorts, vilka externa faktorer som kan påverka möjligheten att åstadkomma önskvärd förändring, och vad man behöver göra för att ta reda på att man är på rätt väg.

Programteorier som begrepp och fenomen är ingenting nytt i sig, vare sig i den svenska eller i den internationella kontexten. I Sverige har vi använt oss av programteorier som analysverktyg sedan mitten på 80-talet. Programteori som begrepp är också ett kärt barn som har många namn och många olika tillämpningar,

som inte är synonyma utan kan betyda olika saker beroende på var de tillämpas. Programteori är ett sätt att tänka mer systematiskt kring förändringsarbete och vad som krävs för att denna förändring ska kunna ske.

Programteori kan definieras som:

”En teori eller modell över hur en intervention (projekt, program, strategi, initiativ) är tänkt att fungera med avseende på prestationer som ska leda till önskvärda effekter. Den består av två led, dels en teori om förändring (förändringsteori) och dels en teori om aktiviteter (handlingsteori).” (Sue. C Funnell, 2011)

En förändringsteori handlar om att på ett systematiskt sätt beskriva och identifiera vad och varför något ska förändras, vad som är möjligt att påverka, vilken avgränsning av frågeställningen som behöver göras, och vilka förväntade effekter som behöver inträffa för att nå måluppfyllelse. Effektkedjan ska bygga på evidens, beprövad erfarenhet eller annan vederhäftig kunskap som kan verifiera att de önskvärda effekterna är möjliga att förverkliga och att de leder till måluppfyllelse.

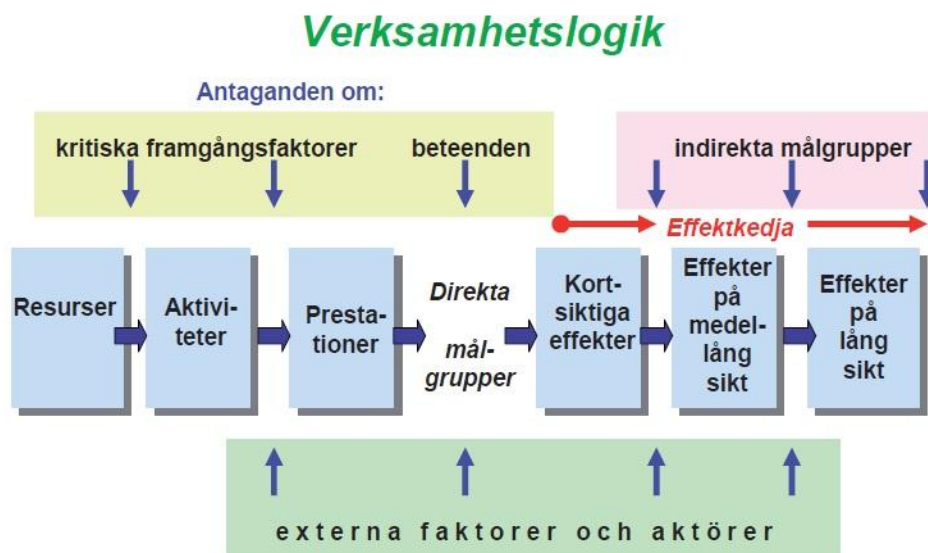
En handlingsteori är en beskrivning av hur vi ska genomföra den önskvärda förändringen. Detta görs genom att specificera vilka framgångsfaktorer som ska användas för att bedöma att verksamheten är på rätt väg, genom att tänka igenom vilka antaganden om målgruppen och dess sammanhang som är kritiska för design av åtgärder, genom att analysera vilka externa faktorer utanför programmet som kan påverka måluppfyllelsen och slutligen genom att definiera vilka resurser som krävs och vilka aktiviteter och prestationer som ska levereras i programmet och av vilka aktörer.

Programteorimatrisens övergripande frågeställningar:

FÖRÄNDRINGSTEORI		HANDLINGSTEORI
Varför?	Vad?	Hur?
1. Situationsanalys 2. Målkonflikt 3. Målgrupp och intressenter 4. Problemtyp	5. Effektkedjor 6. Effektmått	7. Antaganden 8. Avgränsning 9. Externa faktorer 10. Prestationer 11. Aktiviteter, processer, principer 12. Resurser

För mer detaljerad information om programteorimatrisens och manualens frågeställningar, se bilaga 1 och 2.

En verksamhetslogik är en sekventiell modell över hur programteorin hänger ihop från insatta resurser till sluteffekter enligt bilden nedan:



Bilden är hämtad ur ESV:s skrift om verksamhetslogik 2001:16

Bilden beskriver den tänkta händelsekedjan från insatta resurser, aktiviteter och prestationer (det som lämnar myndigheten) till de effekter som avses med insatsen och vad de tänks leda till i förlängningen. Ju längre i tid som går från att slutprestationen lämnat verksamheten, desto svårare kan det vara att avgöra om det är just den prestationen eller något annat som lett till den önskvärda sluteffekten. När man tar fram en verksamhetslogik är det också viktigt att presentera vilka antaganden om målgruppen som ligger till grund för den samt externa faktorer som kan påverka händelsekedjan efter det att prestationen lämnat myndigheten. Den tänkta händelsekedjan ska bygga på belägg från forskning, beprövad erfarenhet eller från utvärderingar.

Det är viktigt att poängtera att problemformuleringen och kontexten är central när man utvecklar en programteori. Därför utgår arbetet med att ta fram en verksamhetslogik från resonemanget i framtagandet av en programteori.

3.2 Relevans för Regeringskansliet

Det finns ett stort informationsflöde mellan myndigheter och departement om verksamhetens aktiviteter, prestationer och resultat. För att kunna sortera och använda informationen på ett strategiskt sätt kan programteorianalyser användas för att analysera resultaten i ett sammanhang som sätter målet med verksamheten i fokus. Det är också viktigt att kunna bedöma om myndighetens prestationer leder till

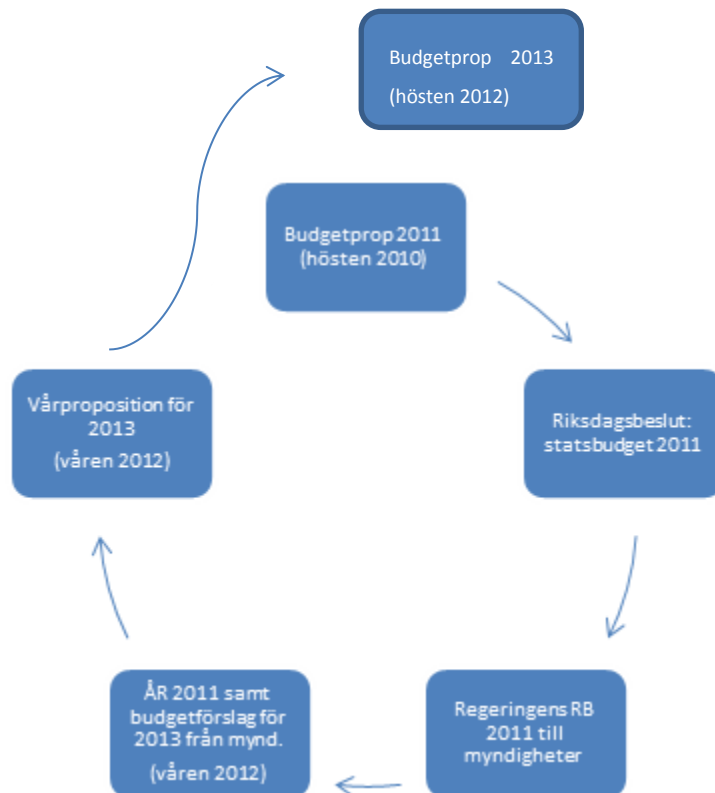
förväntade effekter och om det finns mått eller indikatorer som visar på att verksamheten är på rätt väg mot måluppfyllelse. Den grundläggande tanken i en effektkedja är att de prestationer som verksamheten producerar leder till önskvärda effekter, ett kausalt förhållande som innebär att om inte verksamheten levererade dessa prestationer, så uppstår inte heller de avsedda effekterna. Oavsedda effekter kan också vara ett resultat av verksamhetens prestationer och det är viktigt att fånga upp dessa för att bedöma om dessa är positiva eller negativa när det gäller att påverka de avsedda önskvärda effekternas uppfyllelse.

En annan aspekt av att analysera en verksamhets prestationer och effekter är att avgränsa och tydliggöra vilken eller vilka målgrupper eller målområde som avses nås av prestationen för att uppnå avsedda effekter. När man sedan bedömer prestationens effektivitet är det viktigt att också ange i vilken grad prestationen nådde den avsedda målgruppen, vi kan kalla detta att vi anger prestationens täckningsgrad där 100 procents täckningsgrad innebär att hela målgruppen nåts av prestationen och där 50 procents täckningsgrad innebär att hälften av målgruppen har nåts av prestationen.

En programteori kan också användas för att tydliggöra målkonflikter som behöver hanteras för att tydliggöra styrningen av verksamheten, det kan handla om att prioritera mellan olika mål, eller kombinera tillsynes icke kompatibla mål som t.ex. miljö och tillväxt. Det viktiga är att synliggöra målkonflikter för att undvika en vag och otydlig styrning som inte tar hänsyn till viktiga förutsättningar för att kunna möjliggöra och uppnå de avsedda effekterna i samhället.

4 Analys av ett urval ÅR 2011 med fokus på styrning

Enligt förordningen om årsredovisning och budgetlag (2000:605) ska myndigheter redovisa en rättvisande bild av uppnådda resultat och kostnader för ett verksamhetsår. Resultatredovisningen ingår som en del i en styrkedja där budgetpropositionen via regleringsbrev anger den årliga styrningen av statliga myndigheter som sedan avrapporterar verksamhetens resultat i sina årsredovisningar. Årsredovisningarna utgör sedan ett av underlagen till budgetpropositionens resultatredovisning till riksdagen. Styrkedjan ser förenklat ut så här:



Budgetpropositionen för kommande verksamhetsår beslutas av riksdagen i två led, först fattas beslut om statsbudgetens storlek, sedan fördelas budgeten på utgiftsområden. När statsbudgeten är beslutad skriver regeringen regleringsbrev till myndigheterna som avser mål och uppgifter för kommande budgetår. Regleringsbrevet anger budgetramar och anslagsvillkor för respektive myndighet

samt eventuella återrapporteringskrav avseende den verksamhet som ska bedrivas kommande budgetår. Återrapporteringskraven kan redovisas i särskilda rapporter till regeringen men bör också framgå av årsredovisningen för myndigheten. Det innebär att regleringsbrevets återrapporteringskrav för 2011 ska, via årsredovisning 2011 som redovisas våren 2012, ge underlag till regeringens budgetproposition och dess resultatredovisning till riksdagen för budgetåret 2013. Det tar således tid att få genomslag och återkoppling av styrningen.

Som en del av metodstödet rörande analyser av mål och resultat kopplat till budgetprocessen, genomförde ESV en översiktlig analys av ca 35 årsredovisningar med avsikt att synliggöra målkedjan från budgetpropositionen till regleringsbrev, samt hur målluppfyllelsen avrapporterades i årsredovisningarna.

Granskningen bestod av att jämföra målskrivningar i budgetpropositionen för 2011, med det som stod i myndighetens instruktion och regleringsbrevet för 2011, samt vilka mål som avrapporterades i myndighetens årsredovisning för 2011. En bedömning gjordes också av hur resultaten redovisades, dvs. om myndigheten redovisade någon form av målluppfyllelse och om denna kunde relateras till målen i budgetpropositionen. Vi tittade också på hur myndigheten hade redovisat sin målgrupp eller målområde samt om de angett täckningsgrad för redovisade prestationer där så var möjligt, dvs. i vilken grad målgruppen/målområdet nåtts av åtgärder riktade till dem. Slutligen så gjorde vi en bedömning av om myndighetens problemområde var att betrakta som enkelt, komplicerat eller komplext i huvudsak, eller om en myndighet ska hantera en kombination av problemområden², samt i vilken grad de var styrda från sitt departement via uppgifter eller via mål. Med problemområde avses myndighetens möjlighet och ansvar att själv leverera offentliga insatser till slutmottagaren med ett tydligt resultatmål. I anslutning till redovisningen av granskningen tog ESV fram exempel på en verksamhetslogik för var och en av myndigheterna.

En översiktlig granskning av myndighetsstyrningen visade att knappt en tredjedel av myndigheterna styrdes av en tydlig målkedja, redovisade målluppfyllelse i årsredovisningarna, samt kunde bedömas med avseende på hur tydlig eller vag styrningen från departementet var för aktuell myndighet när det gäller mål och uppgifter. Drygt hälften av myndigheterna redovisade någon form av målluppfyllelseanalys i sin redovisning. Mer än hälften av myndigheterna hade en

² Ett problemområde är att betrakta som enkelt om det i huvudsak omfattar uppgifter som låter sig standardiseras, som implementeras av en och samma organisation, och på samma sätt oavsett var. Ett komplicerat problemområde omfattas av flera insatser som genomförs av flera olika aktörer, och som behöver anpassas efter situation, individ eller sammanhang. Ett komplext problemområde kan inte omfattas av standardiserade insatser, utan dessa behöver kontinuerligt förändras med avseende på sammanhang och individ, resultaten kan inte förutses utan endast granskas i efterhand,

kombination av problemtyper för sin verksamhet och övriga hälften fördelade sig lika över de tre kategorierna enkel, komplicerade och komplexa problemtyper för dess verksamhet. De fem myndigheterna som i huvudsak kunde klassificeras som att de hanterade enkla problem hade alla en tydlig mål- eller uppgiftsstyrning från regeringen. Myndigheter som hade att hantera mer komplexa problem var mer uppgiftsstyrda och redovisade i högre grad prestationer och mer sällan någon måluppfyllelseanalys. Det som också är värt att notera är att för nästan hälften av myndigheterna följer inte någon klar och tydlig målkedja i regeringens styrning av myndigheterna. (Se bilaga 5 och 6)

I budgetlagen (2011:203) anges i 10 kap. 3 § om resultatredovisning att ”Regeringen ska i budgetpropositionen lämna en redovisning av de resultat som uppnåtts i verksamheten i förhållande till de av riksdagen beslutade målen.” En viktig förutsättning för att regeringen ska kunna lämna en sådan redovisning är att myndigheterna i sina årsredovisningar också återkopplar och analyserar sin verksamhet i förhållande till de mål som riksdagen har beslutat om t.ex. i lagar eller utgiftsområdesmål i budgetpropositionen.

Det är därför viktigt att den formella styrkedjan via budgetproposition, myndigheternas instruktioner, årliga regleringsbrev och återrapportering i årsredovisningar från statliga myndigheter, innehåller mål och resultat som är relevanta för att det ska vara möjligt att bedöma politikens genomförande och resultat på ett för medborgaren transparent och tillförlitligt sätt.

5 Pilotprojektet

Syftet med pilotprojektet har varit att genomföra en fördjupad utbildning i programteorianalys för att dels utveckla kunskapen om möjliga metoder för resultatanalys, dels testa om, när och hur denna modell skulle kunna tillämpas av Regeringskansliet i styrningen av statsförvaltningen. Utgångspunkten har också varit att fånga upp regeringsuppdragets frågeställning om att utveckla ett metodstöd för att ”att tydliggöra kopplingen mellan budgetförslagen och resultatredovisningen i regeringens budgetproposition till riksdagen.”

Detta kapitel går igenom pilotprojektets upplägg, genomförande och resultat.

För att utveckla ESV:s skrift om verksamhetslogik har ESV tagit fram en programteorimatrix samt en manual som ska fungera som ett stöd i att göra en programteori för ett verksamhetsområde. (Se bilaga 1 och 2) Modellen kan både tillämpas på en aggregerad nivå och på en mer detaljerad program- eller projektnivå. Matrisen har använts som ett utbildningsunderlag för pilotprojektet. De sakområden som inbjöds till att delta i pilotprojektet var energipolitik, biståndspolitik och jordbrukspolitik.

5.1 Upplägg av pilotprojekt

För att grundligt analysera hur programteorier skulle kunna användas inom olika områden för att förbättra styrningen inom statsförvaltningen, gjordes initialt ett upplägg som handlade om att ge kunskap om programteorimodellen och dess tillämpning för relevant personal i Regeringskansliet. Avsikten var också att analysera möjligheter och hinder i att införa mer av programteori-resonemang i verksamheten som handlar om styrning av myndigheter i Regeringskansliet, samt behovet av resultatinformation och dess användning idag. Upplägget blev således att ge en grundläggande utbildning i programteori, samt att i fyra workshops pröva att tillämpa den på sakområdets politik, diskutera och analysera hur programteori-resonemanget skiljer sig från hur styrning bedrivs idag, diskutera vad som skulle kunna vara aktuella områden att tillämpa programteorier på, samt slutligen att analysera behov av resultatinformation för att bedöma politikens resultat.

Då vi genomfört utbildningen och första workshopen, blev det tydligt att deltagarna behövde mer tid för att sätta sig in i programteorimodellens frågeställningar. Upplägget förändrades därmed till att mer koncentrerat pröva programteorins frågeställningar på lite olika styrdokument för att dels lära sig hur modellen fungerar, dels pröva att tillämpa det på det egna sakområdet i olika avseenden, samt att kunna

få tid att göra mer fördjupade analyser med stöd av de olika delarna i en programteori.

Följande moment ingick i pilotprojektet:

Moment	Innehåll
Introduktionsutbildning	Tillämpning av programteori och verksamhetslogik i praktiken + Hemuppgift 1
Workshop 1:	Utveckla programteorier över det egna politikområdet + Hemuppgift 2
Workshop 2:	Diskutera och utveckla hur resultatinformation skulle kunna nyttiggöras i programteoriarbetet. Särskild övning kring situationsanalysen i programteorimatrisen. + Hemuppgift 3
Workshop 3:	Arbeta med att utveckla delmomentet om effektkedjor och effektmått i programteorimatrisen baserad på relevant information. + Hemuppgift 4
Workshop 4:	Arbeta med att ta fram handlingsteorier baserat på programteorimatrisens frågeställningar.

Utbildningen i programteorianalys genomfördes gemensamt för alla tre fackdepartement och Finansdepartementet, medan workshoparna genomfördes uppdelat på de tre sakpolitiska områdena, dvs. första workshopen genomfördes som tre workshops uppdelat på energipolitik, biståndspolitik och jordbrukspolitik.

Det arbetsmaterial som användes som underlag i de olika workshoparna var texter i budgetpropositionen för 2013 för aktuella utgiftsområden, samt strategidokument valda av det aktuella Fackdepartementet.

Till varje workshop fick deltagarna förbereda sig med en hemuppgift inför workshopen som behandlade frågeställningar som var aktuella för respektive workshops upplägg. (Bilaga 4.)

En lärdom under pilotprojektets gång var att de olika departementen och deltagarna hade olika förväntningar på vad pilotprojektet skulle leda till. Det innebar att ett departement, Landsbyggsdepartementet, valde att avsluta sitt deltagande efter första workshopen. En förutsättning för att delta i pilotprojektets var att deltagarna avsågs hade möjlighet att avsätta tid för att pröva programteorimatrisens olika frågeställningar på olika typer av underlag, och dessutom behövde viss sakkunskap inom området. Deltagarna från Landsbyggsdepartementet ansåg att de inte hade rätt förutsättningar för att delta i hela pilotprojektet så som upplägget såg ut.

Pilotprojektets genomförande och resultat följdes upp med hjälp av en enkät efter varje moment i pilotprojektet. Enkäten avsåg att mäta varje moments genomförande,

relevans samt om det lett till nyttigt lärande. Avsikten med enkätundersökningen har varit att bedöma modellens eventuella nytta och möjliga tillämpning i myndighetsstyrning. (Bilaga 3.)

5.2 Pilotprojektets resultat

För varje moment i pilotprojektet designades en unik enkät för att följa det aktuella momentets genomförande, bedömning av uppläggets relevans för olika delar av styrningen, om momentet lett till ett lärande, samt förslag på förbättringar av upplägget.

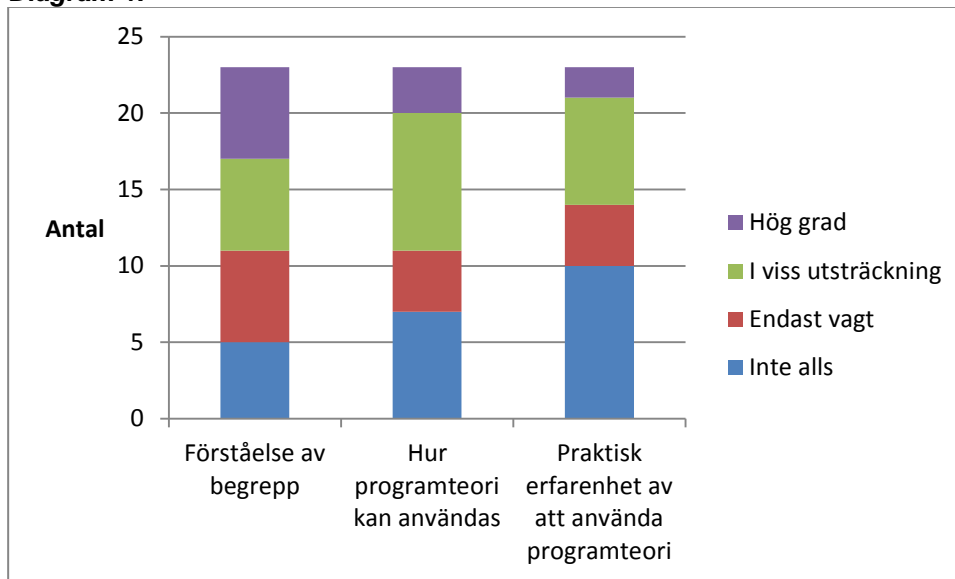
5.2.1 Utbildning i programteori

Utbildningen i programteori utgick från programteorimatriasens frågeställningar, med generella exempel för varje frågeställning, samt en genomgång av själva pilotprojektets upplägg redovisat i en verksamhetslogik. Avslutningsvis redovisades hur verksamhetslogik skulle kunna tillämpas på några myndigheters verksamhet. Antalet anmälda till utbildningspasset var ca 40, varav ca 30 kom och 23 svarade på enkäten.

Den bakgrundsinformation som samlades in om deltagarna handlade om vilket departement de representerade, vilken utbildningsbakgrund de hade, deras arbetslivserfarenhet samt vilka arbetsuppgifter de arbetade med som handlar om styrningsfrågor. Bakgrundsinformationen samlades in för att möjliggöra eventuella analyser mellan de olika workshoparna. Alla enkäter var i övrigt anonyma, dvs. det framgår inte vem som har svarat på enkäten.

Resultatet på dessa frågor var att drygt hälften av deltagarna som svarade på enkäten arbetade på Näringsdepartementet, nästan en tredjedel på UD och några få från respektive Landsbyggsdepartementet samt Finansdepartementet. En majoritet av deltagarna hade en magisterexamen och övriga en kandidatexamen. Mer än två tredjedelar av deltagarna hade arbetat i mer än två år på nuvarande departement. Drygt två tredjedelar av deltagarna arbetade ofta eller ibland med att skriva texter till budgetpropositionen, och ca hälften av deltagarna arbetade ofta eller ibland med att förhandlingar kopplade till budgetprocessen. Drygt två tredjedelar arbetade med att skriva regleringsbrev till myndigheterna. Slutligen arbetade ca hälften av deltagarna med att analysera myndigheternas årsredovisningar.

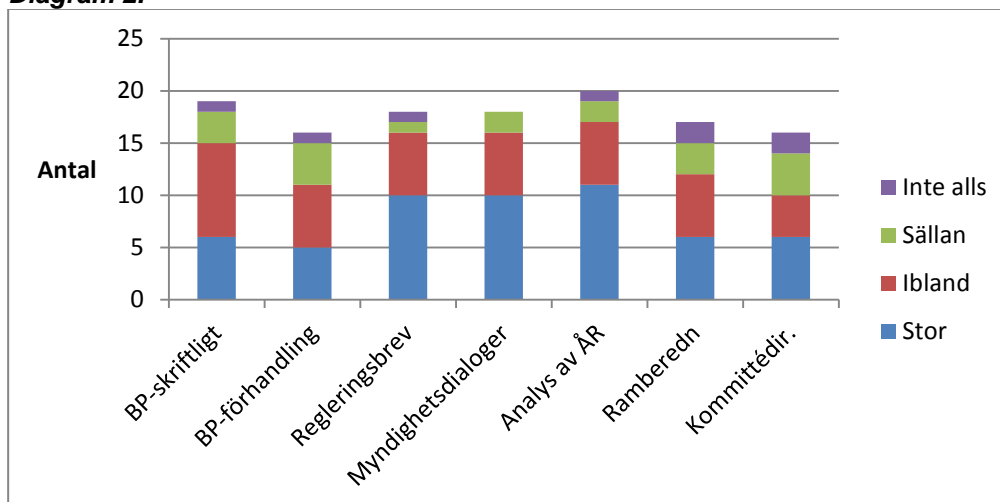
Vi frågade deltagarna om de kände till programteori och verksamhetslogik, eller motsvarande begrepp, sedan tidigare?

Diagram 1.

N=23 respondenter

Det var ca hälften av deltagarna som hade en god förståelse av vad programteori är, hur den kan användas, men mindre än hälften som hade praktisk erfarenhet av att ha använt programteorier. Det är en ganska jämn uppdelning mellan hälften som känner sig var hyfsat väl förtrogna med begreppet medan hälften endast vagt eller inte alls är bekanta med programteori och verksamhetslogik. Det visar på en ganska spridd kompetensnivå på deltagarna i pilotprojektet.

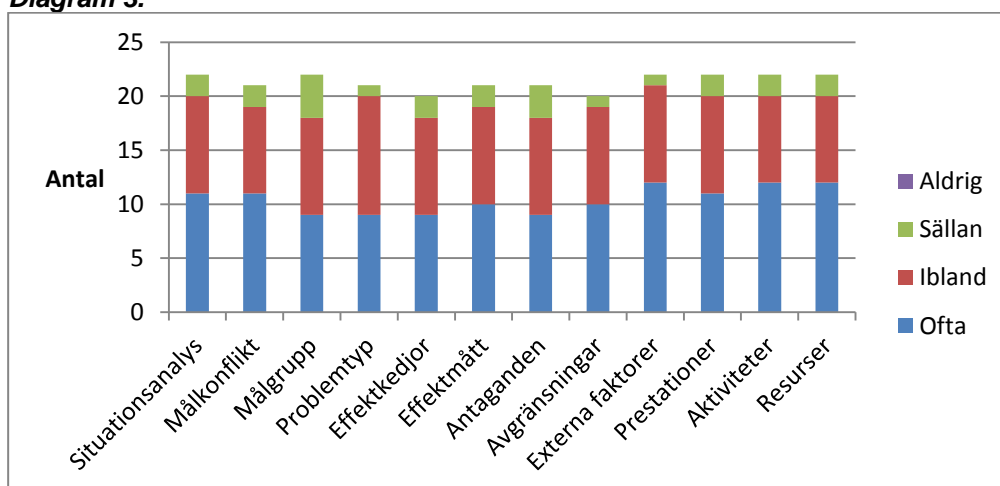
För att bedöma relevansen av programteorianalyser ställde vi frågan om när deltagarna bedömer att de har störst nytta av att tillämpa programteorier i sitt arbete.

Diagram 2.

N=23 respondenter

Det var nästan hälften av deltagarna som ansåg att de skulle ha stor nytta av att tillämpa programteorier i arbetet med regleringsbrev, vid myndighetsdialoger och när de analyserar årsredovisningar. Ungefär en fjärdedel ansåg att de skulle ha nytta av att tillämpa programteorier ibland inom alla uppräknade områdena. Endast någon enstaka ansåg att programteorier inte var relevanta i deras arbetsuppgifter. Det finns således en ganska hög motivation och bedömning av att programteorier kan vara användbara i arbetet ansåg gruppen som svarade på enkäten.

Vi frågade också deltagarna om det var något särskilt moment i programteorimodellen som var mer aktuella för dem i deras arbete.

Diagram 3.

N=23 respondenter

Diagrammet visar att det var ca hälften som ansåg att det ofta var aktuellt att göra situationsanalyser, bedöma målkonflikter, uppskatta externa faktorer som kan påverka måluppfyllelsen, samt bedöma vilka aktiviteter, prestationer och resurser som krävs för att leverera nytta. Totalt sett var det närmare 80 procent som ansåg att de ofta eller ibland var aktuellt att ställa alla frågorna i programteorimatrisen. Några enstaka personer bedömde att det sällan var aktuellt att bedöma arbetet utifrån momenten i programteorin. Några kommentarer som lämnades var att när man arbetar med policyanalys kommer man i kontakt med alla delar i en programteori, en annan ansåg att det var svårt att nu bedöma i vilken grad programteorier skulle kunna vara aktuella i arbetet.

Vi frågade också deltagarna om de bedömde att det fanns en allmän förståelse för programteoritänkandet på det egna departementet. Det var drygt en fjärdedel som bedömde att det fanns ett sådant tänk i viss utsträckning på det egna departementet, några få ansåg att det fanns i stor utsträckning, och det var drygt en fjärdedel som bedömde att programteoritänket endast fanns i liten utsträckning på det egna departementet. Det visar på en ganska spretig bild av hur deltagarna bedömer det egna departementets förståelse för programteoritänk.

På frågan om man bedömer att det finns en möjlighet att öka användningen av programteorier på det egna departementet så svarar nästan alla deltagare att det finns viss till stor möjlighet att öka användandet. När vi frågade om det fanns specifika hinder på det egna departementet mot att föra in mer programteoritänk i verksamheten svarade hälften av deltagarna att de bedömde att tidsbristen var det största hindret. Några nämnde också bristande kompetens om programteorier som ett hinder, specifikt på ledningsnivå.

Slutligen så redovisade deltagarna, på frågan om vilka förväntningar de hade på pilotprojektet, att de var positiva och såg en möjlighet att lära sig en metod för att förbättra arbetet på det egna departementet, framförallt i att kunna tillägna sig ett stöd i att förbättra styrningen av myndigheterna.

5.2.2 Workshop 1

Den första workshopen handlade om att omsätta utbildningen i programteori till praktiskt tillämpning. Deltagarna fick i uppgift att ta med sig relevanta underlag som budgetpropositionstexten för det aktuella utgiftsområdet, regleringsbrev, instruktioner samt årsredovisning för sina myndigheter. Hemuppgiftens frågeställningar handlade om att fundera över det egna politikområdets ambitioner och möjligheter att påverka utvecklingen i landet i önskvärd riktning, avseende hur styrt politikområdet är av internationella konventioner eller EU, om det skett stora förändringar i politiken, eller kommer att ske, samt om det finns stora politiska

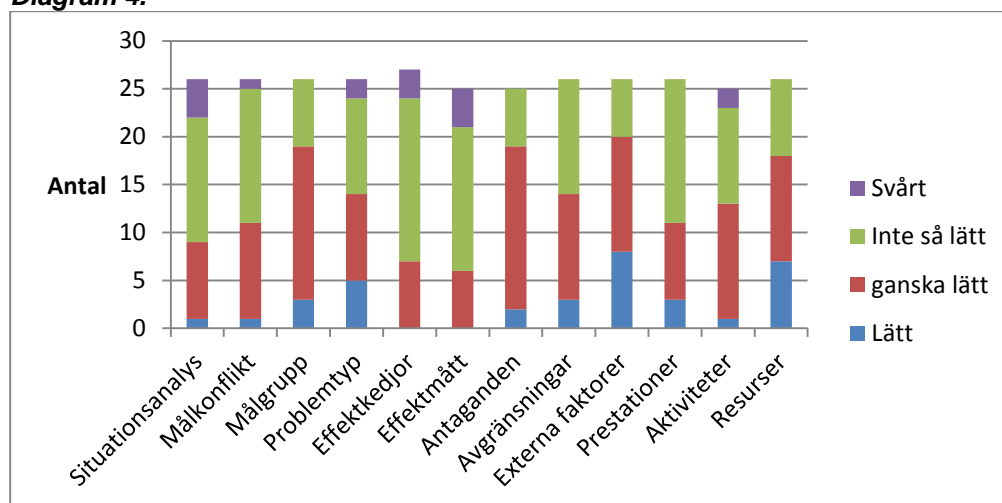
skiljelinjer inom politikområdet. Syftet med frågeställningarna var att lyfta deltagarnas blick till att omfatta ett helhetstänk på politikområdet för att sedan tänka mer förutsättningslöst på frågeställningarna i programteorimatrisen.

Målet med workshopen var att ta fram en programteori på ett valt område med stöd av programteorimatrisen och manualen, samt att illustrera programteorin i en verksamhetslogik för att sedan redovisa resultatet för övriga deltagare.

Det var totalt 28 deltagare som genomförde den första workshopen, fördelat på tre tillfällen. Enkätfrågorna för workshopen handlade om hur de uppfattade att tillämpa programteorimatrissens olika frågeställningar på det egna politikområdet, vilken nytta de upplevde av upplägget samt en bedömning av dess relevans för deras arbetsuppgifter.

Vi frågade deltagarna om hur det var att praktiskt tillämpa nedanstående moment i workshopen.

Diagram 4.



N=28 respondenter

De flesta deltagarna uppfattade att det var ganska lätt att svara på frågor om målgruppen, antaganden om målgruppens förutsättningar, externa faktorer som kan påverka målluppfyllelsen samt vilka resurser som behövdes. De flesta ansåg att det var mindre lätt att formulera situationsanalysen eller att formulera effektkedjor och ta fram effektmått. De flesta ansåg också att de inte var lätt att identifiera vilka prestationer som skulle levereras för att effektkedjan ska kunna inträffa.

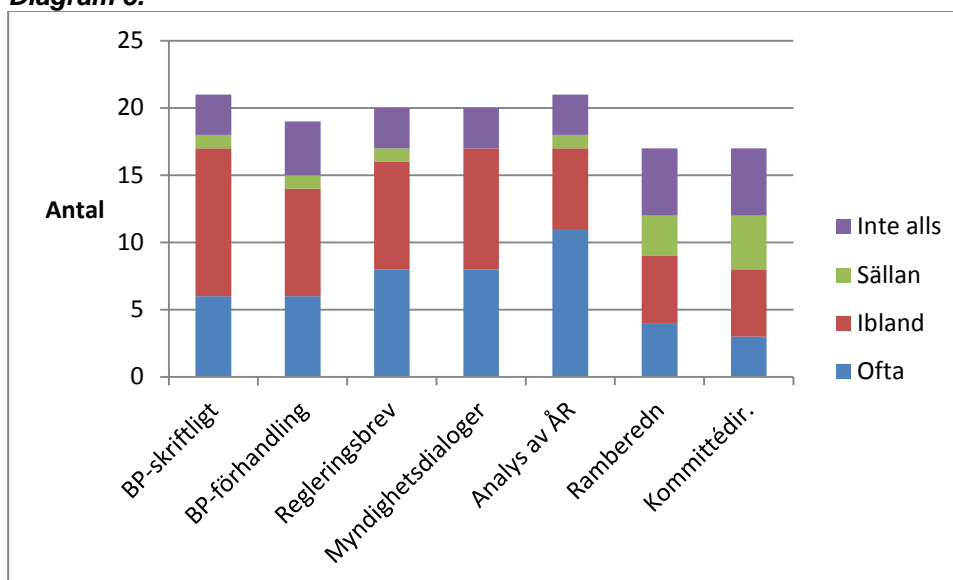
Vi frågade om de hade använt manualen för att förstå frågeställningarna i programteorimatrisen. De flesta deltagarna använde manualen, och några

kommenterade att de tyckte att den var till god hjälp och att det var bra med förklaringar till frågorna. Någon tyckte att ”manualen var nödvändig för att förstå eller få tips på vad de olika frågeställningarna kunde innebära”. De flesta ansåg dock att de behövde fråga workshopledaren om hjälp för att komma vidare i diskussionerna i den egna gruppen. En slutsats som vi kan dra av detta är att programteorimatriken och manualen behöver utvecklas för att kunna vara ett stöd för att man på egen hand ska kunna använda dem för att göra programteorianalyser i sitt arbete.

Det som de flesta ansåg var svårt i arbetet med att ta fram en programteori, var att formulera effektkedjor för valt område. Många deltagare ansåg att det var svårt att hitta rätt nivå på effektkedjan, och det blev mycket diskussioner kring skillnaden mellan mål, utfall och effekt, och vad effekter på kort och på lång sikt kunde vara. En grupp diskuterade kring tidsaspekten och vad som ligger inom myndighetens möjlighet att påverka. Många ansåg också att det var svårt att formulera effektmått.

Efter att ha gått igenom alla frågeställningar i programteorimatriken fick deltagarna i uppgift att ta fram en verksamhetslogik baserat på underlaget. Vi frågade hur det gick att fylla i bilden med verksamhetslogiken. De flesta svarade att de tyckte att det gick ganska lätt att fylla i bilden när de hade svarat på frågorna i matrisen.

Vi frågade också deltagarna om när de bedömer att de ur ett strategiskt perspektiv har nytta av att tillämpa programteorianalyser i sitt arbete. Frågan är snarlik den som redovisades i Diagram 2, skillnaden är att de nu får besvara frågan efter att ha genomfört en programteorianalys.

Diagram 5.

N=28 respondenter

Det var ca hälften av deltagarna som bedömde att de ofta eller ibland hade strategisk nytta av att tillämpa programteorianalyser i sitt arbete när det gäller att skriva texter till budgetpropositionen, vid budgetförhandlingar, i framtagande av regleringsbrev, vid myndighetsdialoger samt vid analys av myndigheternas årsredovisningar. De ansåg att de hade mindre strategiskt nytta av att använda programteorianalyser vid rambereadningen eller för att ta fram kommittédirektiv.

Enkätsvaren visar att deltagarna har lite olika syn på användning och nytta av att arbeta med programteorianalyser på sitt departement. De flesta var dock ganska positiva och kunde se en nytta med att införa mer av programteoritänk i arbetet.

5.2.3 Workshop 2

Workshopen handlade om att deltagarna skulle försöka identifiera vilken information som kan behövas för att kunna använda och tillämpa programteorier för att analysera aktuella politiska satsningars förutsättningar och utgångspunkter samt resultat. Deltagarna skulle även försöka ta fram en situationsanalys med hjälp av programteorimatrisen. Hemuppgiften till denna workshop gick ut på att deltagarna skulle analysera vilken resultatinformation de har tillgång till idag, samt huruvida denna fyller deltagarnas behov av information.

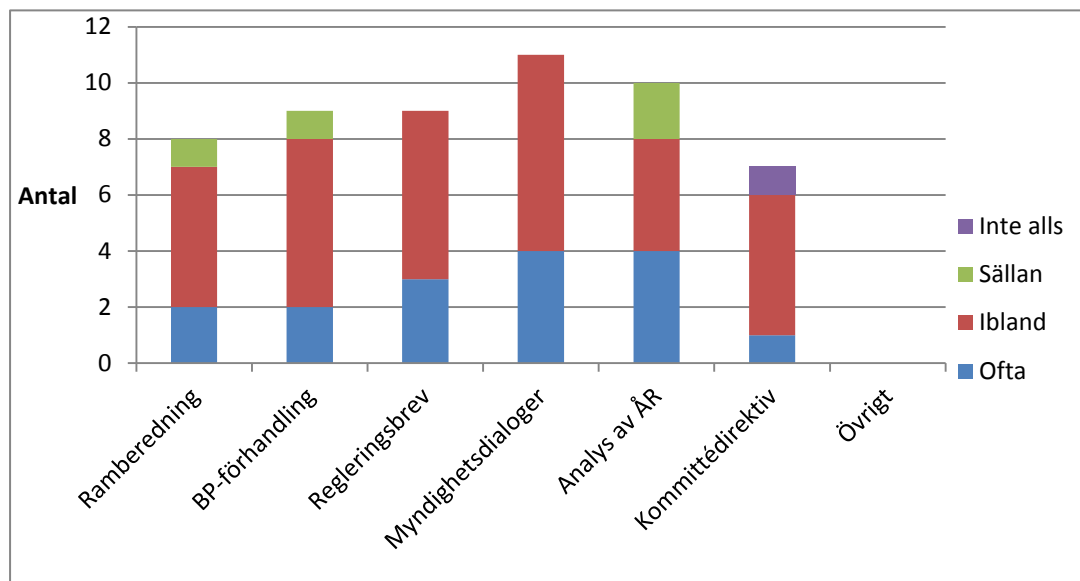
Från enkätsvaren kan vi se att årsredovisningen och övrig myndighetsrapportering anses vara mycket användbara som informationskällor vid arbetet med budgetpropositionen, regleringsbrev och kommittédirektiv. Utvärderingar och

omvärldsanalyser anses vara mycket användbara vid arbetet med myndighetsinstruktioner.

På frågan huruvida myndigheternas årsredovisningar fyller deltagarnas behov av resultatinformation för att bedöma nyttan av verksamheten är deltagarnas uppfattning varierande. Många anser att informationen i årsredovisningarna är bra, men säger samtidigt att de behöver ytterligare information eller tycker att resultatinformationen bättre kan hämtas ifrån andra dokument såsom resultatbilagor och styrelsedokument/rapporter. Några deltagare anser att årsredovisningarnas resultatredovisning behöver bli tydligare. Sammantaget kan vi se att årsredovisningen anses vara ett basdokument som behöver utvecklas för att fungera optimalt som ett dokument för resultatinformation.

När bedömer du att du ur ett strategiskt perspektiv har nytta av att göra situationsanalyser i ditt arbete?

Diagram 6.



N=12 respondenter

Diagrammet visar att flertalet av deltagarna anser att de ibland eller ofta ur ett strategiskt perspektiv har nytta av att göra situationsanalyser under arbetet med myndighetsdialoger, analyser av årsredovisningar samt regleringsbrev. De flesta anser också att de ibland kan ha nytta av att göra situationsanalyser under arbetet med ramberedning, BP-förhandlingar och kommittédirektiv.

Många deltagare ansåg att deras förståelse för situationsanalysmomentet i programteorimatrisen hade förbättrats efter workshopen. Deltagarna uppskattade även den gemensamma diskussionen och workshopens upplägg som helhet.

5.2.4 Workshop 3

Syftet med workshop 3 var att ge deltagarna en förståelse för begreppen effekter, effektkedjor och effektmått. Syftet var även att ge deltagarna verktyg och metoder för hur de själva ska kunna utforma och använda sig av effektkedjor och effektmått i sitt arbete. Antalet deltagare vid den tredje workshopen var 7 personer från Näringsdepartementet och en person från RK-kompetens.

Workshop 3 inleddes med en kortare föreläsning för att skapa en grundförståelse för begreppen samt hur de kan användas. I nästa del fick de medverkande redogöra och diskutera den hemuppgift som de förberett. Hemuppgiften bestod i att ta fram tre effektkedjor inom sitt verksamhetsområde och resonera kring hur de olika stegen i effektkedjan skulle kunna mätas. Deltagarna fick sedan gruppvis arbeta med två av delarna i programteorimatrisen.

Enkätsvaren från workshop 3 visar att de medverkande bedömde att det gick *ganska bra* att arbeta med frågorna kopplade till effektkedjor. De moment som bedömdes vara svårast var att ordna effekter i kluster och att granska evidensen i effektkedjan. När det kommer till effektmått menar merparten av respondenterna att det även här gick *ganska bra* att arbeta med frågor kopplade till indikatorer och att mäta effekter. Den svåra delen var att identifiera risker med olika effektmått. En tredjedel respektive en fjärdedel av deltagarna ansåg att de har ett stort behov av att öka sin kompetens vad gäller att formulera effektkedjor och ta fram effektmått.

Efter workshopen ansåg de flesta deltagare att förståelsen för vad effektkedjor och effektmått är har ökat. Många menar dock att de är i behov av mer praktisk övning för att verkligen förstå hur effektkedjor och effektmått ska och kan användas.

5.2.5 Workshop 4

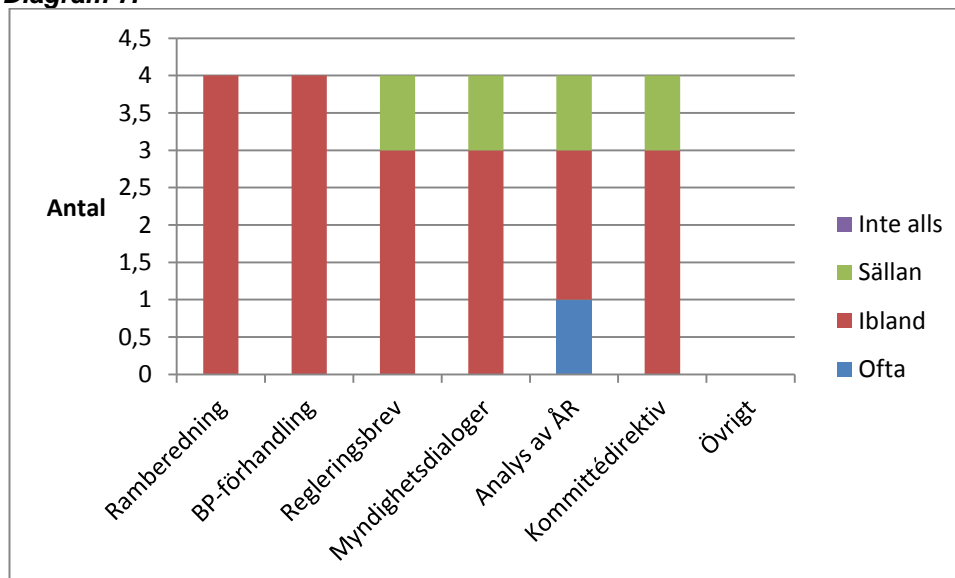
Workshop 4 var den sista och avslutande workshopen. Enligt den ursprungliga planen för pilotprojektet skulle deltagarna ta fram en handlingsteori under sista workshopen. Planen kom att omarbetas då Utrikesdepartementet fick behov av att slå samman workshop 3 och 4. I praktiken innebar det att två olika koncept genomfördes. Näringsdepartementet genomförde workshopen enligt ursprungsplanen och Utrikesdepartementet fick en specialutformad workshop. Den specialutformade workshopen togs fram i samråd med departementet och fokuserade på huvudtemana i workshop 3 och 4.

5.2.5.1 Näringsdepartementet

Workshopen handlade om att göra en handlingsteori med stöd av frågorna 7 till 12 i programteorimatrisen. Handlingsteorin fokuserar på hur och vilka mekanismer som styr förutsättningarna för programteorin. Hemuppgiften fokuserade således på frågor om målgruppen, dess behov, åtgärder mot måluppfyllnad samt vilka organisationer som bär ansvaret för åtgärdernas genomförande.

Utifrån enkätsvaren går det att utläsa att förståelsen för begreppen i handlingsteorin ökade som ett resultat av pilotprojektet. Deltagarna ansåg även att det finns en strategisk nytta med användningen av handlingsteori vilket går att avläsa i stapeldiagrammet nedan.

Diagram 7.

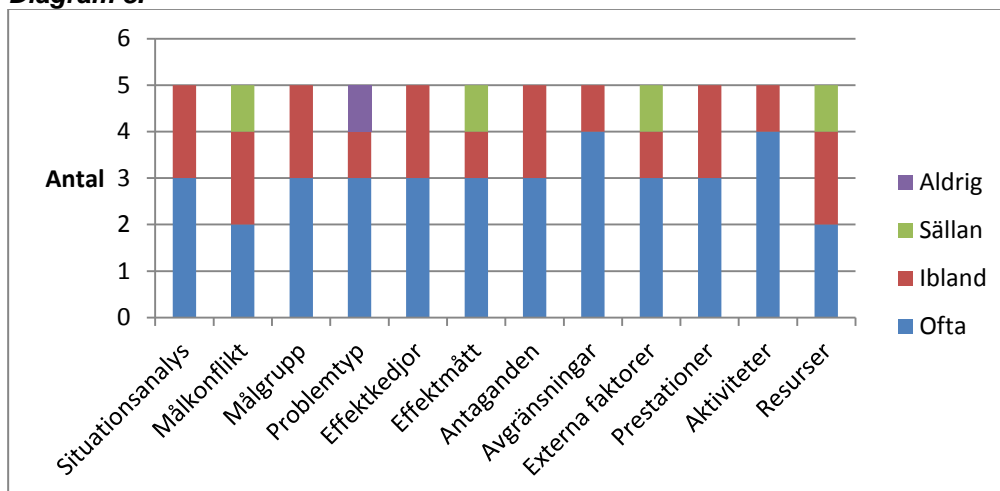


N=5 respondenter

Enkätsvaren visar även att nyttan av programteorianalyser var liten i BP-förhandlingar men ganska stor i BP-skrift. Ett genomgående hinder som de såg i arbetet med handlingsteorin var tidsbristen bland den lilla grupp som svarade på enkäten.

5.2.5.2 Utrikesdepartementet

Även deltagarna från Utrikesdepartementet ansåg att de ökat sin förståelse för programteorier som ett resultat av pilotprojektet, majoriteten ansåg att förståelsen ökat i hög grad. I stapeldiagrammet nedan går det att utläsa i vilken utsträckning programteorier är aktuella för deltagarnas arbete.

Diagram 8.

N=5 respondenter

De arbetsområden där deltagarna uppfattade stor eller ganska stor nytta av att göra programteorianalyser var BP-skrivande, analys av årsredovisningar samt strategiarbete.

5.2.5.3 Gemensamma iakttagelser

En majoritet av deltagarna ansåg att de hade fått en större allmänförståelse för programteoritänkandet. En majoritet ansåg även att det fanns en möjlighet till ett ökat användande av programteoritänk på departementet samt att styrningen skulle kunna förbättras genom användning av programteori. Dock var det några som ansåg att pilotprojektet inte direkt varit inriktat på myndighetsanalyser med stöd av programteori, vilket de hade förväntat sig av pilotprojektet.

5.3 Slutsatser av pilotprojektet

Deltagarna har i huvudsak varit positiva till pilotprojektets upplägg och innehåll och deras bedömning är att programteori är relevant för att förbättra Regeringskansliets styrning av myndigheterna.

Pilotprojektet har haft ett ambitiöst upplägg som också levererat intressanta resultat för utvecklingen mot en ökad användning av metodstöd för programteorianalyser i Regeringskansliet. Dock fanns förväntningarna hos en del deltagare om att pilotprojektet skulle kunna leverera direkt nytta till deras pågående arbete, vilket kan vara ett tecken på att syftet med pilotprojektet inte hade kommunicerats på ett tillräckligt tydligt sätt. Pilotprojektet avsåg att ge en analysmodell som sen behöver tillämpas och modifieras beroende på frågeställning.

Pilotprojektet har alltså visat på stor potential i Regeringskansliet för att införa ett metodstöd av det här slaget, men också att det behöver anpassas mer efter målgruppens förutsättningar och dess behov av att göra programteorianalyser i sitt arbete. Detta har bland annat framkommit genom att deltagarna har haft svårt för att avsätta tid för att fullt ut följa pilotprojektets upplägg. Deltagarna hade också varierande grundkunskaper om resultatanalys. Det innebar att för en del av deltagarna var momenten enklare att genomföra och en önskan fanns om att komma längre i analyserna, medan andra deltagare behövde mer grundläggande utbildning i resultatanalys.

En slutsats från pilotprojektet är att en kontinuerlig kunskapsförsörjning inom resultatanalysområdet riktat till olika behov, samt mer tid för resultatanalysarbete, behöver säkras i Regeringskansliet.

Litteraturförteckning

2001:16, E. (2007). *Verksamhetslogik - Ger överblick, åstadkommer delaktighet och skapar förståelse*. Stockholm: Ekonomistyrningsverket.

Peter H. Rossi, M. W. Lipsey, (2004). *Evaluation - A Systematic Approach, Seventh Edition*. Thousand Oaks, California: Sage Publication Inc.

Sue. C Funnell, P. J. Rogers, (2011). *Purposeful Program Theory "Effective Use of Theories of Change and Logic Models"*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Bilaga 1

<i>Varför/Context</i>	<i>Varför/Context</i>	<i>Varför/Context</i>	<i>Varför/Context</i>	<i>Vad/Outcomes</i>
1.0 Situationsanalys (Problemidentifiering och mål)	2.0 Mål-konflikt	3.0 Målgrupp (mottagare, intressenter till målet)	4.0 Problemtyp (Enkel, komplicerad, komplex)	5.0 Effektkedjor (Anger kausala händelsekedjor, samt uppnådda resultat)
1.1 Vad är det som ska förändras, bibehållas, eller förhindras?	2.1 Finns några målkonflikter som man måste ta hänsyn till? Vilka är dessa?	3.1 Vilka påverkas av problemet/insatsen?	4.1 Identifiera om problemet är enkelt, komplicerat eller komplext, se punkt 4.2-4.4.	5.1 Vilka effekter ska inträffa för att målet ska kunna uppnås?
1.2 Orsak till åtgärd/politisk intervention? Konsekvenser om åtgärden inte genomförs?	2.2 Hur ska målkonflikterna hanteras?	3.2 Vilken målgrupp/målområde avses med programmet/insatsen?	4.2 Är problemet enkelt? <ul style="list-style-type: none"> Standardiserade insatser och aktiviteter som implementeras av en och samma organisation På samma sätt oavsett var. 	5.2 Vilka bieffekter kan uppstå av interventionen?
1.3 Vilka styrmedel kan användas för att utforma interventionen?			4.3 Är problemet komplicerat? <ul style="list-style-type: none"> Flera insatser som implementeras av olika aktörer Interventionen är anpassad efter situation eller individ eller sammanhang 	5.3 Ordna effekterna i kluster, om de uttrycker samma sak med olika ord. Namnge kluster.
1.4 Beskriv det sammanhang/omgivning som åtgärden kommer att påverka eller påverkas av.			4.4 Är problemet komplext? <ul style="list-style-type: none"> Ej standardiserad och föränderlig intervention som behöver anpassas och utvecklas kontinuerligt av olika organisationer Insatsens värde kan endast bedömas i efterhand då resultatet är okänt. 	5.4 Organisera effekterna/klustren efter om de är långsiktiga, kortsiktiga eller ska uppnås på medellång sikt.
1.5 Vilka mål finns eller kan formuleras om hur man löser problemet/uppnår önskvärd förändring?				5.5 Granska evidensen för effektkedjan, är den valid och reliabel?

<i>Vad/ Outcomes</i>	<i>Hur/ Mechanism</i>	<i>Hur/ Mechanism</i>	<i>Hur/ Mechanism</i>	<i>Hur/ Mechanism</i>	<i>Hur/ Mechanism</i>	<i>Hur/ Mechanism</i>
6.0 Effektmått (Måluppfyllelse, resultatindikatorer för respektive målgrupp)	7.0 Antaganden (Förutsättningar antaganden om målgrupp och omgivning)	8.0 Avgränsning (Anger uppgift/samt övriga samarbetspartn . samt målgrupp)	9.0 Externa-faktorer (Omvärlds-faktorer som påverkar utfall)	10.0 Prestationer (Produkt/tjänst : mot slutmottagare, täckningsgrad)	11.0 Aktiviteter, processer, principer (Produktion)	12.0 Resurser
6.1 Hur ska effekterna mätas?	7.1 Vilka antaganden gör vi om målgruppen?	8.1 Avgränsa vad programmet ska leverera samt vad som hamnar utanför.	9.1 Vilka och hur kan händelser i omvärlden påverka programmet som inte programmet kan påverka?	10.1 Vilka prestationer ska levereras för att målen ska kunna uppnås?	11.1 Vilka aktiviteter och processer ska genomföras för att kunna leverera prestationerna resurseffektivt med hög kvalitet?	12.1 Vilka resurser behövs?
6.2 Vilka resultat-indikatorer kan användas för att bedöma graden av måluppfyllelse för varje steg i effektkedjan? Ange eventuella kvalitet- och kvantitetsmått, jämförelser etc.	7.2 Vilka förutsättningar tex. attityder i omgivningen gynnar eller hindrar programmets framgång?	8.2 Vilka andra verksamheter delar målområdet/ problemområdet?	9.2 Kan strategier utvecklas för att hantera eventuella risker i omvärlden?	10.2 Hur ska vi nå mål-grupperna/ målområdet med insatsen och hur mäter vi täcknings-graden?	11.2 Vilka stöddokument behöver tas fram som stödjer god kvalitet i arbetet?	12.2 Hur kan budgeten minimeras/ optimeras med bibehållen kvalitet?
6.3 Vilka fördelar och risker finns med att använda olika typer av effektmått?					11.3 Vilken kompetensutveckling behövs för att säkerställa att programmet levererar god kvalitet?	12.3 Vilken kritisk kompetens behöver verksamheten för att den ska kunna vara effektiv?

Bilaga 2 Manual till programteorimatrix

	Moment	Delmoment	Förklaring
Varför?	1.0 Situationsanalys		En situationsanalys är en kartläggning av det område som omfattas av politiska åtaganden eller interventioner. Vilka ambitioner har politiken att förändra samhället i önskvärd riktning? Vad kan åtgärdas via offentliga insatser?
		1.1 Vad är det som ska förändras, bibehållas eller förhindras?	Beskriv vad politiken syftar till att åstadkomma inom ett område. Beskriv också vad som är möjligt att åstadkomma med en intervention inom det område som avses.
		1.2 Orsak till åtgärd/politisk intervention? Konsekvenser om åtgärden inte genomförs?	Ange varför problemet eller området är relevant för offentliga interventioner. Ange om interventioner inom området härstammar från internationell, nationell, regional eller lokal nivå. Vad skulle hända om interventionen inte genomfördes?
		1.3 Vilka styrmedel kan användas för att utforma interventionen?	Analysera vilka styrmedel som kan användas för att utforma den tänkta interventionen så att den på bästa sätt kan leda till att det identifierade problemet löses eller önskad samhällsförändring uppnås.
		1.4 Beskriv det sammanhang/ omgivning som åtgärden kommer att påverka eller påverkas av.	Identifiera vilken direkt påverkan interventionen har på sin omgivning, vilka olika aktörer som påverkar samma målområde och också själva interventionen.
		1.5 Vilka mål finns eller kan formuleras om hur man löser problemet/uppstår önskvärd förändring?	Vilka mål finns för målområdet idag? Inventera mål från BP, instruktion, regleringsbrev, samt eventuellt den aktuella verksamhetens egna mål. Vilka andra mål kan formuleras för målområdet?
Varför?	2.0 Målkonflikt		En målkonflikt föreligger när två eller flera mål inom samma målområde riskerar att påverka varandras måloppfyllelse negativt. Detta kan gälla t.ex. mål om att samtidigt öka tillväxten och minska miljö- och klimatpåverkan i samhället.

		2.1 Finns det några målkonflikter som man måste ta hänsyn till? Vilka är dessa?	Identifiera möjliga målkonflikter inom politikområdet, eller om något mål riskerar att inte bli uppfyllt pga. att det finns inneboende motsättningar mellan målen som gör det svårt att uppnå dem alla utan att något blir lidande.
		2.2 Hur ska målkonflikterna hanteras?	Om det föreligger en målkonflikt inom er verksamhets politikområde, hur ska denna hanteras? Försök att göra en bedömning av hur den skulle kunna mildras, samt vilka styrmedel som är lämpliga och tillräckliga för att hantera målkonflikten så gynnsamt som möjligt, givet önskvärd samhällsutveckling. T.ex. koldioxidskatt på bränsle för att minska klimatpåverkan av transporter.
Varför?	3.0 Målgrupp och intressenter		Målgruppen eller målområdet är de eller det som avses påverkas av den avsedda interventionen och som ska leda till önskvärda förändringar hos målgruppen/målområdet. Intressenter avser alla som är involverade i interventionens genomförande och verkningar, eller som har ett intresse kopplat till interventionen men som inte omfattas av den.
		3.1 Vilka påverkas av problemet/insatsen?	Gör en bruttolista över alla som kan tänkas påverkas av interventionen. Gör sedan en bedömning av vilka som tillhör målgruppen och vilka som är andra intressenter.
		3.2 Vilken målgrupp/målområde avses med programmet/insatsen?	Gör en bedömning av vilka primära och sekundära målgrupper som omfattas av interventionen. Med primär avses den målgrupp/målområde som är syftet med interventionen. Med sekundära menas de som får nytta av, alternativt kan påverkas av, att interventionen genomförs och uppnår önskvärd förändring, men inte är interventionens direkta mottagare/objekt.
Varför?	4.0 Problemtyp		En intervention kan kategoriseras som enkel, komplicerad eller komplex beroende på hur interventionen är avsedd att påverka målgruppen/målområdet, om det finns tydliga mål och medel för att åstadkomma de önskvärda effekterna, samt vilka kunskaper som finns om interventionens möjlighet att åstadkomma önskvärt resultat. Det som också påverkar om interventionen kan anses vara enkel, komplex eller komplicerad är hur många organisationer som är involverade i att genomföra den, om det kan fastställas på förhand vilka organisationer som bör delta, om det finns starka intressen som vill påverka interventionens utformning i någon riktning och hur uppföljning och utvärdering kan utformas.
		4.1 Undersök om problemet är enkelt, komplicerat eller komplext, se punkt 4.2- 4.4.	Bedöm om interventionen och dess kontext är enkel, komplicerad eller komplex med stöd av beskrivningarna i 4.2- 4.4.

		4.2 Är problemet enkelt?	<p><i>Beskrivning av en okomplicerad kontext med en enkel intervention:</i></p> <p>Interventionen genomförs av en organisation med ett tydligt mål och målgrupp. Den kan standardiseras i hög grad, och är nödvändig för att uppnå avsedda effekter. Interventionen fungerar på samma sätt för alla mottagare. Resultatet är känt och uppnåbart. Ex. utfärda ett pass eller hantera den allmänna deklARATIONEN.</p>
		4.3 Är problemet komplicerat?	<p><i>Beskrivning av en komplicerad kontext med en komplicerad intervention:</i></p> <p>Interventionen omfattas av mål från flera olika intressenter. Interventionen genomförs av flera organisationer med mål på många nivåer och kräver specialistkompetens. Det finns flera sätt att uppnå förväntade effekter. Resultatet är känt och uppnåbart. Ex. stora infrastruktursatsningar.</p>
		4.4 Är problemet komplext?	<p><i>Beskrivning av en komplex kontext med en komplex intervention:</i></p> <p>Det övergripande målet är känt, men oklart hur målet ska uppnås. Delmål och interventionen formas under hand. Många aktörer är involverade. Externa faktorer kan få stor betydelse för interventionens framgång. Varierande effektkedjor som utvecklas över tid. Insatsernas värde kan endast bedömas i efterhand, eftersom det inte är möjligt att förutse. Resultatet är svårbedömt. Ex. socialtjänst, forskning.</p>
Vad?	5.0 Effektkedjor		<p>En effektkedja är en serie av händelser som inträffar pga. varandra i ett orsak-verkan samband och följer av en intervention. En viss intervention kan dock ha flera olika omdelbara effekter. Det kan också vara så att effekter som inträffar till följd av en intervention är parallella och inte direkt synkade med varandra, men som leder mot samma övergripande mål. Detta kan hända exempelvis om interventionen riktar sig till flera olika målgrupper. Om det är svårt att definiera en hel effektkedja räcker det med att definiera den huvudeffekt som avsågs med interventionen.</p>
		5.1 Vilka effekter ska inträffa för att målet ska kunna uppnås?	Identifiera vilka effekter som interventionen förväntas leda till. Gör en bruttolista.
		5.2 Vilka bieffekter kan uppstå av interventionen?	Gör en bedömning av vilka bieffekter, positiva och negativa, som kan inträffa som ett resultat av interventionen. Gör en lista och gör en grov bedömning av hur sannolikt det är att de inträffar. Om sannolikheten för bieffekterna är hög, inkludera dem till övriga förväntade effekter med ett prefix som anger att det är bieffekter.

		5.3 Ordna effekterna i kluster, om de uttrycker samma sak med olika ord. Namnge kluster.	Analysera bruttolistan för att se om det går att gruppera vissa effekter som i huvudsak anger samma sak i kluster. Ge nya namn på kluster. Bedöm om effekterna är centrala för att avgöra måluppfyllelse för interventionen.
		5.4 Organisera effekterna/klustren efter om de är långsiktiga, kortsiktiga eller ska uppnås på medellång sikt.	Rangordna effekterna/klustren i en tidsserie. Bedöm om effekterna följer av varandra, dvs. om det är nödvändigt att uppnå föregående effekt för att uppnå nästkommande effekt, eller om effekterna är oberoende av varandra, dvs. om man kan uppnå senare effektsteg utan att de föregående har uppnåtts. Ange också effekter som kan vara parallella, med andra ord uppstå samtidigt men oberoende av varandra fast mot samma mål. Ange sluteffekten eller sluteffekterna, det som bedöms vara tillräcklig förändring för att anse att interventionen haft avsedd effekt på målgruppen/målområdet. Alla tidigare effektsteg bör leda till sluteffekten eller sluteffekterna.
		5.5 Granska evidensen för effektkedjan, är den valid och reliabel?	Gör en bedömning av vilken evidens som finns för att förväntade effekter sannolikt kan inträffa med stöd av offentliga interventioner. Med evidens menas att den avsedda effektkedjan har stöd i forskning och utvärdering, så att förväntad förändring med interventionen är möjlig och sannolik att uppnå. Med valid menas att effektkedjan verkligen leder till måluppfyllelse, och med reliabel att den kan återupprepas vid flera tillfällen med samma resultat.
Vad?	6.0 Effektmått		Med effektmätning menas det sätt som vi mäter att effekten har inträffat.
		6.1 Hur ska effekterna mätas?	Gör en bedömning av vilken typ av uppföljning respektive utvärderingsmodell som på bästa sätt kan fånga effekterna av åtgärden/interventionen, både avsedda och oavsedda. Det kan behöva göras en förmätning för att kunna jämföra situationen före åtgärden med situationen efter åtgärdens genomförande. Kanske behövs det genomföras en pilotstudie för att säkerställa att åtgärden kan leverera de önskvärda effekterna.
		6.2 Vilka resultatindikatorer och kriterier kan användas för att bedöma graden av måluppfyllelse för varje steg i effektkedjan? Ange eventuella kvalitetsmått, kvantitetsmått, tidsmått, jämförelser etc.	Vilka resultatindikatorer används eller skulle kunna användas för att bedöma interventionens effekter? En resultatindikator anger vilken faktor som ska mätas för att bedöma graden av måluppfyllelse. För vissa typer av interventioner kan det röra att uppfylla vissa kvalitets- och kvantitetsmått. För andra interventioner kan det handla om att leverera en viss intervention/åtgärd/produkt i tid, och det kan också handla om att göra jämförelser för att bedöma om önskvärd förändring har skett. När man gör jämförelser kan man använda indikatorer som visar på målgruppens/målområdets förändring över tid.

		6.3 Vilka fördelar och risker finns med att använda olika typer av effektmått?	Genom att använda olika typer av effektmått kan man få en indikation på om interventionen är på väg i rätt riktning och om de genomförda aktiviteterna leder verksamheten rätt. Det är viktigt att se till att de indikatorer som väljs ut för att bedöma interventionens effekter inte kan tolkas på flera olika sätt. Att exempelvis använda sig av statistik kan i vissa fall vara missvisande. Exempel: målet är att minska våld i nära relationer och en rad åtgärder genomförs för att stödja offer för våld. När statistiken sedan läses av visar den att fler brott anmälts under tiden som åtgärderna introducerats. Är detta ett tecken på att åtgärderna varit missriktade eller är det ett tecken på att interventionen var effektiv på så sätt att fler kvinnor/män vågat anmäla brott?
<i>Hur?</i>	7.0 Antaganden		En intervention vilar alltid på mer eller mindre explicita grundantaganden om målgruppen och målområdet. Det kan t.ex. handla om vilket utgångsläge eller vilken motivation målgruppen har för att ta emot en viss intervention. I planeringen är det viktigt att göra sina antaganden explicita; det gör det lättare att bedöma om den tänkta interventionen är realistisk och möjlig att genomföra. I utvärderingen är det viktigt att klargöra vilka antaganden insatsen vilar på för att förklara graden av framgång.
		7.1 Vilka antaganden görs om målgruppen?	Gör en bruttolista över alla antaganden som är relevanta för att bedöma målgruppens förutsättningar för att kunna vara mottaglig för interventionen.
		7.2 Vilka förutsättningar, t.ex. attityder i omgivningen, gynnar eller hindrar programmets framgång?	Gör en lista över de förutsättningar som på betydande sätt kan påverka interventionens möjlighet att leverera önskvärda effekter. Det kan t.ex. finnas attityder i omgivningen eller målgruppen/målområdet som påverkar interventionens effektivitet att nå önskvärda resultat. Interventionen kan också behöva anpassas efter olika förhållanden i olika delar av landet, där också attityden till interventionen kan variera mellan olika intressenter. Försök att identifiera vilka antaganden om omgivningen som behöver uppmärksammas och dokumenteras för att rätt kunna designa och anpassa interventionen i det sammanhang där den kommer att levereras.
<i>Hur?</i>	8.0 Avgränsning		Problemområdets avgränsning anger vad som ska påverkas samt vad som ligger utanför interventionens möjlighet att påverka.
		8.1 Avgränsa vad programmet ska leverera samt vad som hamnar utanför.	Tydliggör vad interventionen ska leda till, samt vad som hamnar utanför. Försök att beskriva vad interventionen ska omfatta för målgruppen/målområdet när det gäller insatser, samt identifiera om det finns målgrupper/målområden som tangerar målområdet men inte omfattas av den.

		8.2 Vilka andra verksamheter delar målområdet/problemområdet?	Definiera de organisationer/aktörer som delar ansvaret för att åstadkomma förändringar inom samma målområde alt. för samma målgrupp men inte inom programmet.
<i>Hur?</i>	9.0 Externa faktorer		Omvärldsfaktorer som inte interventionen kan påverka, men som kan påverka effekterna av interventionen.
		9.1 Vilka händelser i omvärlden kan påverka programmet som inte programmet kan påverka?	Gör en bruttolista över de externa händelser i omvärlden som kan påverka interventionen. Bedöm om dessa påverkar i positiv eller negativ riktning. Bedöm också i vilken grad dessa kan påverka interventionens effektivitet.
		9.2 Kan strategier utvecklas för att hantera eventuella risker i omvärlden?	Inventera om det finns redan utvecklade strategier för att motstå negativ påverkan från omgivningen. Utveckla strategier för att hantera hot och risker som påverkar interventionen.
<i>Hur?</i>	10.0 Prestationer		Ange vad som ska produceras av verksamheten för att direkt levereras till avsedd målgrupp/målområde för att i förlängningen uppnå avsedd effekt.
		10.1 Vilka prestationer ska levereras för att målen ska kunna uppnås?	Gör en bruttolista över alla tänkbara prestationer som ska produceras/levereras av verksamheten för att uppnå önskvärda effekter. Gradera prestationerna efter hur viktiga de är för att uppnå avsedd effekt med interventionen, samt i vilken ordning de ska genomföras om det är möjligt.
		10.2 Hur ska vi nå målgrupperna/målområdet med insatsen och hur mäter vi täckningsgraden?	Ange hur målgruppen är tänkt att nås av interventionen samt hur täckningsgraden, dvs. i vilken utsträckning målgruppen nåts av åtgärden, utvecklas över tid. Att mäta täckningsgraden förutsätter att målgruppens storlek är känd och att det går att redovisa andel av den avsedda målgruppen som nåts av interventionen.
<i>Hur?</i>	11.0 Aktiviteter, processer och principer		Aktiviteter, processer och principer är det som föregår leveransen av prestationer från verksamheter. Aktiviteter som ryms inom ramen för detta är bl.a. planering, förberedelser, utveckling, styrdokument, interna uppföljningar och utvärderingar.
		11.1 Vilka aktiviteter och processer ska genomföras för att kunna leverera prestationerna resurseffektivt med hög kvalitet?	Gör en bruttolista över de huvudprocesser och aktiviteter som är centrala för att kunna producera prestationerna med hög kvalitet till lägsta möjliga kostnad.

		11.2 Vilka stöddokument behöver tas fram som stödjer god kvalitet i arbetet?	Ange vilka typer av stöddokument som behöver tas fram för att säkerställa att åtgärden/interventionen levererar rätt kvalitet till rätt kostnad. Om det behövs, gör en riskanalys över verksamhetens möjligheter att kunna leverera underlag och prestationer som leder till att målet med åtgärden/interventionen kan uppfyllas.
		11.3 Vilken kompetensutveckling behövs för att säkerställa att programmet levererar god kvalitet?	Inventera vilka kompetensförstärkningsbehov som finns i verksamheten för att säkerställa att verksamheten har rätt kompetens och förutsättningar för att kunna åstadkomma önskvärt resultat med verksamheten.
<i>Hur?</i>	12.0 Resurser		För att kunna åstadkomma en verksamhet som ska kunna leverera prestationer med rätt kvalitet som uppnår avsedda effekter behövs resurser i form av pengar, personal, lokaler och utrustning.
		12.1 Vilka resurser behövs?	Uppskatta vilka resurser som krävs för att verksamheten ska kunna leverera prestationer av önskvärd kvalitet som leder till förväntade effekter.
		12.2 Hur kan budgeten minimeras/optimeras med bibehållen kvalitet?	Gör en analys över möjliga alternativkostnader för att producera avsedda prestationer på olika sätt av olika utförare, där så är möjligt.
		12.3 Vilken kritisk kompetens behöver verksamheten för att den ska kunna vara effektivt?	Definiera verksamhetens kritiska kompetens för att kunna leverera de prestationer som leder till måluppfyllelse till minsta möjliga kostnad.

Bilaga 3 Enkätfrågor

Enkät 1 – Utbildning i programteori med verksamhetslogik

1. Vilket departement arbetar du inom?				
Finansdepartementet	Näringsdepartementet	Landsbygdsdepartementet	UD	
2. Vilken utbildningsbakgrund har du?(Om du vill, ange inom vilket område, annars kryssa för din aktuella utbildningsnivå.)				
Kandidat				
Magister/Master				
Licentiat				
Doktor				
Övrigt				
3. Vilken yrkeserfarenhet har du?				
Yrkeserfarenhet	0-2 år	2-10 år	Mer än 10 år	
Nuvarande departement				
Övriga RK				
Myndighet				
Annan offentlig sektor				
Privat				
Övrig				
4. I vilken utsträckning arbetar du med följande uppgifter?				
	Ofta	Ibland	Sällan	Inte alls
BP-skriftligt				
BP-förhandling				
Regleringsbrev				
Myndighetsdialoger				
Analys av årsredovisningar				
Ramberedning				
Kommittédirektiv				
Övrigt, ange				
5. Kände du till programteori och verksamhetslogik, eller motsvarande begrepp, sedan tidigare?				
	Hög grad	I viss utsträckning	Endast vagt	Inte alls
Förståelse av begreppen				
Hur programteori kan användas				
Praktisk erfarenhet av att använda programteori				

6. Hur tycker du att nedanstående moment i programteorin förklarades?				
	Bra	Ganska bra	Sådär	Dåligt
Situationsanalys				
Målkonflikt				
Målgrupp				
Problemtyp				
Effektkedjor				
Effektmått				
Antaganden				
Avgränsningar				
Externa faktorer				
Prestationer				
Aktiviteter, processer och principer				
Resurser				
Kommentar:				
7. I vilken utsträckning har du praktiskt kommit i kontakt med nedanstående moment i programteorin tidigare?				
	Ofta	Ibland	Sällan	Inte alls
Situationsanalys, tex. behovsanalyser				
Målkonflikt, analyserat och hanterat				
Målgrupp, målområde (dvs. definierat)				
Problemtyp				
Effektkedjor				
Effektmått				
Antaganden om målgrupp				
Avgränsningar av verksamheter				
Externa faktorer som kan påverka utfallet				
Prestationer, (Bedömning av)				
Aktiviteter, processer och principer (bedömning av)				
Resurser (Budgetering mm)				
Kommentar:				

8. När bedömer du att du har störst nytta av att tillämpa programteorianalyser i ditt arbete avseende:				
	Stor	Ibland	Sällan	Inte alls
BP-skriftligt				
BP-förhandling				
Regleringsbrev				
Myndighetsdialoger				
Analys av årsredovisningar				
Ramberedning				
Kommittédirektiv				
Övrigt, ange				
9. I vilken utsträckning är nedanstående moment i programteorin aktuella för dig i ditt arbete?				
	Ofta	Ibland	Sällan	Aldrig
Situationsanalys				
Målkonflikt				
Målgrupp				
Problemtyp				
Effektkedjor				
Effektmått				
Antaganden				
Avgränsningar				
Externa faktorer				
Prestationer				
Aktiviteter, processer och principer				
Resurser				
Kommentar:				
10. Finns det en allmän förståelse för programteoritänkandet på ditt departement enligt din bedömning?				
I stor utsträckning	I viss utsträckning	Både och	Endast i liten utsträckning	Inte alls
11. Hur bedömer du möjligheten att öka användningen av programteorier på ditt departement?				
Stor möjlighet	Viss möjlighet	Både och	Liten möjlighet	Inte alls
12. Finns det specifika hinder på ditt departement att föra in mer programteoritänk i verksamheten?				
Om ja, vilka				

13. Finns det något i upplägget av utbildningen som du skulle vilja ändra på?	
Om ja, vad?	
14. Vad förväntar du dig att få ut av pilotprojektet?	
Svar:	
15. Kommer du att delta i pilotprojektets fyra workshops?	
Ja	Nej

Enkät 2 – Workshop 1

1. Vilket departement arbetar du inom?				
Finansdepartementet	Näringsdepartementet	Landsbygdsdepartementet	UD	
2. Vilken utbildningsbakgrund har du?(Om du vill, ange inom vilket område, annars kryssa för din aktuella utbildningsnivå.)				
Kandidat				
Magister/Master				
Licentiat				
Doktor				
Övrigt				
3. Vilken yrkeserfarenhet har du?				
Yrkeserfarenhet	0-2 år	2-10 år	Mer än 10 år	
Nuvarande departement				
Övriga RK				
Myndighet				
Annan offentlig sektor				
Privat				
Övrig				
4. Deltog du i introduktionsmötet och/eller på utbildningen till pilotprojektet?				
	Ja		Nej	
Introduktion				
Utbildning				
5. Hur var det att praktiskt tillämpa nedanstående moment i workshopen?				
	Lätt	Ganska lätt	Inte så lätt	Svårt
Situationsanalys				
Målkonflikt				
Målgrupp				
Problemtyp				
Effektkedjor				
Effektmått				
Antaganden				
Avgränsningar				
Externa faktorer				
Prestationer				
Aktiviteter, processer och principer				
Resurser				
Kommentar:				

6. Använde du manualen för att förstå frågeställningen i matrisen?				
	Använde		Använde inte	
Situationsanalys				
Målkonflikt				
Målgrupp				
Problemtyp				
Effektkedjor				
Effektmått				
Antaganden				
Avgränsningar				
Externa faktorer				
Prestationer				
Aktiviteter, processer och principer				
Resurser				
Kommentar:				
7. Behövde du fråga om hjälp från workshopledare för att komma vidare i diskussionerna i din grupp?				
Ja			Nej	
8. Är det något moment i matrisen som är mer relevant än andra i ditt arbete?				
	Relevant	Ganska relevant	Mindre relevant	Inte relevant
Situationsanalys				
Målkonflikt				
Målgrupp				
Problemtyp				
Effektkedjor				
Effektmått				
Antaganden				
Avgränsningar				
Externa faktorer				
Prestationer				
Aktiviteter, processer och principer				
Resurser				
Kommentar:				

9. I vilken grad användes nedanstående dokument i processen med att ta fram en programteori?				
	Ofta	Ibland	Sällan	Inte alls
BP				
RB				
Instruktion				
Internationella styrdokument				
Årsredovisning				
Övrigt, ange				
10. Var det något dokument/informationskälla som du saknade?				
Om ja, vilken/vilka?				
11. Beskriv ert arbete med att ta fram effektkedjor				
Svar:				
12. Beskriv ert arbete med att ta fram effektmått				
Svar:				
13. Hur gick det att skriva programteoriberättelsen med stöd av matrisfrågorna?				
Svar:				
14. Hur gick det att fylla i bilden med verksamhetslogiken?				
Svar:				
15. När bedömer du att du ur ett strategiskt perspektiv har nytta av att tillämpa programteorianalyser i ditt arbete?				
	Ofta	Ibland	Sällan	Inte alls
BP-skriftligt				
BP-förhandling				
Regleringsbrev				
Myndighetsdialoger				
Analys av årsredovisningar				
Ramberedning				
Kommittédirektiv				
Övrigt, ange				
16. Hur har din förståelse för programteoriarbete förändrats av erfarenheten från workshopen?				
Svar:				
17. Övriga kommentarer				
Svar:				

Enkät 3 – Workshop 2

1. Vilket departement arbetar du inom?				
Finansdepartementet	Näringsdepartementet	Landsbygdsdepartementet	UD	
2. Vilken utbildningsbakgrund har du?(Om du vill, ange inom vilket område, annars kryssa för din aktuella utbildningsnivå.)				
Kandidat				
Magister/Master				
Licentiat				
Doktor				
Övrigt				
3. Vilken yrkeserfarenhet har du?				
Yrkeserfarenhet	0-2 år	2-10 år	Mer än 10 år	
Nuvarande departement				
Övriga RK				
Myndighet				
Annan offentlig sektor				
Privat				
Övrig				
4. Deltog du i introduktionsmötet och/eller på utbildningen till pilotprojektet?				
	Ja	Nej		
Introduktion				
Utbildning				
5. Hur användbar anser du att följande information är för att ta fram BP, RB, myndighetsinstruktioner, kommittédirektiv? Ange mellan 1-5, där 1 är oanvändbart och 5 är mycket användbart				
	BP	RB	Instruktion	Kommittédirektiv
Årsredovisning				
Övriga myndighetsrapporter				
Omvärdsanalyser				
Media (Dagspress, Radio och Tv-nyheter och samhällsprogram)				
SOU				
Utvärderingar				
Forskningsrapporter				
Övriga dokument, ange:				

6. Anser du att myndigheternas årsredovisning fyller ditt behov av resultatinformation för att bedöma nyttan av verksamheten? Varför/varför inte?				
Svar:				
7. Finns någon annan viktigt publikation som du använder som informationskälla generellt i ditt arbete på departementet?				
Om ja, vilken/vilka?				
8. Finns det andra viktiga styrdokument (andra än de som anges i fråga 5) som ni producerar som kräver tillgång till specifik resultatinformation i framtagandet av dokumentet? Ange vilka styrdokument och vilken typ av information som ni behöver (utvärderingar, forskningsrapporter, indikatorinformation etc.).				
Svar:				
9. Beskriv ert grupparbete med att göra en situationsanalys på workshopen.				
Svar:				
10. När bedömer du att du ur ett strategiskt perspektiv har nytta av att göra situationsanalyser i ditt arbete?				
	Ofta	Ibland	Sällan	Inte alls
Ramberedning				
BP-förhandling				
Regleringsbrev				
Myndighetsdialoger				
Analys av årsredovisningar				
Kommittédirektiv				
Övrigt, ange				
11. Hur har din förståelse för situationsanalysmomentet i programteorimatrisen förändrats av erfarenheten från workshopen?				
Svar:				
12. Övriga kommentarer angående workshopens upplägg och genomförande.				
Svar:				

Enkät 4 – Workshop 3

Finansdepartementet		Näringsdepartementet		UD	
1. Vilken utbildningsbakgrund har du?(Om du vill, ange inom vilket område, annars kryssa för din aktuella utbildningsnivå.)					
Kandidat					
Magister/Master					
Licentiat					
Doktor					
Övrigt					
2. Vilken yrkeserfarenhet har du?					
Yrkeserfarenhet	0-2 år	2-10 år	Mer än 10 år		
Nuvarande departement					
Övriga RK					
Myndighet					
Annan offentlig sektor					
Privat					
Övrig					
3. Deltog du i introduktionsmötet och/eller på utbildningen till pilotprojektet?					
	Ja		Nej		
Introduktion					
Utbildning					
4. Hur är din förståelse av vad en effekt är?					
Mycket god	God	Varken bra eller dålig	Dålig	Har ingen förståelse	
5. Hur bedömer du att ditt kompetensbehov är när det gäller att formulera effektkedjor?					
Mycket stort	Stort	Varken stort eller litet	Litet	Inget kompetensbehov	
6. Hur bedömer du att ditt kompetensbehov är när det gäller att ta fram effektmått?					
Mycket stort	Stort	Varken stort eller litet	Litet	Inget kompetensbehov	

7. Hur bedömer du din grups arbete med att genomföra gruppuppgiften om 5.0 Effektkedjor i programteorimatrisen?				
	Bra	Ganska bra	Inte så bra	Dåligt
5.1 Identifiera effekter				
5.2 Identifiera bieffekter				
5.3 Ordna effekter i kluster				
5.4 Ordna effekter i tidsserie				
5.5 Granska evidensen				
Kommentar:				
8. Hur bedömer du din grups arbete med att genomföra gruppuppgiften om 6.0 Effektmått i programteorimatrisen?				
	Bra	Ganska bra	Inte så bra	Dåligt
6.1 Mäta effekter				
6.2 Indikatorer				
6.3 Identifiera risker med effektmått				
Kommentar:				
9. Hur har din förståelse för effektkedjor och effektmått i programteorimatrisen förändrats av erfarenheten från workshopen?				
Svar:				
10. Övriga kommentarer angående workshopens upplägg och genomförande.				
Svar:				

Enkät 5 – Workshop 4

1. Vilket departement arbetar du inom?				
Finansdepartementet	Näringsdepartementet	UD		
2. Vilken utbildningsbakgrund har du?(Om du vill, ange inom vilket område, annars kryssa för din aktuella utbildningsnivå.)				
Kandidat				
Magister/Master				
Licentiat				
Doktor				
Övrigt				
3. Vilken yrkeserfarenhet har du?				
Yrkeserfarenhet	0-2 år	2-10 år	Mer än 10 år	
Nuvarande departement				
Övriga RK				
Myndighet				
Annan offentlig sektor				
Privat				
Övrig				
4. Deltog du i introduktionsmötet och/eller på utbildningen till pilotprojektet?				
	Ja		Nej	
Introduktion				
Utbildning				
5. Hur tycker du att momenten 7-12 i programteorimatrisen fungerade för att fram er handlingsteori?				
	Bra	Ganska bra	Sådär	Dåligt
Antaganden				
Avgränsningar				
Externa faktorer				
Prestationer				
Aktiviteter, processer och principer				
Resurser				
Kommentar:				
6. Bedömer du att ni hade tillräcklig information för att kunna svara övergripande på frågeställningarna under punkt 7-12 i programteorimatrisen? Om inte, vad saknades?				
Svar:				
7. Hur ofta har du strategisk nytta av att göra bedömningar kopplade till fråga 7 till 12 i programteorimatrisen i ditt arbete?				

	Ofta	Ibland	Sällan	Inte alls
Ramberedning				
BP-förhandling				
Regleringsbrev				
Myndighetdialoger				
Analys av årsredovisningar				
Kommittédirektiv				
Övrigt, ange				
8. Har din förståelse för handlingsteorimomentet i programteorimatrisen förändrats av erfarenheten från workshopen?				
I hög grad	Till viss del	Marginellt	Inte alls	
9. Övriga kommentarer angående workshopens upplägg och genomförande.				
Svar:				
10. I vilken grad bedömer du att du har ökat din förståelse för programteorier och dess tillämpning som ett resultat av pilotprojektet?				
	Ökat i hög grad	Ökat i viss utsträckning	Endast vagt	Inte alls
Förståelse av begreppen				
Hur programteori kan användas				
Fått praktisk erfarenhet av att använda programteori				
11. Hur stor nytta bedömer du att du kommer att ha av att göra programteorianalyser i ditt arbete i avseende:				
	Stor	Ganska stor	Liten	Ingen
BP-skriftligt				
BP-förhandling				
Regleringsbrev				
Myndighetdialoger				
Analys av årsredovisningar				
Ramberedning				
Kommittédirektiv				
Övrigt, ange				
12. I vilken utsträckning är nedanstående moment i programteorin aktuella för dig i ditt arbete?				
	Ofta	Ibland	Sällan	Aldrig
Situationsanalys				
Målkonflikt				

Målgrupp				
Problemtyp				
Effektkedjor				
Effektmått				
Antaganden				
Avgränsningar				
Externa faktorer				
Prestationer				
Aktiviteter, processer och principer				
Resurser				
Kommentar:				
13. Finns det en allmän förståelse för programteoritänkandet på ditt departement, enligt din bedömning?				
Ja, i stor utsträckning	Ja, i viss utsträckning	Ja, endast i liten utsträckning	Nej, inte alls	
14. Hur bedömer du möjligheten att öka användningen av programteorier på ditt departement?				
Ja, stor möjlighet	Ja, viss möjlighet	Ja, endast marginellt	Nej, inte alls	
15. Kan programteorier användas för att förbättra styrningen av myndigheter på ditt departement, enligt din bedömning?				
Ja, stor möjlighet	Ja, viss möjlighet	Ja, endast marginellt	Nej, inte alls	
16. Finns det specifika hinder på ditt departement att föra in mer programteoritänk i verksamheten?				
Om ja, vilka?				
17. Finns det något i upplägget av pilotprojektet som du skulle vilja ändra på?				
Om ja, vad?				
18. Har pilotprojektet uppfyllt dina förväntningar?				
Svar:				

Enkät 5 – Workshop 4 med Utrikesdepartementet

1. Vilket departement arbetar du inom?				
Finansdepartementet	Näringsdepartementet	UD		
2. Vilken utbildningsbakgrund har du?(Om du vill, ange inom vilket område, annars kryssa för din aktuella utbildningsnivå.)				
Kandidat				
Magister/Master				
Licentiat				
Doktor				
Övrigt				
Vilken yrkeserfarenhet har du?				
Yrkeserfarenhet	0-2 år	2-10 år	Mer än 10 år	
Nuvarande departement				
Övriga RK				
Myndighet				
Annan offentlig sektor				
Privat				
Övrig				
3. Deltog du i introduktionsmötet och/eller på utbildningen till pilotprojektet?				
	Ja	Nej		
Introduktion				
Utbildning				
4. I vilken grad bedömer du att du har ökat din förståelse för programteorier och dess tillämpning som ett resultat av pilotprojektet?				
	Ökat i hög grad	Ökat i viss utsträckning	Endast vagt	Inte alls
Förståelse av begreppen				
Hur programteori kan användas				
Fått praktisk erfarenhet av att använda programteori				
5. Hur stor nytta bedömer du att du kommer att ha av att göra programteorianalyser i ditt arbete i avseende:				
	Stor	Ganska stor	Liten	Ingen
BP-skriftligt				
BP-förhandling				
Regleringsbrev				

Myndighetsdialoger				
Analys av årsredovisningar				
Ramberedning				
Strategiarbete				
Kommittédirektiv				
Övrigt, ange				
6. I vilken utsträckning är nedanstående moment i programteorin aktuella för dig i ditt arbete?				
	Ofta	Ibland	Sällan	Aldrig
Situationsanalys				
Målkonflikt				
Målgrupp				
Problemtyp				
Effektkedjor				
Effektmått				
Antaganden				
Avgränsningar				
Externa faktorer				
Prestationer				
Aktiviteter, processer och principer				
Resurser				
Kommentar:				
7. Finns det en allmän förståelse för programteoritänkandet på ditt departement, enligt din bedömning?				
Ja, i stor utsträckning	Ja, i viss utsträckning	Ja, endast i liten utsträckning	Nej, inte alls	
8. Hur bedömer du möjligheten att öka användningen av programteorier på ditt departement?				
Ja, stor möjlighet	Ja, viss möjlighet	Ja, endast marginellt	Nej, inte alls	
9. Kan programteorier användas för att förbättra styrningen av myndigheter på ditt departement, enligt din bedömning?				
Ja, stor möjlighet	Ja, viss möjlighet	Ja, endast marginellt	Nej, inte alls	
10. Finns det specifika hinder på ditt departement att föra in mer programteoritänk i verksamheten?				
Om ja, vilka?				
11. Finns det något i upplägget av pilotprojektet som du skulle vilja ändra på?				
Om ja, vad?				
12. Har pilotprojektet uppfyllt dina förväntningar?				
Svar:				

Bilaga 4 Pilotprojektet

Pilotprojektet om metodstöd för strukturerade analyser av verksamhetsområde, så kallad programteori med verksamhetslogik (ht-2012)

Hemuppgift 1

Ta med styrdokument till workshop 1 som är relevanta för att kunna göra en programteori på ditt politikområde. Det kan t.ex. vara BP för 2011-2013, RB, instruktion och ÅR2011 för avsedd myndighet och annan relevant resultatinformation och styrdokument.

Fundera också på följande frågeställningar:

Tänk igenom det egna politikområdets ambitioner och möjligheter till faktisk förändring.

- I vilken grad är politikområdet styrt av internationella konventioner eller av EU? Vilket handlingsutrymme finns för att utforma den nationella politiken på området?
- Har det skett stora förändringar inom politikområdet de senaste åren? Bedömer ni på ditt departement att det kommer att ske stora förändringar i den nära framtiden?
- Finns det stora politiska skiljelinjer inom ditt departement? Finns det stora lobbygrupper eller andra externa aktörer som utövar inflytande på ditt politikområde?

Vi ser fram emot ert deltagande i workshopen!

Pilotprojektet om metodstöd för strukturerade analyser av verksamhetsområde, så kallad programteori med verksamhetslogik (ht-2012)

Hemuppgift 2

Nästa workshop kommer att handla om vilken information som kan behövas för att använda och tillämpa programteorier för att analysera olika aktuella frågeställningar på ditt departement avseende politikens förutsättningar, utgångspunkter och resultat.

Din hemuppgift är att analysera vilken information du har tillgång till idag, och om det fyller dina behov av information.

1. Analysera vilken typ av resultatinformation som du har tillgång till idag, om den är tillräcklig, överflödigt och/eller är användbar för att bedöma politikens utfall.
2. Fundera också över vilken information som du behöver men som du inte har tillgång till idag.
3. Hur och när ska resultatinformation presenteras för dig för att öka användningen?
4. Slutligen, med din erfarenhet av att ha provat på att använda dig av programteorimatrisen, vilka informationskällor är kritiska enligt din bedömning för att effektivt kunna svara på matrisens frågeställningar?

Vi ser fram emot ert deltagande i nästa workshop nr 2!

Pilotprojektet om metodstöd för strukturerade analyser av verksamhetsområde, så kallad programteori med verksamhetslogik (ht-2012)

Hemuppgift 3

Nästa workshop 3 ska handla om effekter, effektkedjor och effektmått.

Din hemuppgift är att ta fram exempel på tre effektkedjor samt resonera hur dessa skulle kunna mätas, för ett eller flera mål som är relevanta för ditt politikområde, med stöd av programteorimatrisens frågor för avsnitt 5.0 och 6.0.

Vi är väl medvetna om att det kan vara svårt att formulera effektkedjor samt att mäta om de inträffat, så se uppgiften som en kreativ övning i att formulera önskvärda händelser i framtiden!

OBS se manualen för förklaring av matrisens frågeställningar.

Vi ser fram emot ert deltagande i nästa workshop nr 3!

Pilotprojektet om metodstöd för strukturerade analyser av verksamhetsområde, så kallad programteori med verksamhetslogik (ht-2012)

Hemuppgift 4

Nästa workshop 4 ska handla om att göra en handlings teori med stöd av frågorna 7 till 12 i programteorimatrisen.

Din hemuppgift är att, för ett givet problemområde, redogöra för dels hur ni tar fram information om samt vilka som är:

- er målgrupp,
- vilka behov de/den har
- vilka åtgärder som förväntas leda till att önskvärda effekter kan uppnås, samt
- vilken/vilka organisationer som ansvarar för att genomföra åtgärderna.

Vi ser fram emot ert deltagande i nästa workshop nr 4!

Gruppuppgift workshop 3

1. Ta fram en eller flera effektkedjor ur avsnittet ”Politikens inriktning” i BP 2013 UO21. Resonera kring orsak-verkan samband mellan effektleden, om det är tydligt att effekterna följer av varandra. Låt första effektsteget handla om det som ska ha uppnåtts under 2013, dvs vara mätbart till ÅR 2013 inför resultatredovisningen i BP 2015. De senare leden handlar om det som ska ha uppnåtts efter 2013 men i en nära framtid.
2. Ta fram resultatindikatorer och kriterier som kan användas för att mäta effekterna som togs fram i uppgift 1.
3. Undersök resultatdelen i BP2013 om den innehåller effektkedjor från myndigheternas ÅR2011 samt om ni kan bedöma hur effekterna har uppmätts.

Bilaga 5 Analys av målkedjan till 2011 års årsredovisningar från statliga myndigheter

Frågor:

1. **MÅL:** Kan man härleda målen i ÅR från BP? Alt. Finns det en ”röd tråd” mellan målen i BP och målen i ÅR? Finns målen återgivna i RB? Avgränsas målen i I? Finns tydliga målkonflikter? Kan man avgöra målgrupp eller målområde map målets utformning?
2. **PROBLEMTYP:** Utgörs myndighetens mål och uppgift i huvudsak inom ett enkelt, komplicerat eller komplext område? (kan vara blandning)
3. **RESULTAT:** Redovisar myndigheten någon form av måluppfyllelse i sin ÅR map målen i BP? Anges täckningsgrad vid redovisning av prestationer? Redovisas uppgifter enligt RB enbart? Verkar redovisningen i ÅR ”nyttig” eller meningsfull för att bedöma måluppfyllelse map målen i BP?
4. Göra en gradering av i vilken grad myndigheten är styrd i sina uppgifter från departementet, eller har delegerats att bryta ner mål och utförandet till verksamheten.

Bilaga 6 Tabell

Tabell över granskningen av ÅR 2011 för ett antal myndigheter:

Myndighet	Mål	Problemtyp	Resultat	Styrning
Arbetsförmedlingen	Tydlig målkedja	Komplex	Oklar måluppfyllelseanalys Viss täckningsgrad anges	Oklart
CSN	Tydlig målkedja	Enkel i huvudsak	Måluppfyllelse redovisas Täckningsgrad?	Tydlig styrning från dep.
DO	Otydlig målkedja	Komplex	Redovisar enl RB, dock ingen måluppfyllelseanalys	Vag styrning
Domarnämnden	Tydlig målkedja	Enkel	Oklar måluppfyllelseanalys Ingen täckningsgrad anges	Viss detaljstyrning
Energimyndigheten	Målkedjan hänger ihop, men omformuleras, dock inte med de internationellt bindande målen	Komplicerade/komplexa	Måluppfyllelseanalys, ingen täckningsgrad	Vag styrning
ESF	Oklar målkedja	Komplicerad	Viss måluppfyllelse	Oklart
Finansinspektionen	Tydlig målkedja	Komplicerad	Måluppfyllelsen redovisas inte.	Oklart, vida mål
FORMAS	Svag målkedja Koppling dock mellan instruktion och ÅR	Enkel (?) (Då flera aktörer är involverade samt att det är svårt att bedöma resultaten borde det vara komplext)	Ingen direkt måluppfyllelseanalys Täckningsgrad redovisas	Vag styrning
Försäkringskassan	Oklar målkedja	Enkel/komplex	Måluppfyllelsen redovisas	Tydlig styrning
Jordbruksverket	Flera målstrukturer	Komplicerat/ Komplext	Måluppfyllelse redovisas för vissa mål, dock inte den övergripande visionen	Oklart, men stor eget handlingsutrymme
Konkurrensverket	Tydlig målkedja	Enkel/ komplicerad	Måluppfyllelse redovisas	Tydlig styrning
Kulturrådet	Tydlig målkedja mellan RB och ÅR	Enkel/ Komplicerad	Ingen måluppfyllelseanalys	Oklar nivå på styrning

Myndighet	Mål	Problemtyp	Resultat	Styrning
Läkemedelsverket	Tydlig målkedja	Enkel/ Komplicerad	Oklar målnuppfyllelse-redovisning	Tydlig målstyrning
Länsstyrelserna	Oklar målkedja	Enkel- komplex	Viss målnuppfyllelse	Komplicerad styrning
Migrationsverket	Tydlig styrning	Komplicerad	Oklar målnuppfyllelse-analys	Tydlig målstyrning
Pensionsmyndigheten	Tydlig målkedja	Enkel	Bra målnuppfyllelse-analys	Tydlig målstyrning
Post- och telestyrning	Tydlig målkedja	Komplicerad	Viss målnuppfyllelse-analys	Tydlig styrning
Sametinget	Oklar målkedja	Enkel- Komplicerad	Viss målnuppfyllelse-analys	Vag styrning
Sida	Multipla målkedjor och strategier	Komplex	Målnuppfyllelse-analys finns delvis	Oklar styrning, många återrapporteringskrav
Sjöfartsverket	Tydlig målkedja	Enkla – komplexa	Oklar målnuppfyllelse-analys	Varierande grad av styrning
Skogsstyrelsen	Tydlig målkedja	Enkel – Komplicerad	Målnuppfyllelse redovisas	Vag styrning /Självständig under mål
Skolinspektionen	Tydlig målkedja	Enkel- Komplicerad	Målnuppfyllelse redovisas	Vag styrning
Skolverket	Oklar målstyrning	Komplex	Ingen målnuppfyllelse-analys	Tydlig styrning
Smittskyddsinstitutet	Oklar målstyrning	Enkel	Viss målnuppfyllelse	Tydlig styrning via uppgifter
Socialstyrelsen	Oklar målstyrning	Komplicerad- komplex	Målnuppfyllelse saknas	Tydlig styrning
Statens musikverk	Viss målstyrning	Enkla- Komplicerad	Målnuppfyllelse och täckningsgrad redovisas	Tydlig styrning
Strålsäkerhetsmyndigheten	Oklar målkedja	Komplicerad- komplex	Ingen redovisning av målnuppfyllelse eller täckningsgrad	Tydlig styrning
Tillväxtverket	Oklar målkedja	Komplex	Viss målnuppfyllelse av egna mål redovisas	Vag styrning
Trafikverket	Tydlig målkedja	Enkel –komplex	Viss målnuppfyllelse-analys redovisas	Varierande grad av styrning
Transportstyrelsen	Viss målkedja	Enkel- komplex	Svag målnuppfyllelse-analys	Varierande grad av styrning

Myndighet	Mål	Problemtyp	Resultat	Styrning
Ungdomsstyrelsen	Tydlig målstyrning dock med vida mål	Enkel – komplex	Viss måluppfyllelseanalys Viss redovisning av täckningsgrad	Vag målstyrning (vida mål)
Vetenskapsrådet	Vag målstyrning	Komplicerad-Komplex	Ingen måluppfyllelseanalys	Vag styrning
VINNOVA	Svag målstyrning	Komplicerad-komplex	Ingen måluppfyllelseanalys	Vag styrning

ESV gör Sverige rikare

- Vi har kontroll på statens finanser, utvecklar ekonomistyrningen och granskar Sveriges EU-medel.
- Vi arbetar i nära samverkan med Regeringskansliet och myndigheterna.