



**Ett forum för lärande  
om regional utveckling**

**REG**  
LAB

# Utvärdering av komplexa samhällsprocesser

- **Nätverksträff 1:** Grunderna för utvärdering, och utvärdering av komplexitet.
- **Nätverksträff 2:** Metodik
- **Nätverksträff 3:** Analys och tolkning
- **Nätverksträff 4:** Lärande och användning.

# Dagens program

- **Hur lägger man upp en utvärderingsplan?** Marcus Wåhlstedt och Gunnar Lindberg, Tillväxtverket
- **Utvärdering i utforskande processer – svårigheter och lärdomar.** Tove Eliasson och Anna Svedlund, Region Sörmland
- **Beställarkompetens – så jobbar vi.** Monica Emanuelsson, Västra Götalandsregionen.

## Efter lunch:

- **Dialog utifrån er hemuppgift** – styrkor, svagheter och behov inom utvärdering
- **Transformativ utvärdering – insikter från olika teoretiska grunder.** Sofie Sandin Lompar, forskare, Lunds universitet.
- **Utvärdering med ett systemperspektiv – modeller och praktiska erfarenheter.** Katarina Steijer och Josefin Sandström, Ramboll

# Incheckning

- Presentera er.
- Fundera: Vilken utvärdering tycker du att din organisation saknar?  
Vilken utvärdering tycker du att Sverige saknar?
- Diskutera i gruppen!



# Från utvärderingsstrategi till utvärderingsplan

Vad ska vi utvärdera och varför?

Reglab Utvärderingsnätverk 26 oktober



Medfinansieras av  
Europeiska unionen



# Från utvärderingar till en utvärderingsstrategi

- En utvärderingsplan ≠ en lista med indikatorer eller utvärderingar
- En utvärderingsplan = den strategiska organiseringen av olika utvärderingar för att stödja genomförande och förstå effekter
- Utvärderingsstrategi = klargörande av de övergripande målen med utvärderingsaktiviteter, utifrån:
  - vilken kunskap som efterfrågas
  - hur utvärderingsresultat ska användas
- Utvärderingar ska bidra till de övergripande målen!

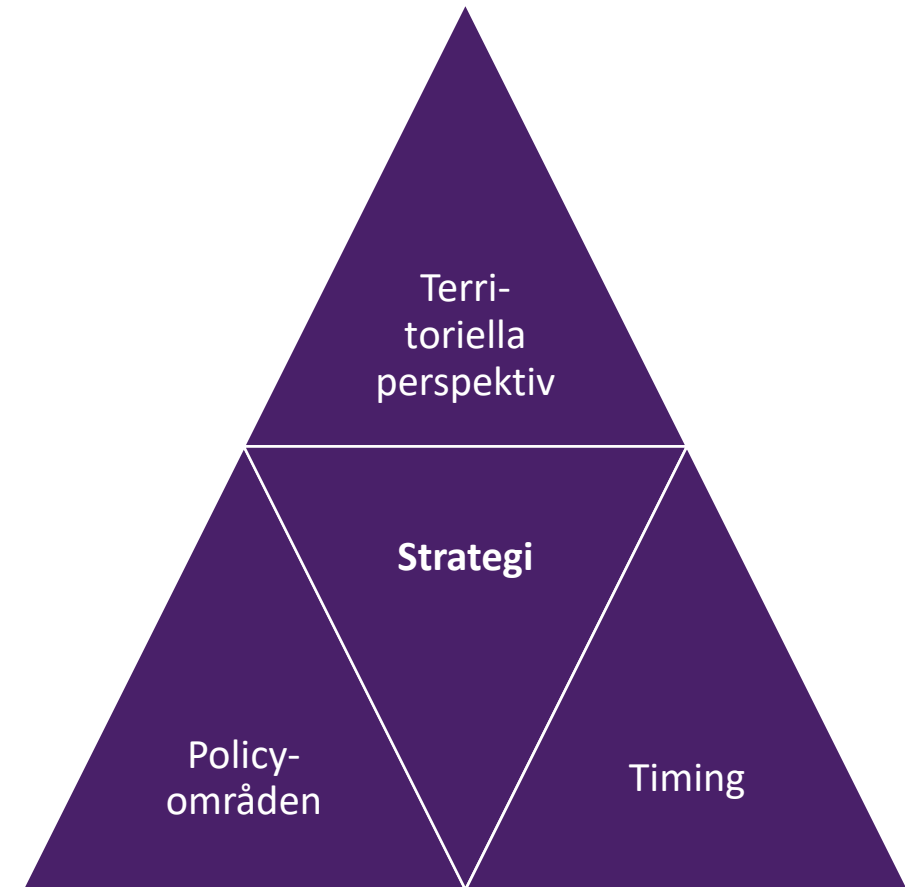


Medfinansieras av  
Europeiska unionen



# Viktiga delar i en utvärderingsstrategi

- Timing (typ av utvärdering och när)
- Policyområde/tema
- Territoriella perspektiv
- Andra delar (metodologi, nödvändiga data osv.) är konsekvenser av strategin
- Resurser, kapacitet m.m. kan begränsa strategin, men bestämmer den inte!

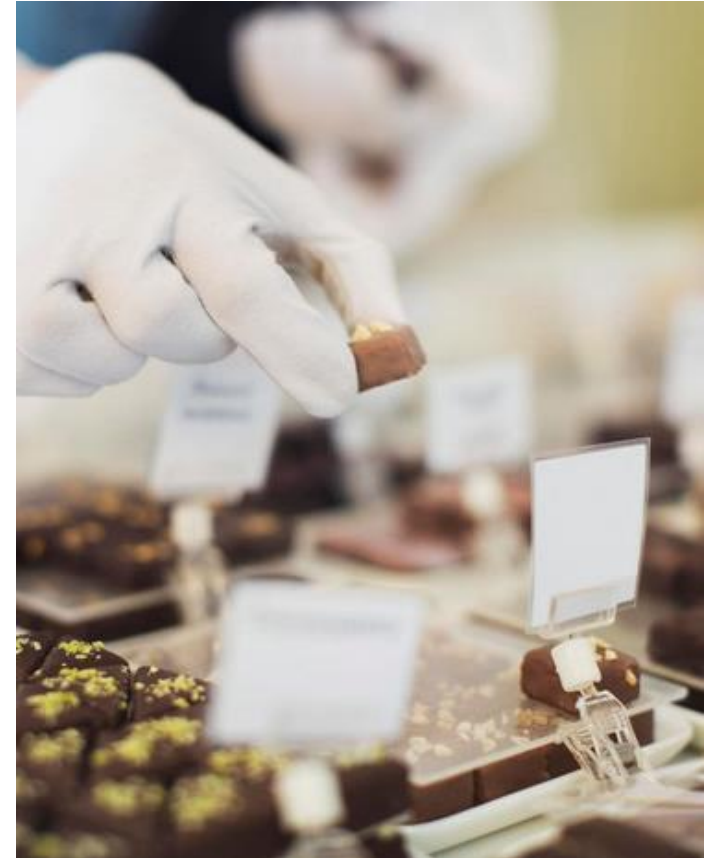


**Källa:** Andrea Naldini, "The evaluation strategy: the "soul" of the plan", presentation från 2023

# Vad ska utvärderas?

## Kriterier för urval av insatser/teman

- Strategisk betydelse
- Budget
- Nya/innovativa satsningar
- Tillgång till tidigare kunskap/evidens
- Datatillgång
- Komplexitet



Medfinansieras av  
Europeiska unionen



tillväxt  
verket



# Timing

## ► Frågor att ställa sig:

- Behövs tidig kunskap om implementering? Eller vill vi veta mer om långsiktiga effekter?
- Antagligen båda, men hur kan vi balansera det?
- Är en ev. fortsättning på en viss typ av insats osäker och beslutsfattare behöver mer kunskap för att fatta beslut?

## ► Grunder för beslut:

- Erfarenheter av tidigare implementering
- Satsningarnas komplexitet och grad av nyskapande
- Osäkra eller helt okända kort- eller långsiktiga effekter av vissa satsningar?



Medfinansieras av  
Europeiska unionen



# Policyområden/tematik

## ► Frågor att ställa sig:

- Ska alla delar i programmet utvärderas? Eller är det bara vissa som behöver det?
- Behöver synergier mellan olika policyområden utvärderas?
- Hur ska strategiska principer (grön omställning, hållbarhet, sysselsättning etc.) utvärderas?

## ► Grunder för beslut:

- Budgetallokering i programmet och i jämförelse med andra finansieringskällor
- Okända eller välkända effekter?
- Strategisk betydelse
- Intresse för sektoriella effekter eller integrerade (system)effekter?



Medfinansieras av  
Europeiska unionen



# Territoriella perspektiv

## ► Frågor att ställa sig:

- Ingår olika län/kommuner på ett betydande sätt i policyområdet?
- Hur påverkar satsningen olika delar av länet? Finns det skillnader mellan olika territoriella perspektiv och isåfall varför?
- Finns specifika territoriella strategier på plats inom verksamheten/programmet?
- Påverkar generella satsningar olika län/kommuner olika?

## ► Grunder för beslut:

- Huvudsakliga territoriella perspektiv och i vilken utsträckning de påverkar verksamhetens genomförande och resultat
- Vilka satsningar behöver jämföras utifrån olika geografiska förutsättningar?



Medfinansieras av  
Europeiska unionen



# Kontroll av strategins inriktning

		TIMING – Implementering (formativ)	TIMING – Effekter (summativ)
POLICY	Tematiska utvärderingar		
	Horisontella utvärderingar/strategiska principer		
TERRITORIELLA PERSPEKTIV	Territoriella perspektiv i fokus		
	Utvärderingar utan betydande territoriella perspektiv i fokus		



Medfinansieras av  
Europeiska unionen



# Från utvärderingsstrategi till utvärderingsplan

Exemplet Regionalfonden 2021-2027

Reglabs utvärderingsnätverk 26 oktober 2023



Medfinansieras av  
Europeiska unionen



# Vilken kunskap behöver produceras?

## Övergripande kunskapsbehov

- Ny programperiod, nya förutsättningar för genomförandet – Hur fungerar det?
- Bristande integrering av hållbarhet 2014-2020 och ökade krav 2021-2027 – Hur fungerar nya rutiner och arbetssätt?
- Utmaningar med TM4 2014-2020, stora satsningar med PO2 2021-2027 – Hur fungerar det?
- Ökade krav på koppling till smart specialisering – implementering och effekter?
- Nya och komplexa områden (SO 1.4, PO2)
- Långsiktig kunskap över programperioder? Jfr. finansieringsinstrument (riskkapital)



Medfinansieras av  
Europeiska unionen



# Vilken kunskap behöver produceras?

## Utvärderingsfrågor (exempel)

Utvärderingsfråga	Formativ	Summativ
I vilken utsträckning och på vilket sätt har finansierade projekt bidragit till att <b>uppnå det specifika målet?</b>		X
I vilken utsträckning och på vilket sätt har finansierade insatser bidragit till att nå <b>målen i de regionala strategierna för smart specialisering?</b>		X
Är finansierade projekt <b>ändamålsenliga</b> för att nå programmets målsättningar?	X	
Är förvaltande myndighets <b>styrning av programmen ändamålsenlig</b> för att skapa förutsättningar för att nå målen?	X	
Vilket är <b>mervärdet av att använda Regionalfondsmedel</b> inom det specifika målet/aktuellt tema?	X	X

# Bedömning av policyområden/tematik

## Exempel PO1

Politiskt/ specifikt mål	Andel av program- budget	Nya/ Innovativa	Kunskap om implementeri ng?	Kunskap om effekter?	Grad av komplexitet	Program- utvärdering?
1.1	26%	Ja	Ja	Ja, men bristande utifrån geografi och smart specialisering	Hög	Ja
1.2	5%	Ja, delvis	Ja	Nej	Medel	Nej
1.3	28%	Nej	Ja	Ja, men bristande utifrån geografi och smart specialisering	Medel	Ja
1.4	6%	Ja	Nej	Nej	Hög	Ja
1.5	3%	Nej	Ja	Ja	Låg	Nej

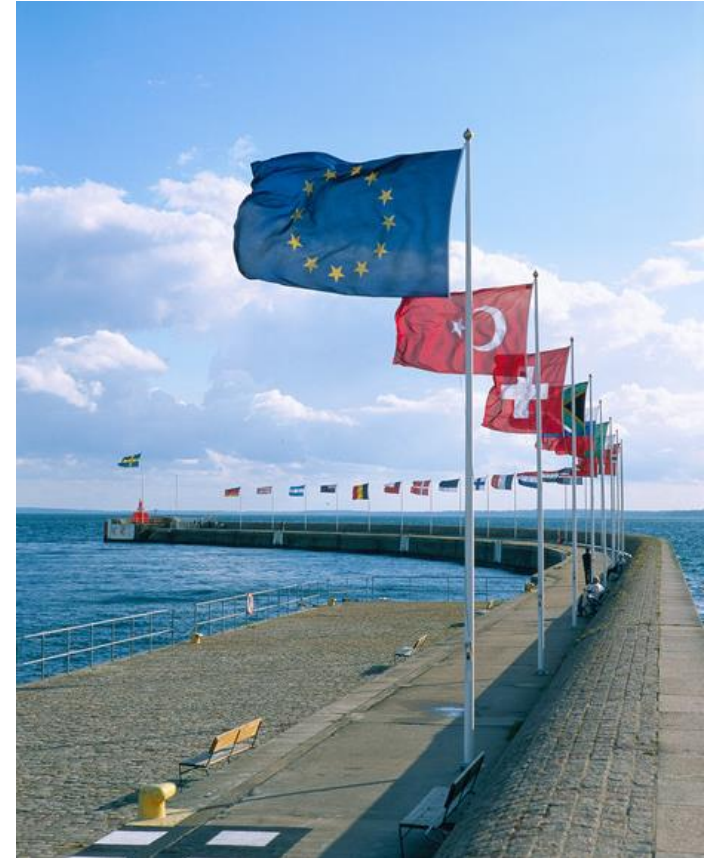
Smart specialisering, hållbarhet m.fl. horisontella teman





# Territoriella perspektiv

- Platsbaserad politik: regionala program
- Olika målgrupper och behov: regionala, nationella och europeiska.
- Viktigt kunna jämföra program, fonder och länder för "att öka kunskapen om vad som fungerar och i vilken kontext"
- Slutsats: tematiska utvärderingar men med ökat fokus på geografiska kontexters betydelse



Medfinansieras av  
Europeiska unionen



# Sammanfattning

## Från utvärderingsstrategi till utvärderingsplan

### ► TIMING

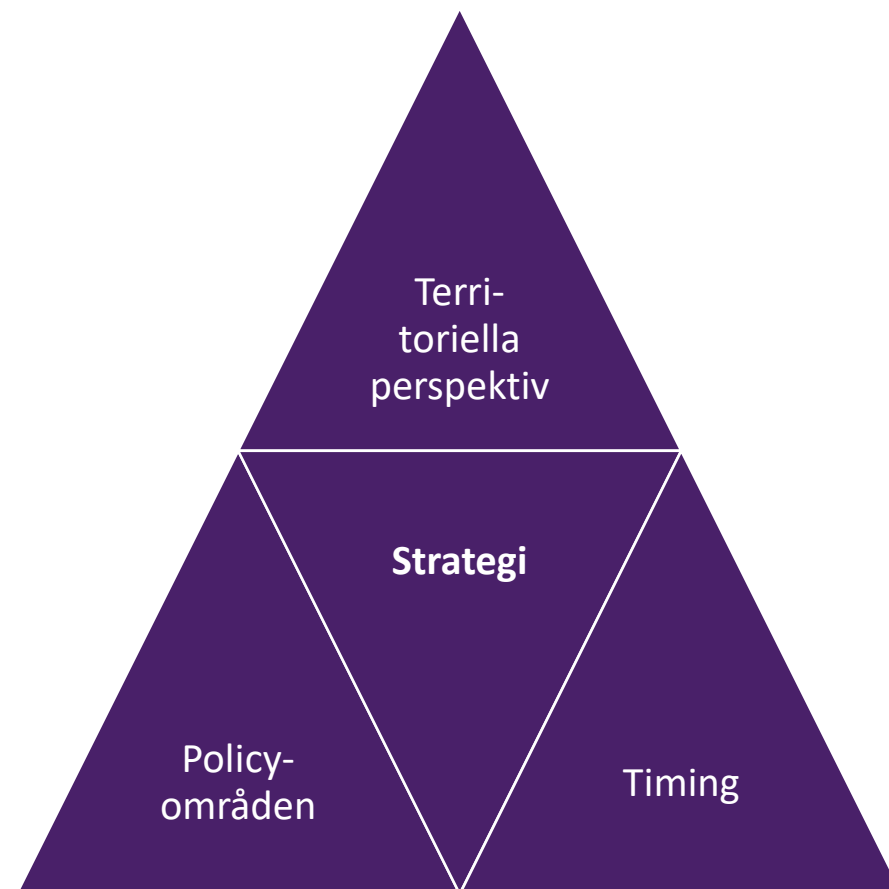
- Formativa utvärderingar för att stödja implementeringen inom "nya" områden och stödja utformningen av summativ utvärdering

### ► POLICY/TEMATIK

- Initalt fokus på "nya" områden (formativt)
- Mer välkända områden = effektutvärdering (summativt)
- Vissa områden undantas helt (komplexitet)

### ► TERRITORIELLA PERSPEKTIV

- Samtliga berörda program ingår i en och samma utvärdering
- Öka kunskapen om vad som fungerar i vilken kontext
- Nationella och regionala lärdomar



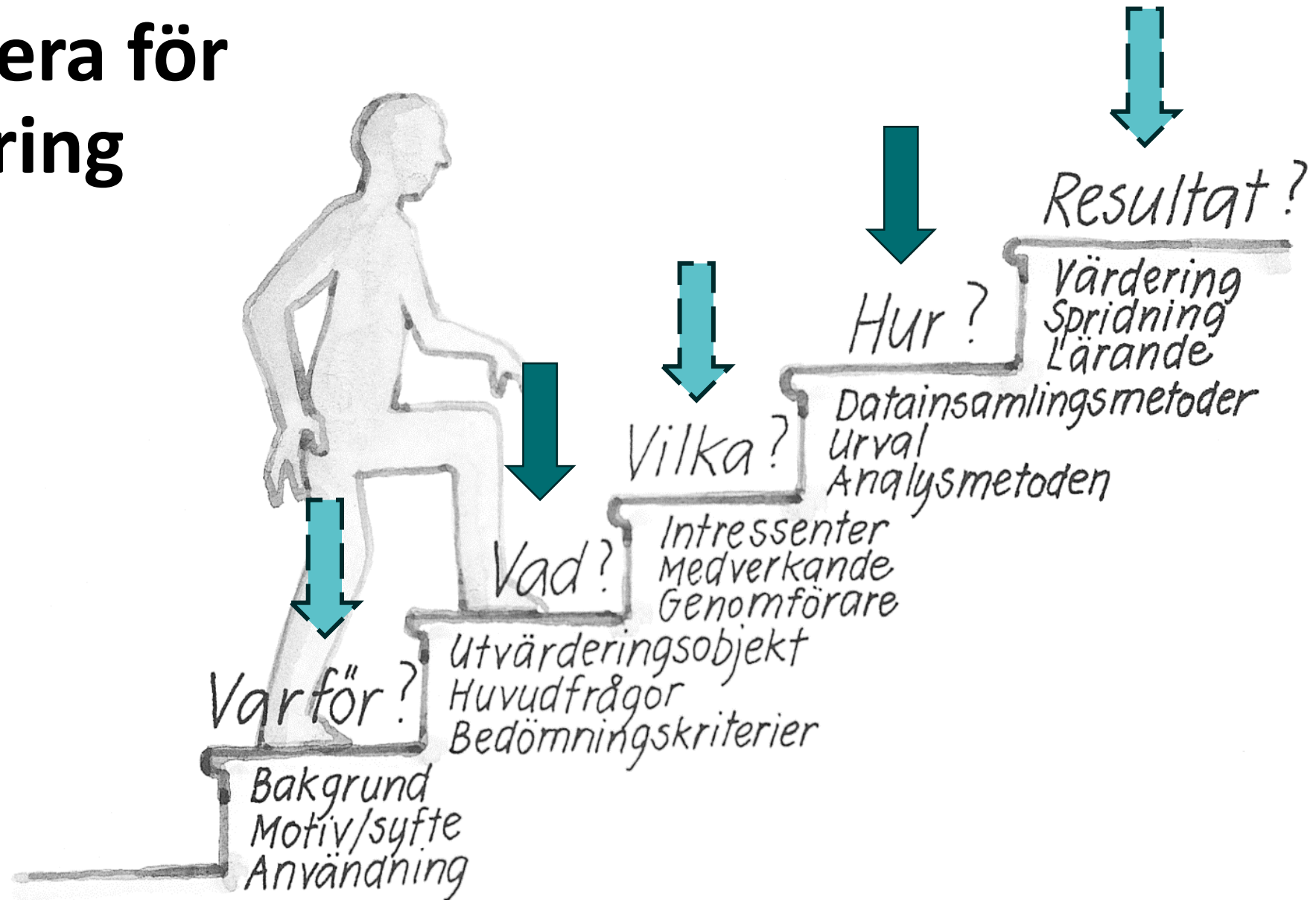
Medfinansieras av  
Europeiska unionen



# Vårt arbete med ”utvärderingsplaner” för nationella insatser

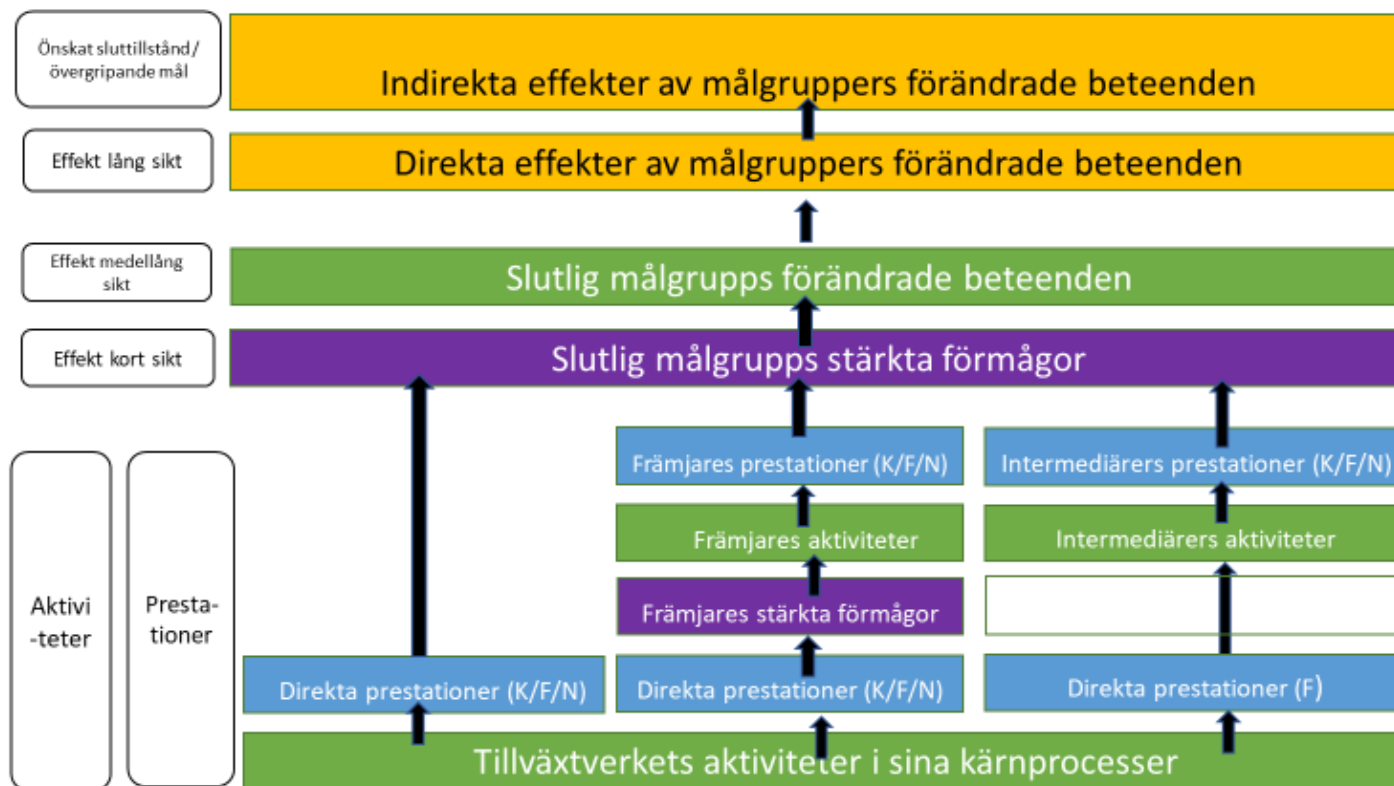
Uppföljnings- och  
lärandeplan för [*insats*]

# Att planera för utvärdering



# VAD:et

- Utvärderingsobjekt
- Huvudfrågor
- Bedömningskriterier

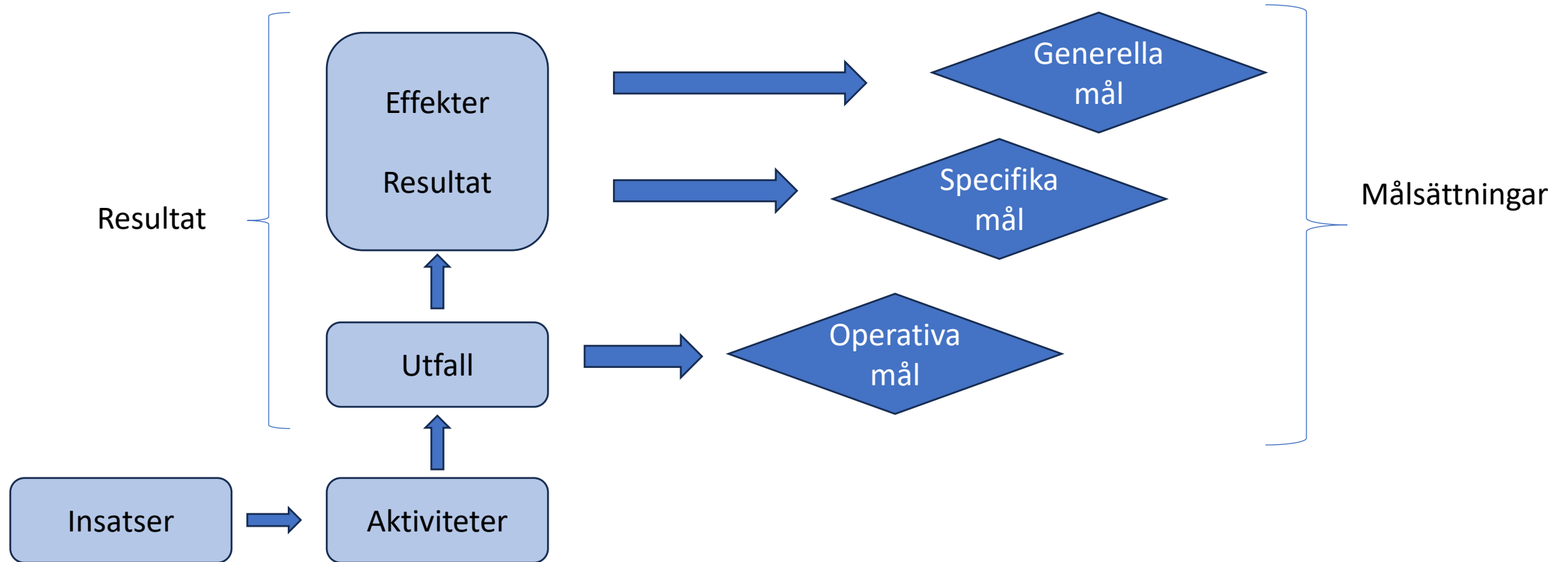


# Uppföljnings och utvärderingsplan

- Bygger på förändringsteorin
- Välj vad som ska följas upp (prestationer, förmågor, effekter?)
- Specificera målbeskrivningarna, tillför indikatorer och källor.
- Specificera när och hur det ska följas upp och utvärderas, och hur lärandet byggs upp.



# Olika typer av målsättningar – i en förändringsteori och i en utvärderingsplan



Önskat sluttilstånd  
Övergripande mål

Effekt på lång  
sikt

Effekt på  
medellång sikt

Exempelvis kan förändrade beteende på längre sikt vara att utveckla affärsplaner, automation av produktionsprocesser eller att starta företag.

Effekt på kort  
sikt

Stärkta förmågor utgör ofta resultat på kort sikt. Exempelvis kan det handla om ökade kunskaper, stärkt kapacitet eller tillgång till nätverk och tjänster.

Prestationer

Direkta prestationer kan både vara i form av finansiering (utbetalda medel), varor (t.ex. publicerat material) och tjänster (t.ex. genomförda seminarier).

Aktiviteter

Effekter

Resultat

Indirekta effekter  
av förändrade  
beteenden

Direkta effekter  
av förändrade  
beteenden

Förändrade  
beteenden

Stärkta  
förutsättningar  
och förmågor

Vad levererar vi?  
Vad har vi gjort?

Vilka är våra  
aktiviteter i  
grunden? K/F/N?

---

---



Resultat	Definition	Exempel	Ungefärligt tidsperspektiv
Prestationer	Antal och omfattning av genomförda aktiviteter	Antal deltagande organisationer Antal framtagna kunskapsunderlag Antal genomförda investeringar	Inträffar direkt vid genomförandet av aktiviteten
Effekter på kort sikt	Förändrad förmåga hos målgrupper	Ny/ökad kunskap Nya kontakter Ökad servicegrad för medborgare/näringsliv genom t.ex. ökad tillgång till bredband	Inträffar under tiden aktiviteten genomförs (under projekttiden)
Effekter på medellång sikt	Förändrat beteende hos målgrupper	Tillämpning av ny kunskap i ordinarie verksamhet eller nya projekt Nya affärsmodeller (exempelvis cirkulära, hållbara eller mer digitaliserade) Nya varor/tjänster Fler företag, boende eller besökare i regionen	Inträffar när deltagare omsätter förändrad förmåga i handling (cirka 0-3 år efter avslutat projekt/satsning)
Effekter på lång sikt	Effekter av förändrat beteende hos målgruppen eller på samhällsnivå	Ökad konkurrenskraft Ökad förnyelseförmåga i näringslivet/regionen Bättre förutsättningar "totalt". Ökad resiliens, ekonomisk, social och miljömässig.	Inträffar på längre sikt (cirka 1-10 år efter avslutat projekt). Beskriver effekter av förändrat beteende, kan mätas såväl på deltagarnivå som på samhällsnivå.

# Bedömningsgrunder

## Bana vägen till indikatorer

- ▀ Konkretisera identifierade målsättningar och prioriteringar -> hur vet vi att vi är på rätt väg?
  - En bedömningsgrund kan leda till flera indikatorer
  - Bedöma läge, riktning och takt i förflyttningen

# Bedömningsgrunder

**Olika perspektiv kan omsättas till till bedömningsgrunder för att konkretisera målen med en strategi eller en insats; exempelvis:**

- **LÄGE:** Alla hushåll och företag bör ha goda möjligheter att använda sig av elektroniska samhällstjänster och service via bredband.
- **PROCESS:** Offentlig upphandling av livsmedel och måltidstjänster bör fortsatt vara ett verktyg som bättre styr mot och motsvarar samhällets ambitioner och lagar inom djurskydd och miljö.
- **RIKTNING:** Innovationsförmågan hos företag på landsbygden bör stärkas.

# HUR:et

- ▶ Indikatorer
- ▶ Urval av vad som ska följas
- ▶ Val av hur vi ska analysera frågor
- ▶ Strukturerad uppföljning
- ▶ Utvärderingar

# Indikatorsystem innebär alltid en viss modellering/förenkling

- ▶ Skapa en enhetlig tankekarta -> fokus på prioriterade områden
  - Skapa ett narrativ kring det vi vill studera -> fullständighet vs tydlighet
- ▶ Identifiera data att samla in och hur det kan användas/skäras
- ▶ Skapa en gemensam kunskapsbas -> tolka och använd indikatorer

# Prestationsmål

## Nyckelfrågor att hålla sig till

- Vad är framgång för insatsen? Vilka konkreta mål har insatsen och hur förhåller sig dessa till mer övergripande mål?
- Hur kan insatsen bidra till att framgång nås? Vad är den effektkedja som förväntas inledas i och med insatsen? Vilka andra insatser bidrar till framgång?
- Vilken data behöver vi samla in och sammanställa för att veta att prestationsmålen uppnåtts?
- **Hur kan vi följa att detta sker?** På vilket sätt fångar vi information om verksamheterna som vi stödjer och hur använder vi den informationen?

# Prestationsmål

## Konkretisera det som står kortfattat i förändringsteorin

Prestationsmål	Indikatorer	Målvärden	Definition	Källa / Tidpunkt för mätning
30 företag har blivit beviljade stöd under 2018, varav minst 20% av företagen drivs av kvinnor.	Antal företag som beviljats stöd.	30 stöd		NYPS. Januari 2019.
	Andel företagsledare som är kvinnor.	Minst 20%		SCB. Januari 2019.
Samtliga stödmottagande företag har deltagit i en utbildning om hållbara leverantörskedjor.	Andel företag som genomgått utbildningen.	100%		Mars 2019.

Ytterligare exempel på prestationsindikatorer inom jämställdhet, mångfald och miljö:

- Minst 10% av de inkomna ansökningarna har kommit från företag som drivs av personer som är 18-35 år gamla.
- Minst 20% av de beviljade stöden har gått till företag som drivs av personer med utländsk bakgrund
- Minst 50% av de beviljade stöden har gått till projekt som direkt syftar till att lösa miljömässiga utmaningar
- Minst 75% av de företag som beviljats stöd har genomgått utbildning i miljöledning

# Prestationsnära effektmål

## Förändrad förmåga & Kundnöjdhet

- ▶ Särskilt viktigt är det att prestationsnära effekter formuleras med hänvisning till målgruppen. Prestationsnära effekter ska alltså beskriva vad som ska hända i en målgrupp för att nästa effekt ska kunna inträffa.
- ▶ Ett sätt att kontrollera att sambanden är rätt tänkta är att uttala varje pil i schemat som ett **om-så-påstående**. T.ex. om dessa aktiviteter utförs, så kan dessa prestationer av tillräcklig kvalitet levereras till tänkta målgrupper.



# Exempel uppföljning och lärandeplan

## 6. Effektmål på kort sikt (förändrade förmågor) samt indikatorer

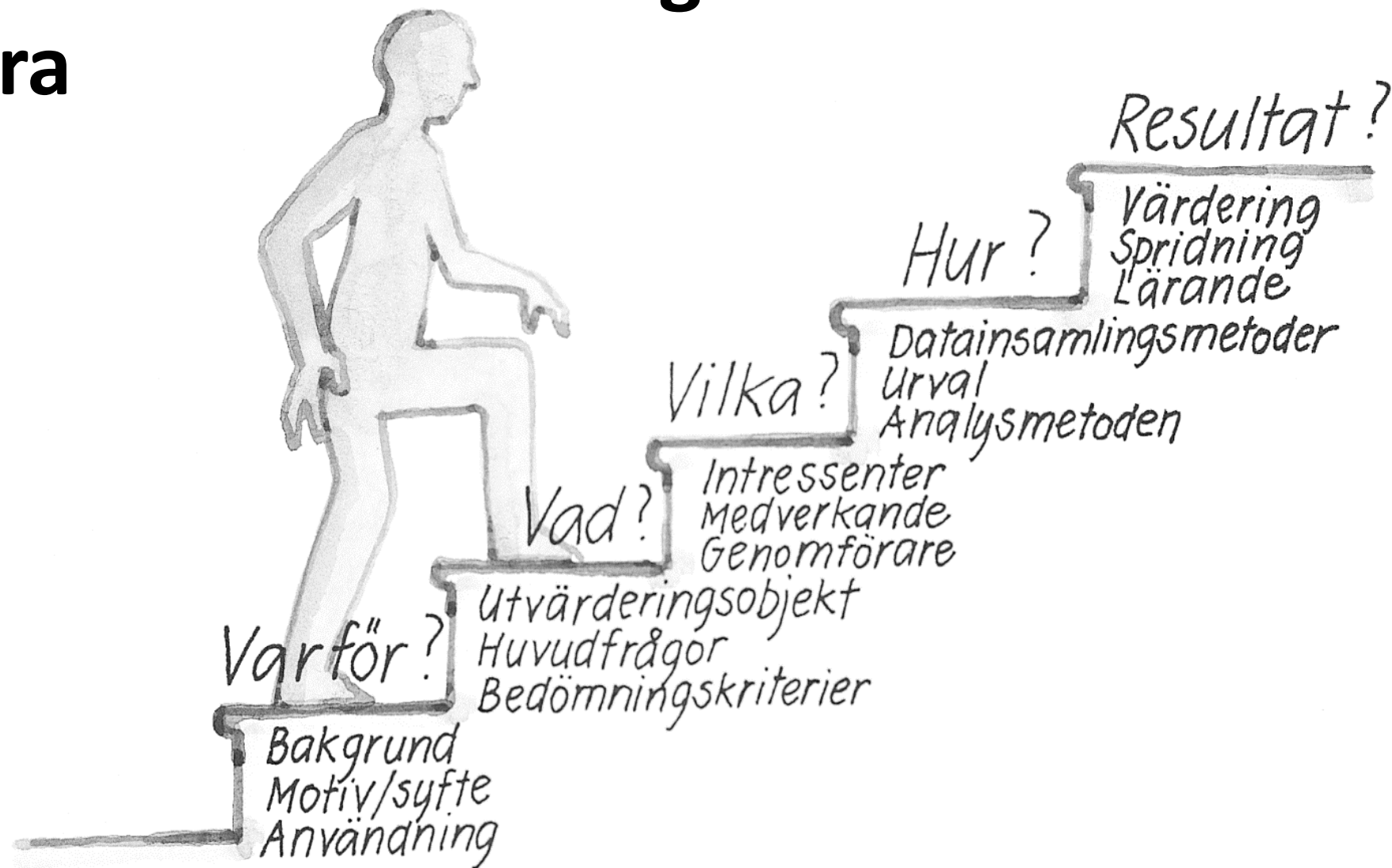


Effektmål på kort sikt	Indikatorer	Målvärden	Definition	Källa / Tidpunkt för mätning
Hög kunskap hos FTG om <u>möjligheterna</u> med användning av automationslösningar samt om <u>finansiering</u> och <u>kalkylmodeller</u> gällande automationslösningar.	Andel av företag som uppger att de fått ökad förmåga inom dessa områden	Minst 80 procent	4 eller 5 på en 5-gradig skala	Enkät per företag Skickas ut av intermediär - Löpande
Tillräckligt utbud samt hög kvalitet i konsulternas <u>rådgivning</u> till företag - Kundnöjdhet	Andel av målgrupp som är nöjda med insatsen som helhet	Minst 75 procent		Enkät dec 2018 Skickas ut av intermediär
Hög förmåga hos FTG att kunna <u>initiera projekt</u> avseende automation	Andel företag som går vidare med kravspecifikationsarbete	Minst 50 procent	Inom 3 månader	Enkät per företag Skickas ut av intermediär - Löpande
Bred kunskap bland integratörer om <u>moderna produktionsmetoder</u>	Antal företag samt personer som deltar i kompetenshöjande aktiviteter	Minst 75 procent av företagen deltar med mer än en		Deltagarförteckning dec 2018 TVV

## 8. Effektmål på lång sikt samt indikatorer

Effektmål på lång sikt	Indikatorer	Målvärden	Definition	Källa / Tidpunkt för mätning
Högre grad av automation i produktion hos små och medelstora företag				Extern utvärdering vid programslut

# Att planera för utvärdering => Utvärdera





# Bensträckare

Återsamling kl 11.25

**REG**  
LAB

# Utvärdering i utforskande processer

## - svårigheter och lärdomar från Region Sörmland

Anna Svedlund och Tove Eliasson

Strateg och analytiker

26/10-23 Reglab utvärderingsnätverk

Region Sörmland



# Bakgrund

- Under 2022 reviderade Region Sörmland RUS prioriterade inriktningar
- Utöver nya inriktningar var ett projektmål att förtydliga utmaningsdrivet arbetssätt och designdrivna metoder
- Vi använde en designbaserad och samskapande ansats för framtagandet (processen) av de nya inriktningarna



# Om utvärderingen

Ramboll genomförde utvärderingen på uppdrag av Region Sörmland.

**Syfte:** Att bidra till ökad kunskap och lärande för värdeskapande (framåtsyftande)

**Vad utvärderades?** Processen för framtagande av RUS:ens prioriteringar. Hur deltagarna har upplevt processen, om den har bidragit till värdeskapande samt om det finns potential för spridningseffekter och framtida värdeskapande.

**Data:** Två skriftliga övningar har samlats in från 19 processdeltagare med olika roller.

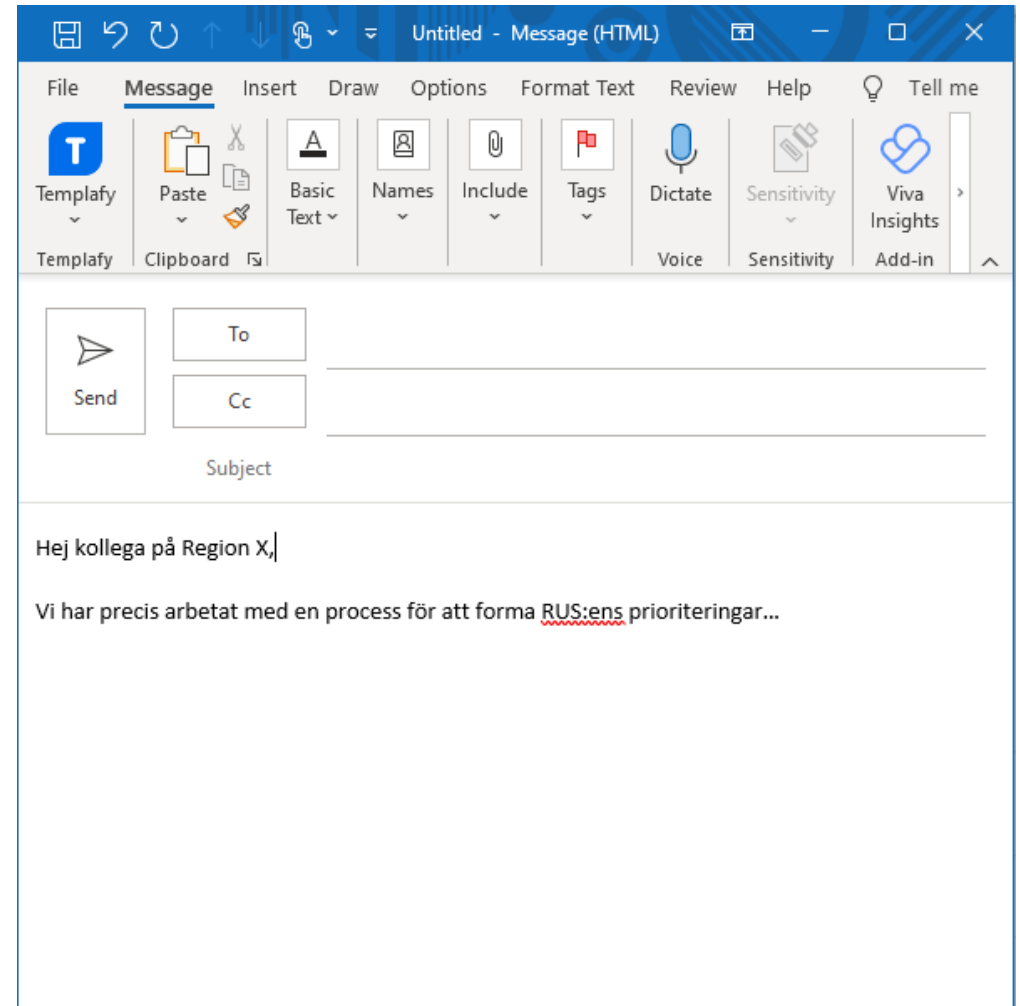
**Kvalitativa analyser** av respondenternas svar



# ÖVNING 1 - SKRIV ETT MEJL

1. Sätt klockan på 5 minuter.
2. Skriv ett mejl om processen, som du hade beskrivit den för en kollega som har en liknande roll i en annan region.
3. Efter att du skrivit meddelandet, stryk under ord eller meningar som du menar är särskilt talande för hur du upplevt processen.

**OBS** - tänk på meddelandet som ett grovt utkast. Med andra ord ska du inte redigera dig själv medan du skriver, utan fortsätta skriva löpande under de 5 minuterna.

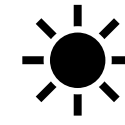


Skicka ditt mejl till [frida.lindqvist@ramboll.com](mailto:frida.lindqvist@ramboll.com). Ditt e-mail, eller utdrag från det, kommer att anonymiseras i sammanställning och analys.



# ÖVNING 2 – SOL, VIND OCH VATTEN

Kopiera symbolerna och placera dem längs med tidslinjen över processen, för att visualisera när det fungerat bra (sol), varit utmanande (motvind), möjliggörande (medvind), och när det fungerat mindre bra (blixn och regn). Motivera valen med en kommentar vid varje symbol. Kommentera även gärna hur händelsen påverkade din och gruppens motivation.



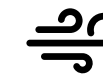
Vad har fungerat bra?



Vad har fungerat mindre bra?



Vad har varit utmanande?



Vad har varit möjliggörande/skapat framdrift?



Positiva  
upplevelser

Utgångs-  
punkt

I mitten  
av resan

Inskick av  
remiss-  
version  
till RUN



Negativa  
upplevelser

**RAMBOLL**

**OBS:** Skriv i textrutor. För att skapa en textruta, gå till "Infoga"/"Insert" → "Textruta"/"Text Box").

# Analysmetod

Vilka ord de tycker ger uttryck för deras upplevelse

Induktiv analys av understrykta ord

UPPGIFTEN VAR: Stryk under ord eller meningar du tycker är särskilt talande för hur du upplevt processen

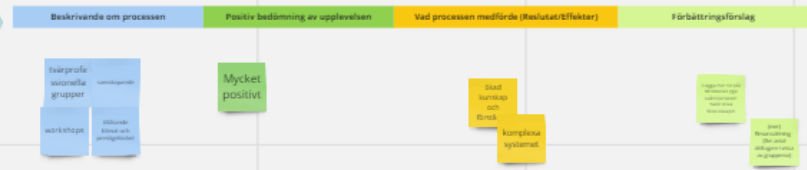
Objekt 1

Vad stryker de under som "talande för hur de upplevt processen"?



Objekt 2

Vad stryker de under som "talande för hur de upplevt processen"?



ANALYS ÖVNING 1 - BREVET

Deduktiv analys av fritext utifrån analysramen

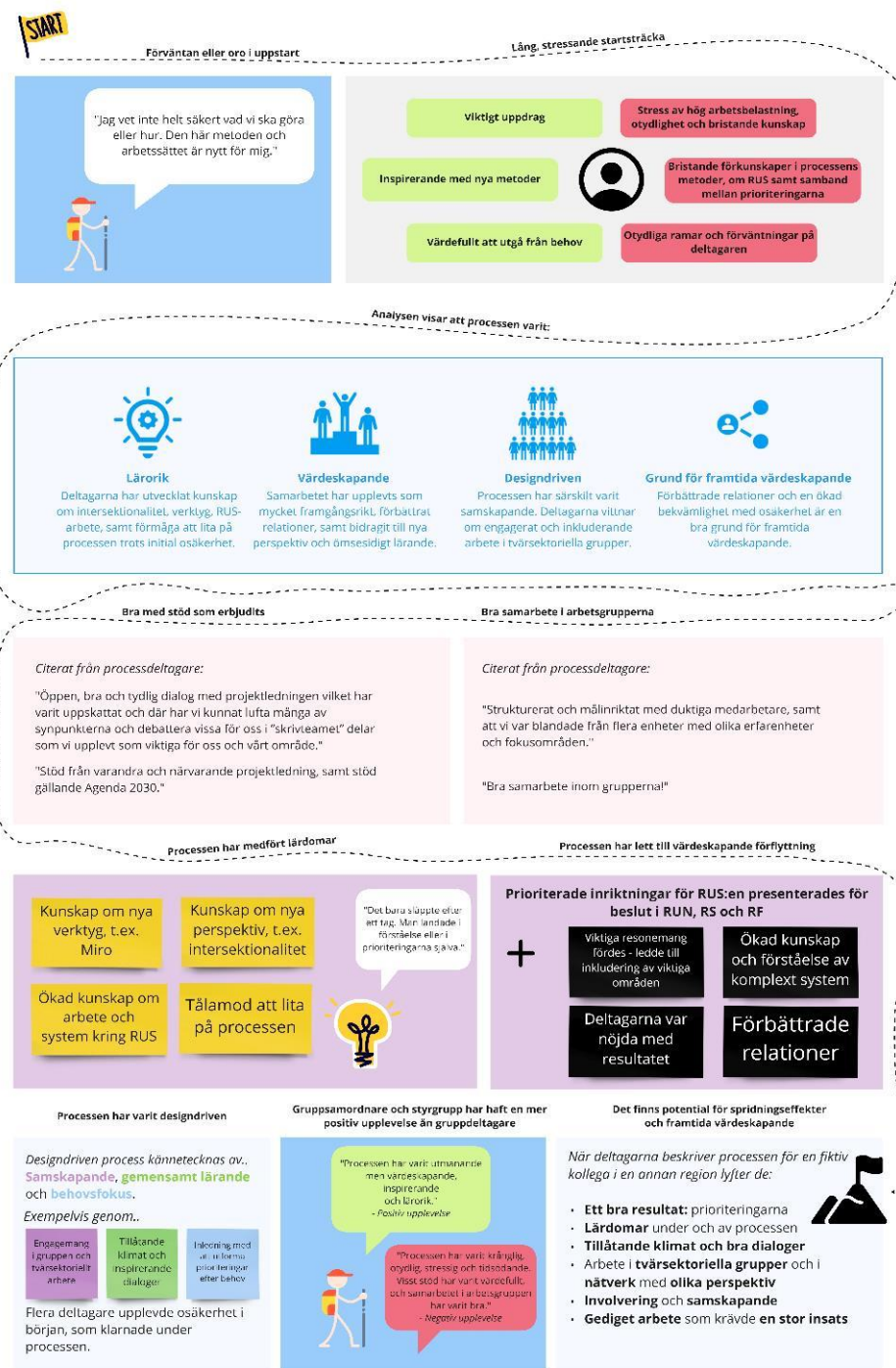
Utdragen fritext om deltagarnas upplevelse (1 post-it per respondent)

Analys av fritext

Bedömning	Förflyttning	Lärdomar	Utmaningar	Framgångsfaktorer	Motiverande/drivkrafter	Spridningsfaktorer - teamnivå	Spridningsfaktorer - individuellt	Sa
Objekt 1 Positiv upplevelse: Spännande, men otydigheter och viss förvirring - som sen klarat. Alla inblandade mycket nöjda.	Processen har förankrat RUS:en i organisationer och skapat relationer för framtida arbete.	Utmaningen har varit att processerna haft olika takt i grupperna och att stödet från projektledningen inte alltid kommit när det behövdes.	Bättre relationer för framtida arbete RUS:en förakrad					Reli
Objekt 2 Positiv upplevelse: Lärrik, inspirerande, framåt drivande samt stundtals riktigt utmanande och förvirrande.	Enheten pratar tydligt utifrån RUS:en och detta pratar utifrån RUS:en och detta pratar utifrån RUS:en när vi diskuterar uppdrag. Därmed blir utvärderingarna tydliga och ständigt levande.	Om olika orsaksband. Det var en del för mig nya perspektiv som t.ex. intersektionalitet och vilka utbildning kring det vilket var bra.	Fanns. Ej beskrivna.	Samskapande	Inspirerande			

# Resultat - slutsatser

- Processen har varit designdriven, särskilt samskapande
- Deltagarna har upplevt processen som utmanande men värdeskapande



# Utvärderingsmetod beror på insatsmetod

- Vilken typ av utmaning ska undersökas och lösas?
- Vad är syftet med arbetet som ska genomföras?

→ Ska vi arbeta användarinvolerat och utforskande?

→ Det får konsekvenser för hur vi kan följa upp



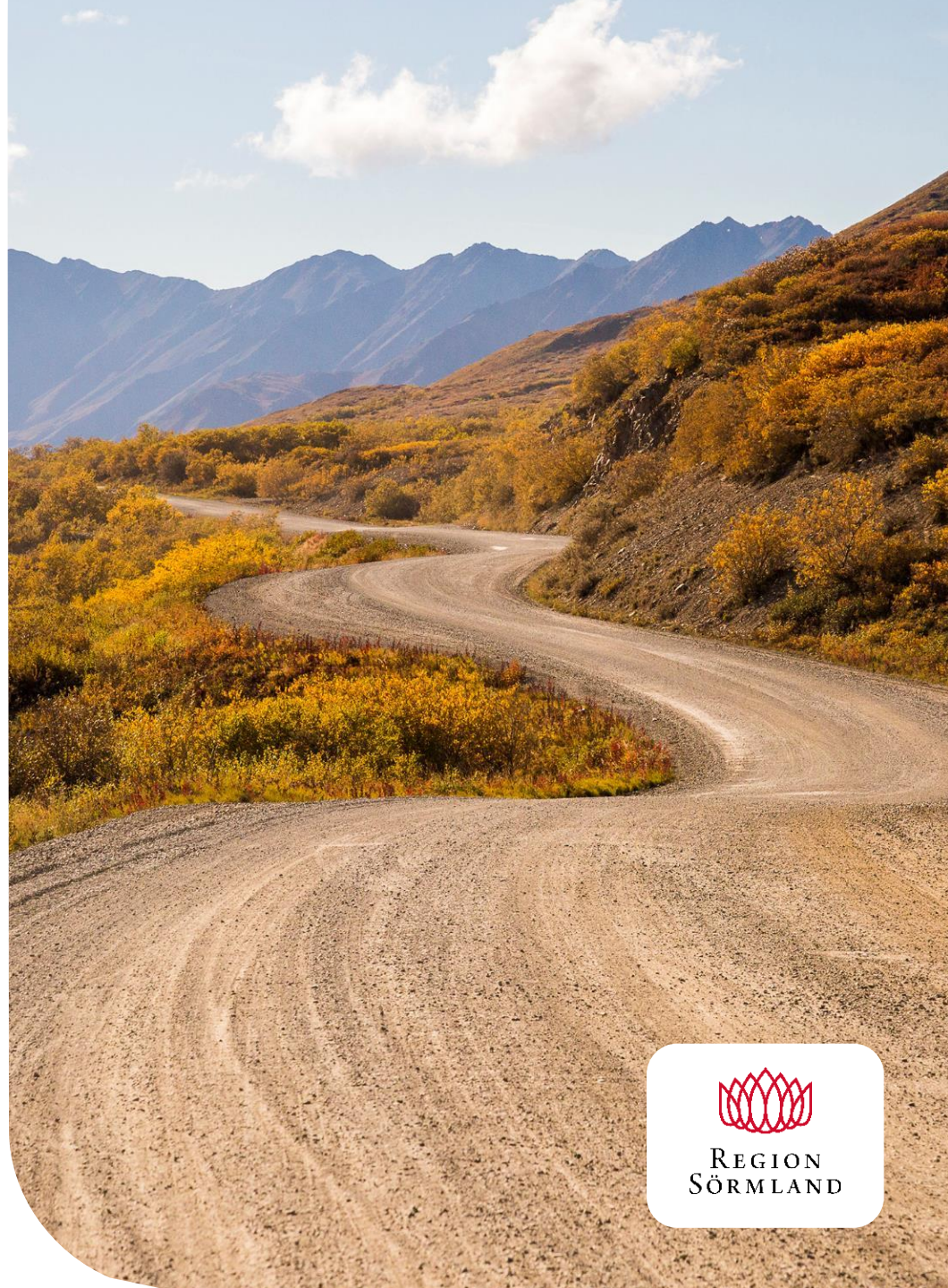
REGION  
SÖRMLAND

# Linjärt eller iterativt

Vi pratar mycket om förändringsteorier

Sen pratar vi om utforskande arbete där vi inte alltid vet i början var vi kommer vara i slutet.

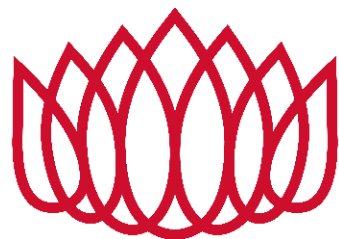
→ Vi diskuterade en del kring kompromissen här. För bedömning om förflyttning har skett kan flera utgångslägen behöva definieras under processen.



# Hur kan vi följa upp olika typer av värden?

- Brett eller smalt. Hur fångar vi förflyttningar som vi inte visste kunde ske?
- Vad händer när vi behöver kunna säga att vi har uppnått ett resultat? Ändrar vi våra insatser?
- Egna erfarenheter?





REGION  
SÖRMLAND

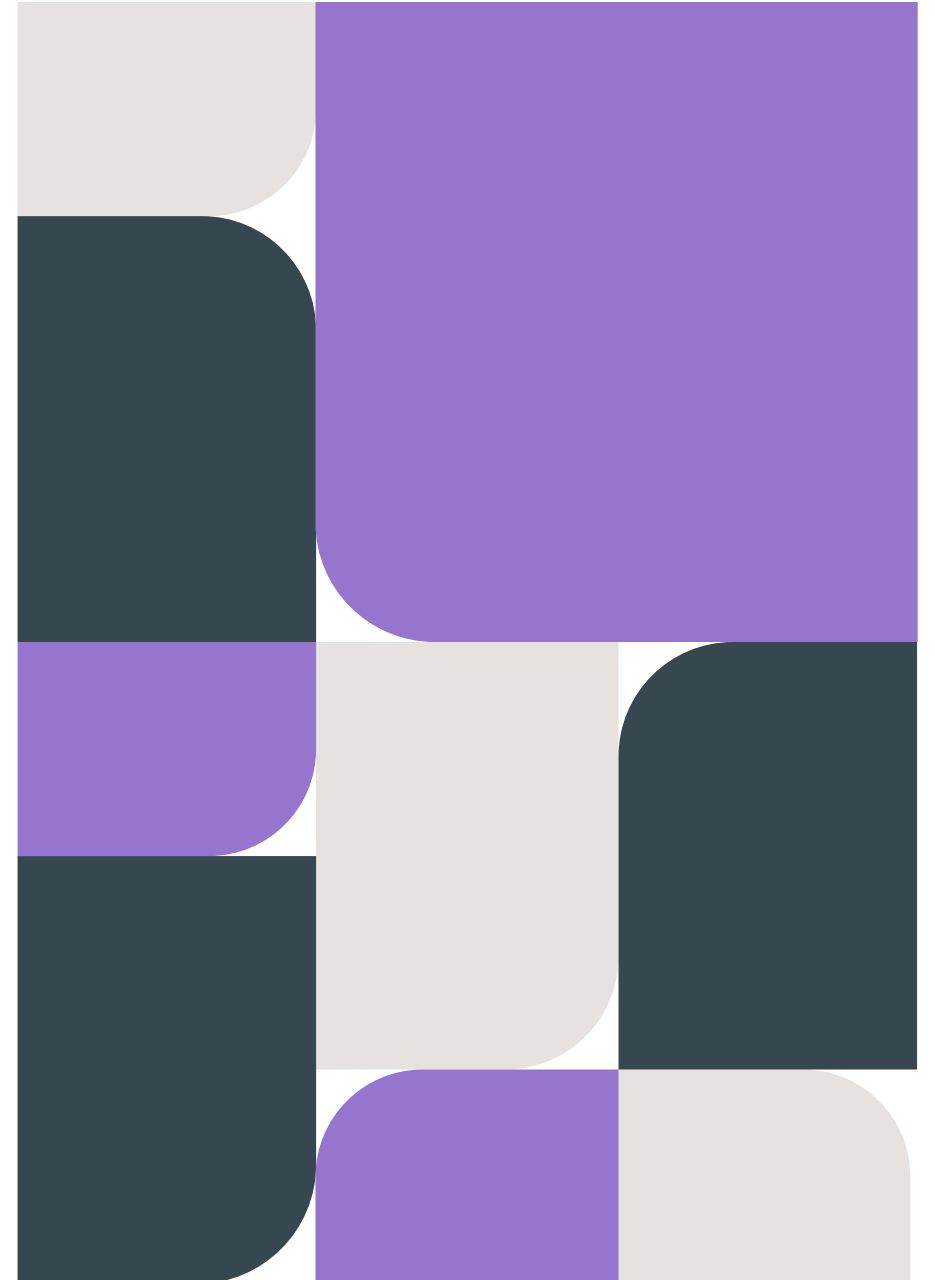
Tack för er tid.

# Beställarkompetens – så jobbar vi

Reglab utvärderingsnätverk 231026

Monica Emanuelsson, avdelning samhällsanalys

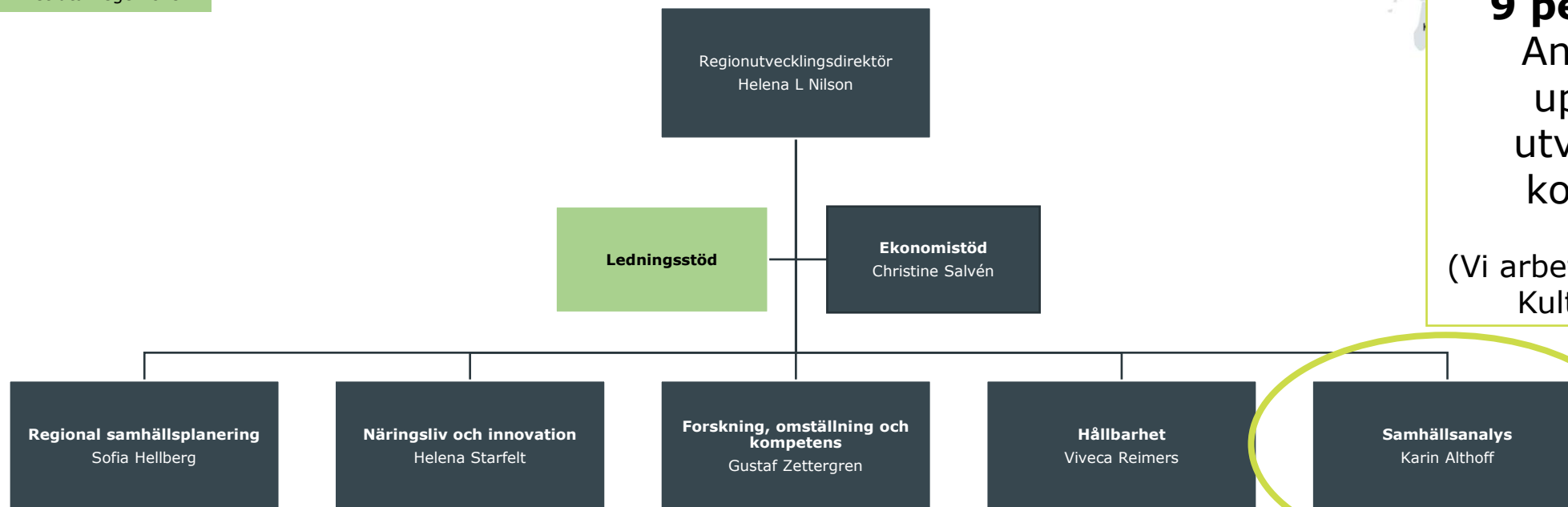
Koncernstab regional utveckling





# Koncernstab regional utveckling

Enhet utan egen chef

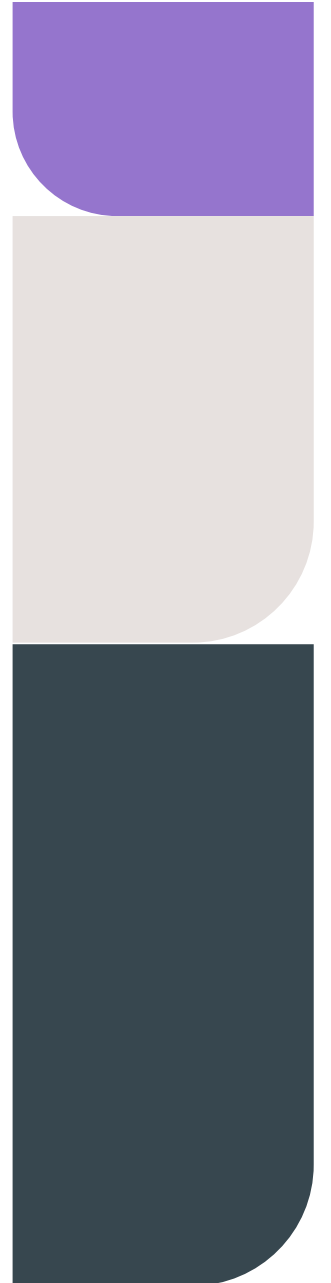


**9 personer + chef**  
Analys, statistik,  
uppföljning och  
utvärdering, GIS,  
kommunikation.

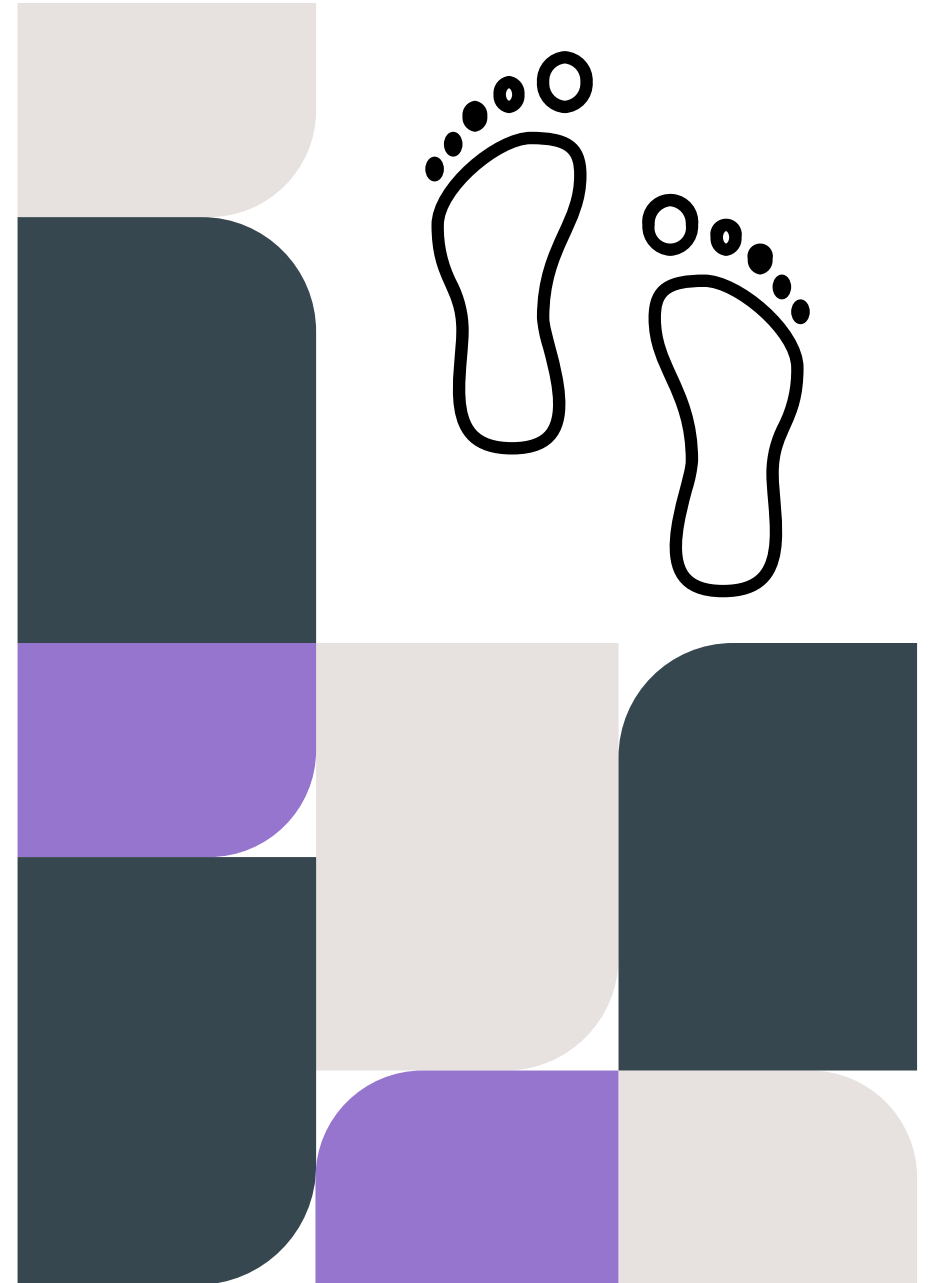
(Vi arbetar även mot avdelning  
Kultur och demokrati)

# Utvärderingar – samhällsanalys

- VGR har ett ramavtal för utvärderingar
- Beställer runt 6-7 utvärderingar per år
- Genomför även egna utvärderingar
- Systematisk prioritering – behovet större än möjligheterna

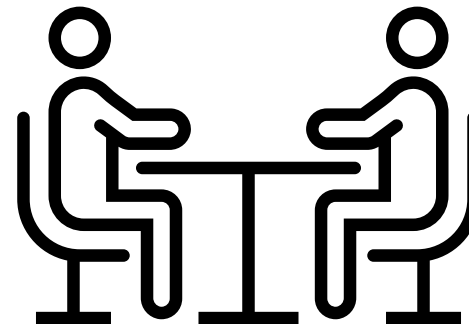


# Hur gör vi då, steg för steg...



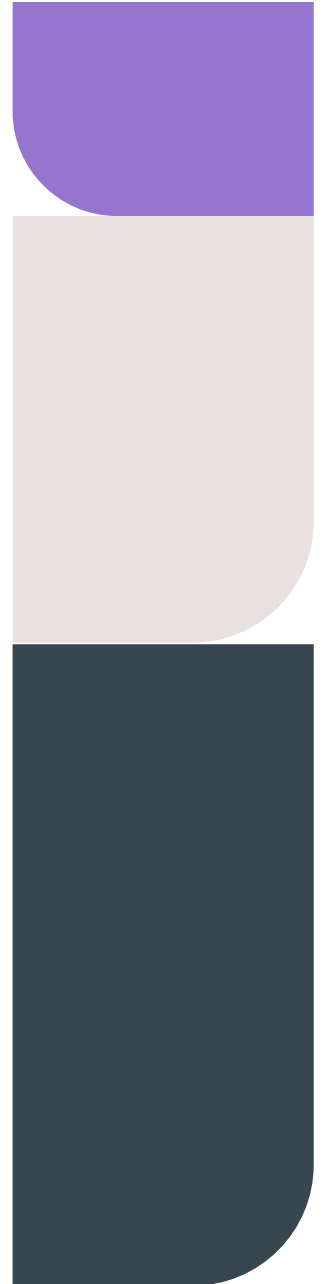
# Uppstart med berörda handläggare

- Samtal med berörda handläggare, dvs kommande mottagaren av utvärderingen utifrån:
  - Syfte?
  - Inriktning på utvärderingen? (resultat, effekter, genomförande, avgränsningar)
  - Fler liknande insatser?
  - Fler avdelningar/handläggare som berörs?
  - Målgrupp?
  - Användning?
  - Lärandeperspektiv?
  - Tidsplan?
  - Framtidsfrågor?



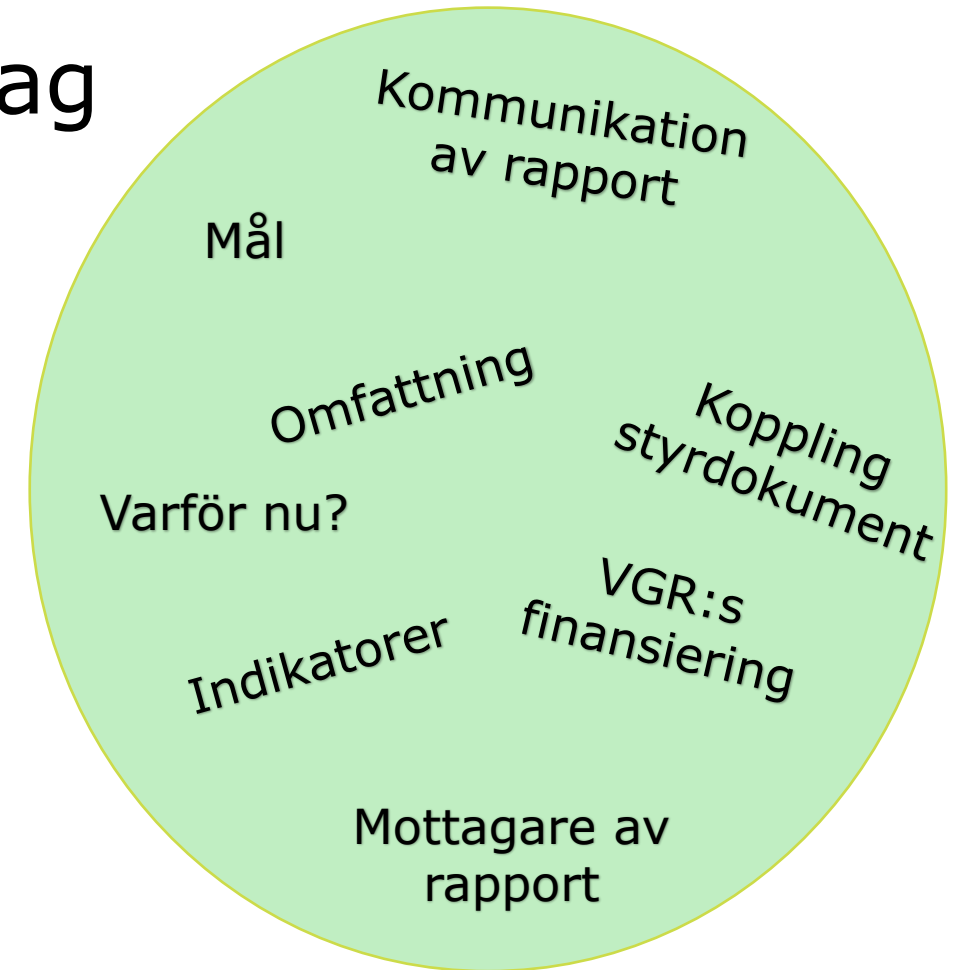
## Forts. Uppstart

- Möjliggöra för mottagaren att ge sin bild vad de vill med utvärderingen! De är experter på sakområdet!
- Samhällsanalys lyfter frågor och kompletterar med vår erfarenhet vad gäller t.ex. insatslogik, lärande, vilka andra bör involveras, rimlighetsbedömning, avgränsning mm.



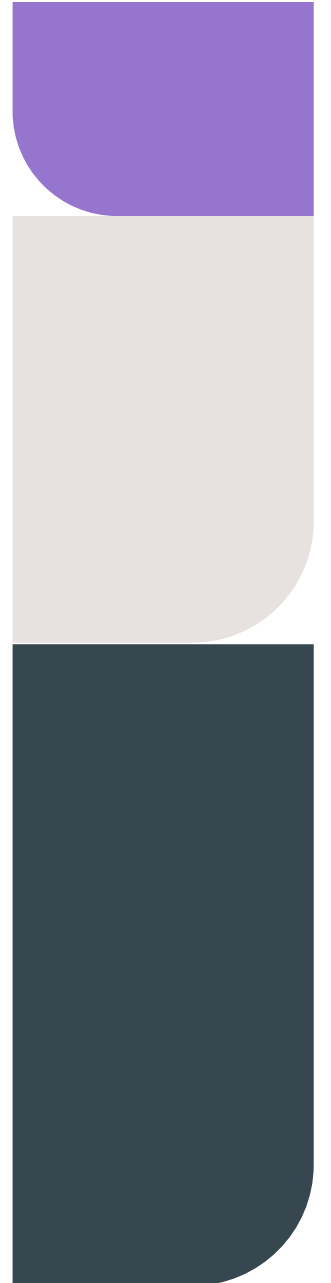
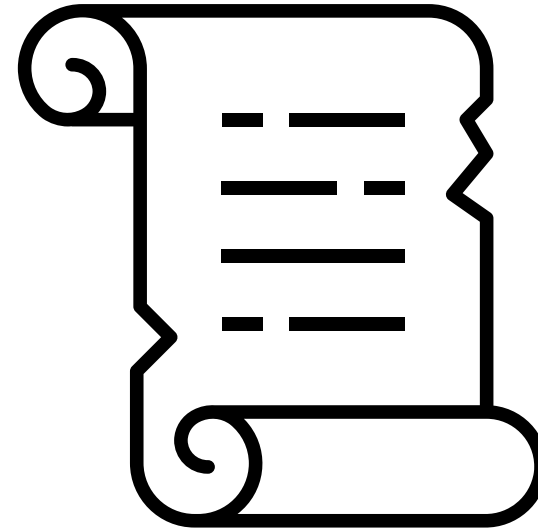
# Ta fram ett förfrågningsunderlag

- Förfrågningsunderlag baserat på samtal men också de skriftliga underlag som projektbeslut.
- Utgångspunkt för förfrågningsunderlaget:
  - Fånga det vi har önskemål om
  - Ge konsulterna tillräckliga underlag för att skriva fram bra anbud
- Vi grupperar utvärderingsfrågor utifrån ett par huvudfrågor och flera möjliga underfrågor

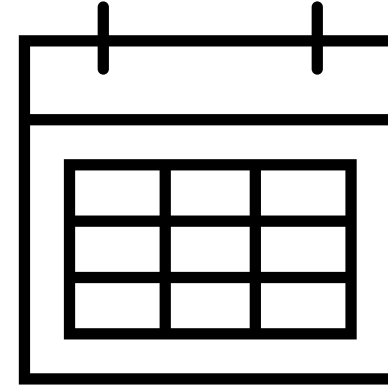


# Rubriker

- Inledning om insatsen och VGR:s roll
- Utvärderingsuppdraget och dess delar:
  - Syfte, utvärderingsfrågor
  - Förväntade metoder (inkl omfattning)
  - Leveranser och avstämningar
- Tidsplan från förfrågan till avrapportering
- Vad som ska ingå i anbudet som lösningsförslag, metoder, konsulter, tidsplan per moment, referensprojekt.
- Takpris och avtalsperiod
- Hur vi ska utvärdera inkomna anbud



# Tidsplan i stort



- Framtagande av förfrågningsunderlag.
- Upphandlingen - ramavtal men ändå:
  - 2 v hos konsult,
  - 1-2 v för att utvärdera anbud och utskick tilldelningsbeslut (planera in tidigt)
  - 1 v för ev avtalsspärr och sedan avtal
- Uppstartsmöte med konsult – centralt för att ge konsulterna mer detaljerad kunskap om våra önskemål. Bjuda in fler personer vid behov (insatsen, andra avdelningar), ta fram skriftliga underlag som ska till konsulten, påbörja ev namnlistor på möjliga intervjupersoner, boka avstämningar, tid till att diskutera utvärderingsfrågor men även insatslogik.
- Under genomförandet boka in regelbundna avstämningar
- När utkast ska komma och där möjliggöra för att genomföra justeringar.
- Lärseminarium vid behov
- Slutlig rapport



## UTVÄRDERINGSKRITERIER

Viktning i %	0%
Pris	
Viktning i %	0%
Leveranstid	
Viktning i %	0%
Referensuppdrag	
Viktning i %	0%
Lösningförslag	
Viktning i %	<b>0%</b>
CV	
Viktning i %	0%
Intervju	
Viktning i %	0%
Referenser	
POÄNGSUMMA:	100%
Bästa val = högst poäng	

Lägsta pris ges betyg 5, övriga ges proportionellt lägre betyg

Poäng för övriga utvärderingskriterier ges i heltal från 1 till 5, ju högre dess bättre

Bedömningen utgår från hur väl respektive kriterie är uppfyllt i relation till beställarens behov enligt anbudsförfrågan.

Den sammanlagda bedömningen visar att anbudet stämmer överens med det efterfrågade,

5 poäng	och ger ett mervärde i betydande omfattning
4 poäng	och ger ett mervärde i mycket god omfattning.
3 poäng	och ger mervärde i god omfattning.
2 poäng	och ger mervärde
1 poäng	men ger inget mervärde



# Frågor och dialog

**REG**  
LAB



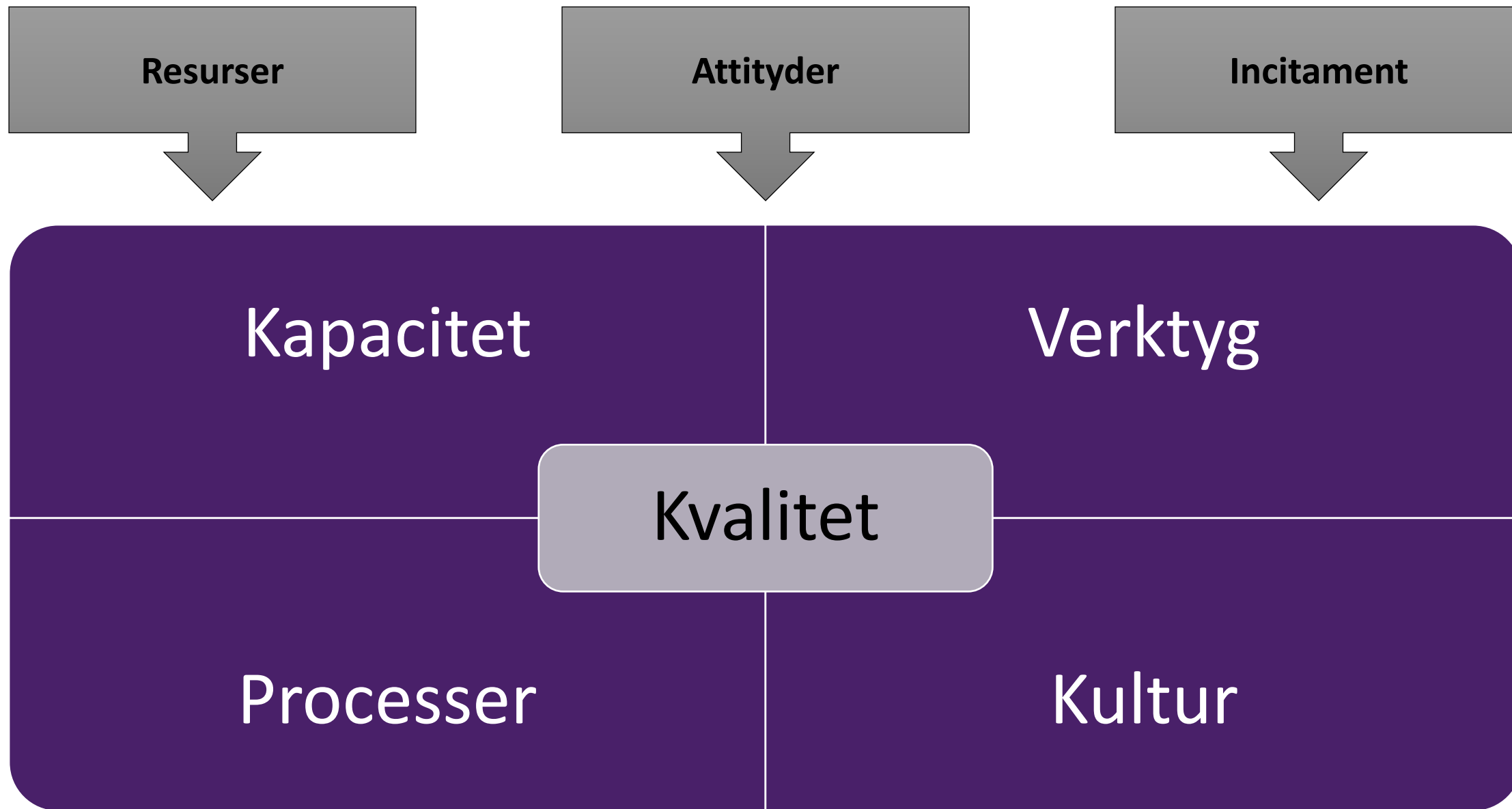
**Lunch**

**Kl. 12.15-13.00**

**REG**  
LAB

# Dialog

**REG**  
LAB



Källa: Delahais, Thomas (2023) "Quality assurance – Tips for practitioners"



Medfinansieras av  
Europeiska unionen



# Dialog: Vad behövs för att komma framåt?

1. Gå ett varv runt bordet: Berätta om din organisations behov för att komma framåt.  
Använd blädderblocken!  
(15 min)
2. Reflektera gemensamt över vad som behövs för att ta nästa steg.
  - Vilka är de kritiska faktorerna för att komma framåt?
  - Behövs externt stöd, ökad kompetens, ledningsstöd?
  - Ser ni gemensamma behov?Dokumentera på blädderblock.  
(20 min)



**Paus**

**Återsamling kl. 14.00**

**REG**  
LAB



# Transformativ utvärdering – insikter från olika teoretiska grunder

*Sofie Sandin Lompar, forskare, Lunds universitet*

**REG**  
LAB

# Utvärdering med ett systemperspektiv

## Modeller och praktiska erfarenheter

Katarina Steijer och Josefin Sandström

Utvärderingsnätverket

26 oktober 2023

**RAMBOLL**

Bright ideas.  
Sustainable change.

# Agenda

- Utveckling av metoder för analys och utvärdering med systemperspektiv
- Exempel på tillämpning av metoder för utvärdering med ett systemperspektiv

Analys av  
Utmaningsdriven  
Innovation  
(Vinnova)

Utvärdering av  
Kompetenslyft för  
metallindustrins  
värdekedja i  
Västerbotten och  
inom  
stålindustrins  
värdekedja i  
Norrbotten (IUC  
Norr)

# Systemperspektiv

- Ett system kan definieras som en sammankoppling av olika delar som tjänar ett visst syfte eller funktion
- De samhällsutmaningar vi vill lösa är ofta s.k. wicked problems
- Ett systemperspektiv innebär att vi försöker förstå systemet, dess delar och vad som behöver förändras för att åstadkomma önskad utveckling
- Med systemperspektivet försöker vi undvika fokus på enskilda lösningar som kan leda till andra, nya problem som vi inte kunnat förutse
- Viktigt att se till helheten och försöka bidra till en förflyttning kopplat till systemet som helhet
- Viktigt att avgränsa systemet på ett ändamålsenligt sätt för att göra det hanterbart

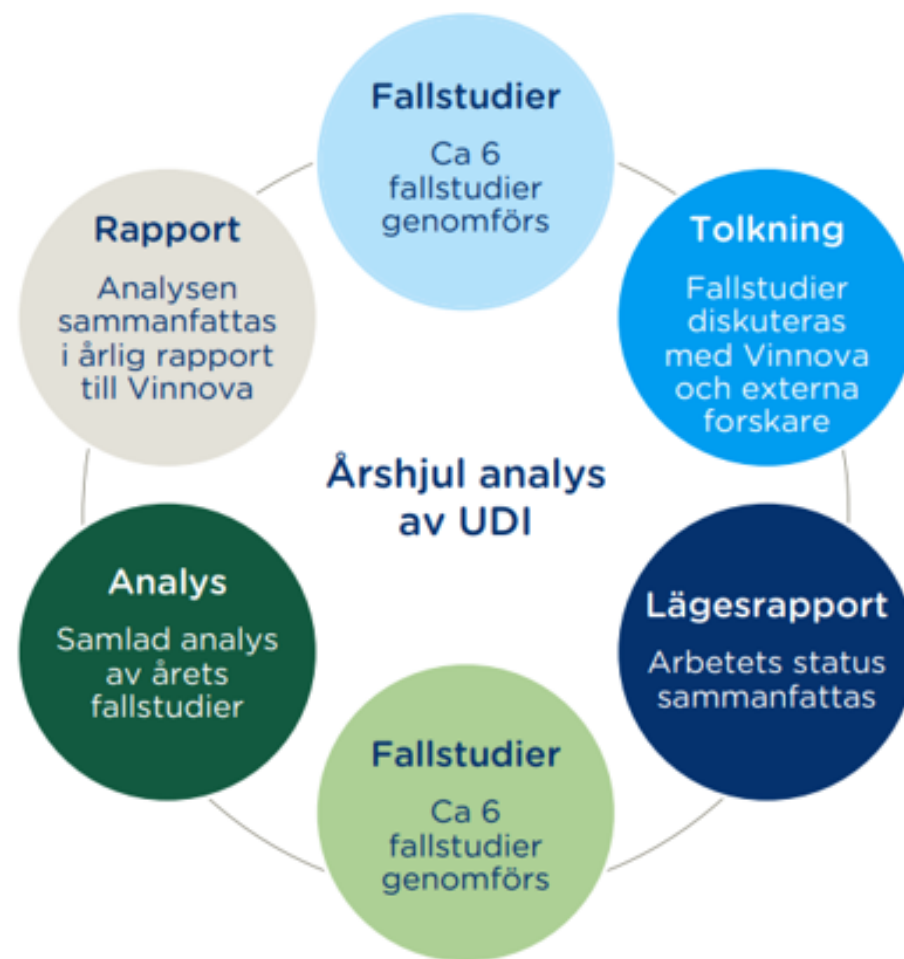


# Utveckling av metoder för analys och utvärdering med systemperspektiv

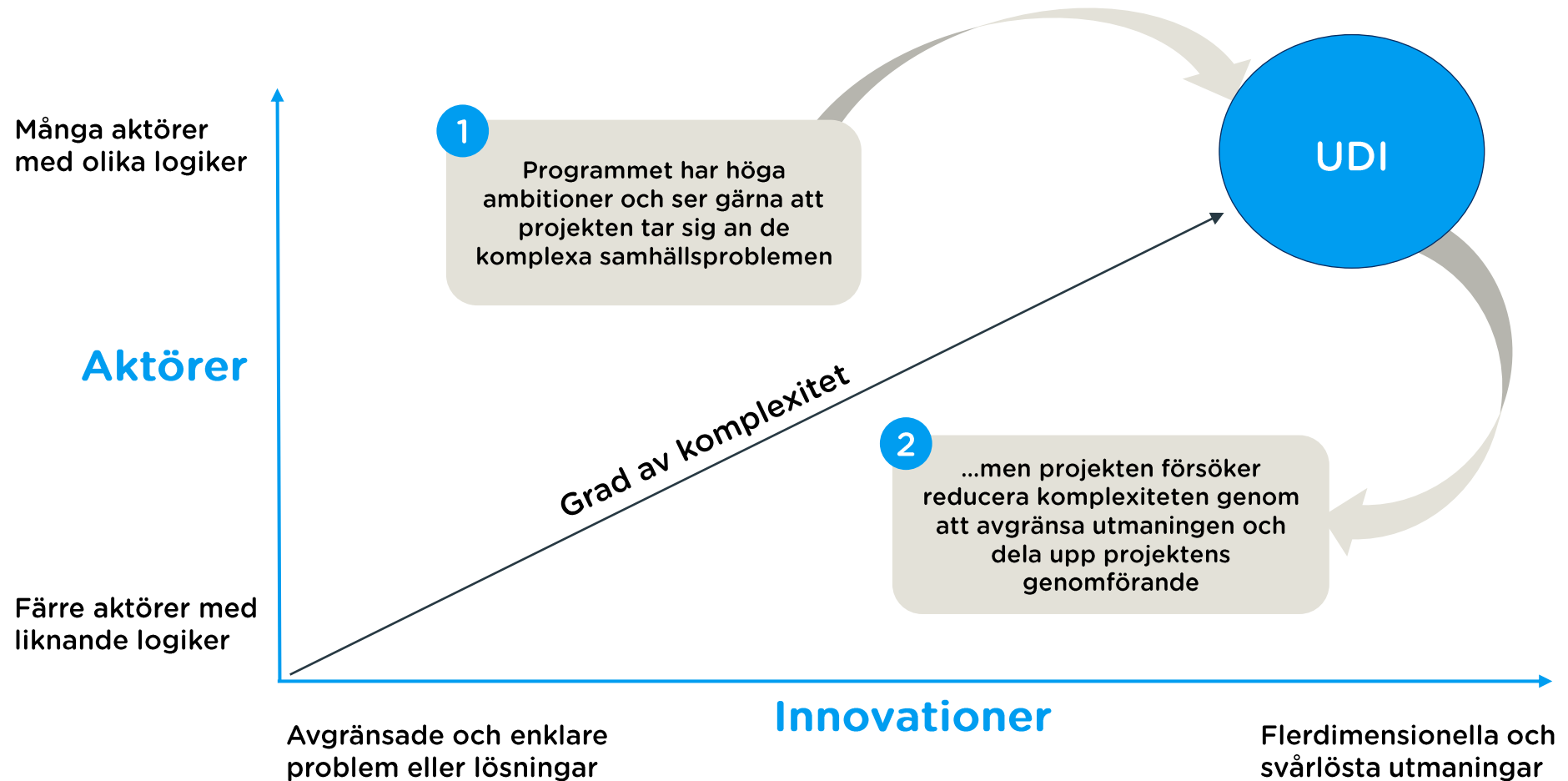
Exemplet Utmaningsdriven Innovation

# Analys av UDI

- Uppdrag att analysera Vinnovas program Utmaningsdriven Innovation (UDI)
- Syfte att förstå programmets...
  - Lärdomar från projektens innovationsresa
  - Aktörskonstellationen
  - Avtryck/resultat
  - Drivkrafter och barriärer för samhällseffekter
- Fokus på HUR och VARFÖR resultat uppstått



# Projektens genomförande präglas av komplexa målbilder och nya samverkansformer



# Kvalitativ fallstudiemetodik

- 44 fördjupade fallstudier
- Reflekterande intervjuer/workshops med projektpartners från olika sektorer
- Metoden möjliggjorde fördjupad förståelse för kontext, utmaningen, projektets nyckelhändelser, resultat
- Resultat har kunnat aggregeras för att dra bredare slutsatser om programmet
- Stort fokus på paketering och spridning för att bidra till lärande

### UTMANINGSDRIVEN INNOVATION: AFFÄRSMODELLINNOVATION

Affärsmodellinnovation för cirkulära mobiltjänster

**1. UTMANINGEN**

Varje år släpps flera miljoner av teknologiska innovationer ut i världen med en stor andelen som inte når marknaden. Detta beror på att utmaningen är att skapa en affärsmodell som gör det möjligt för innovatörer att lösa utmaningen och samtidigt skapa värde för sig själva och för samhället.

**2. RESAN**

Populära affärsmodellinnovationer för cirkulära mobiltjänster är till exempel: **KODINGATOR, RISE, PRENDAFORM, FÖRETAGSRESAN, ÖPPENLIGGÖRNING, AFFÄRSMODELLER**

**3. AVTRYCKEN**

Affärsmodellinnovationer har blivit en viktig del av den svenska innovationen och har blivit en viktig del av den svenska innovationen och har blivit en viktig del av den svenska innovationen.

STEGET 1 (0,7 MKR; 7 AKTÖRER)    STEGET 2 (19 MKR; 19 AKTÖRER)    STEGET 3 (50 MKR; 26 AKTÖRER)

### FOKUS FÖR ATT LÖSA SAMHÄLLSUTMANINGEN

UTMANINGENS KARAKTÄR

UTMÄRKNINGEN

FOKUS UTIFRÅN ETT SYSTEMINNOVATIONSPERSPEKTIV

Kultur och värderingar

Policy och regelverk

Infrastruktur och produktionsystem

Affärsmodeller

Teknik, produkter och processer

### INNOVATIONSRESAN

Förändringar av aktörer i samhället men också hos deltagande aktörer påverkar projektets genomslag

Förstadscoach

Fler aktörer inom mobilbranschen

Itterljare analyser för att förstå kundens behov

Denmarker

Sök efter ett kändisområde för efterfrågan

Samarbandede visar på möjligheter med cirkularitet

Delegationen för cirkulär ekonomi tillställs

### Aktörskonstellationen

Organisationernas relativa deltagande i förhållande till totala kostnader

Private företag

Forskningsethnik

Offentlig förvaltning

Innovatorer

Övrigt

STEGET 1 (0,7 MKR; 7 AKTÖRER)    STEGET 2 (19 MKR; 19 AKTÖRER)    STEGET 3 (50 MKR; 26 AKTÖRER)

### AVTRYCK UTIFRÅN SYSTEMANSATS

Kultur och värderingar

Policy och regelverk

Infrastruktur och produktionsystem

Affärsmodeller

Teknik, produkter och processer

### DRIVKRAFTER & BARRIÄRER FÖR SAMHÄLLEFFEKTER

Kultur och värderingar

Policy och regelverk

Infrastruktur och produktionsystem

Affärsmodeller

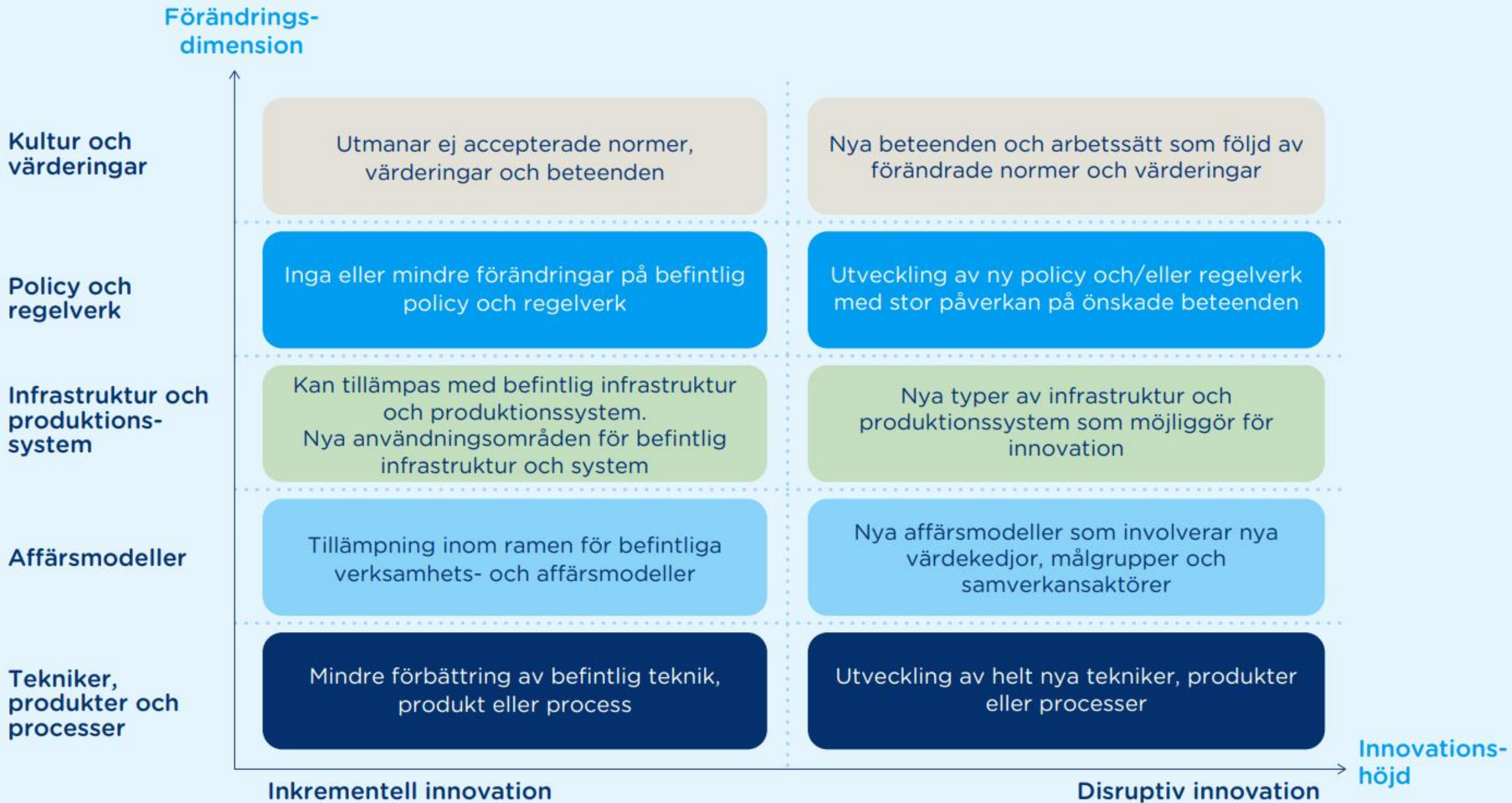
Teknik, produkter och processer



# Utveckling av systemperspektiv

- Programmet (och analysen) hade stort fokus på systemförändring
- Saknades initialt en definition av systemförändring
- Ramboll tog fram definition/modell för att utforska systemfokus i projekten
- Modellen har sedan använts i nya utlysningar av Vinnova
- Ramboll har använt modellen i många efterföljande uppdrag





# Exempel på tillämpning av metoder för utvärdering med ett systemperspektiv

Exemplet Lärande utvärdering av Kompetenslyft för metallindustrins värdekedja i Västerbotten och Kompetenslyft inom stålindustrins värdekedja i Norrbotten

# Varför ska man kartlägga systemet?



Helhetsbild



Analys av strukturer



Delat perspektiv

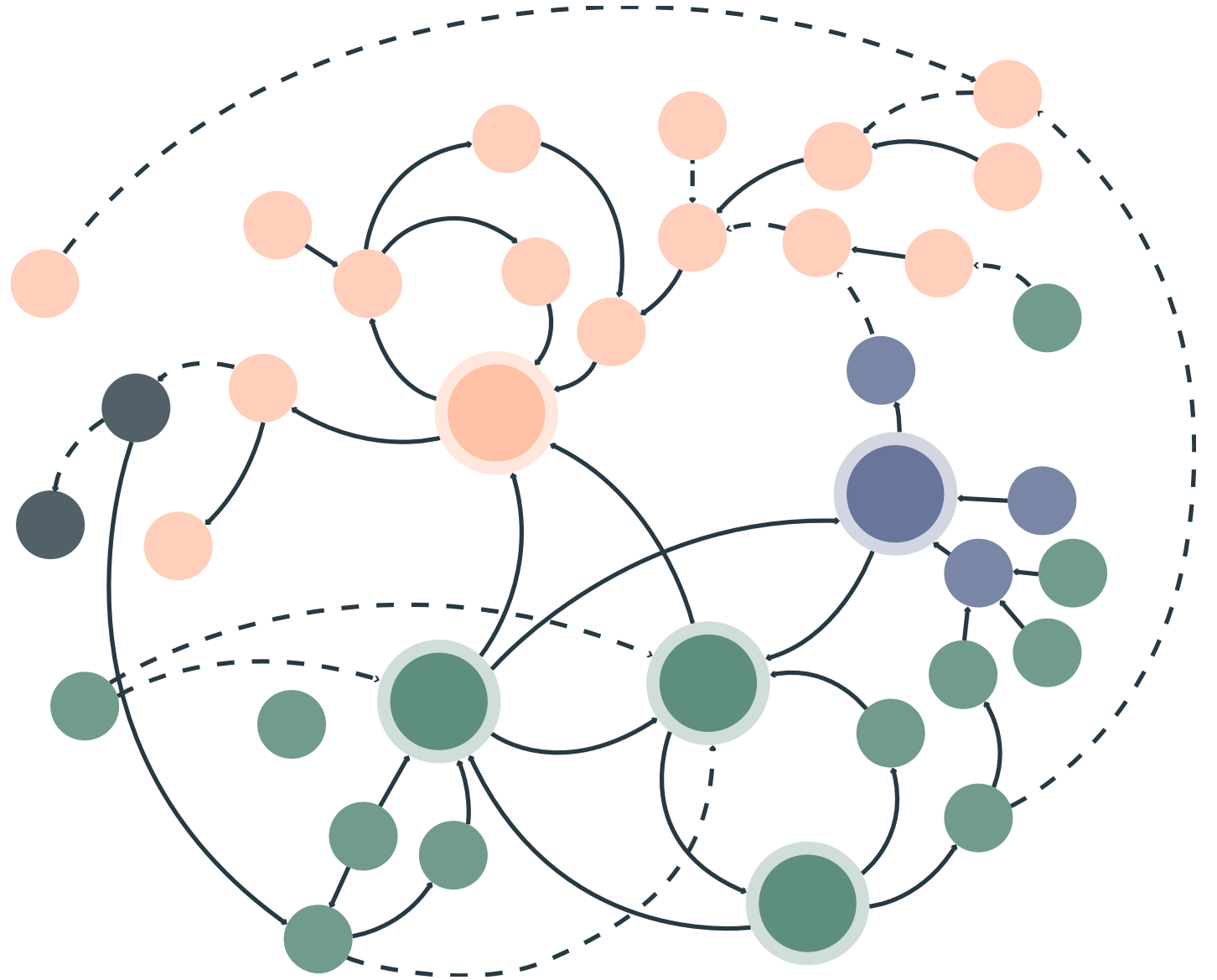


Tillvägagångssätt

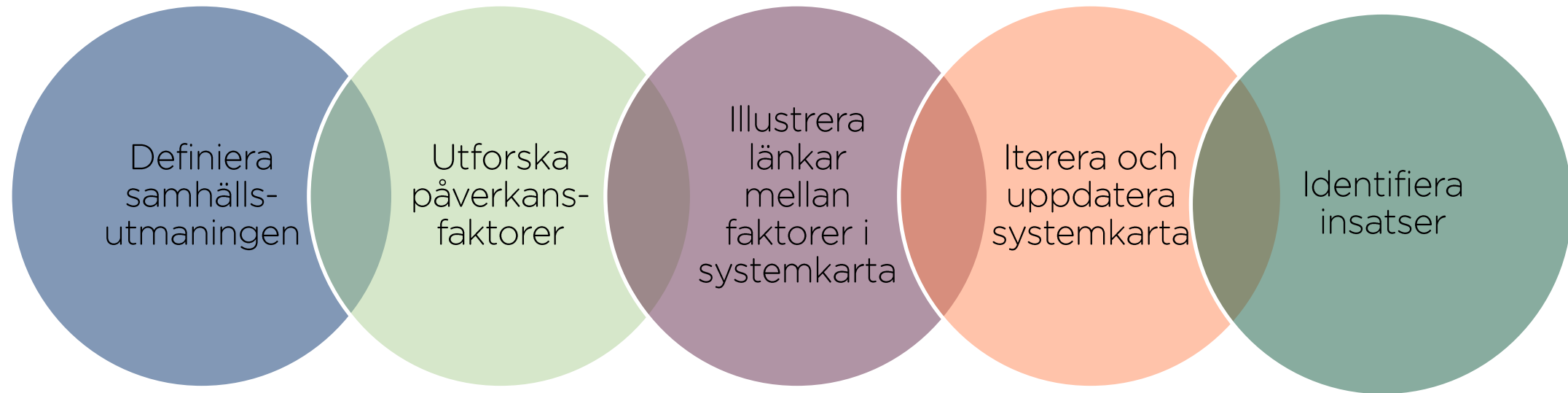


# Systemkartläggning som metod för att förstå ett system

- Illustrerar olika delar av ett system och hur de hänger samman med varandra
- Kan fokusera på både faktorer och aktörer
- Målet är inte en perfekt systemkarta



# Huvudsakliga steg i en systemkartläggning



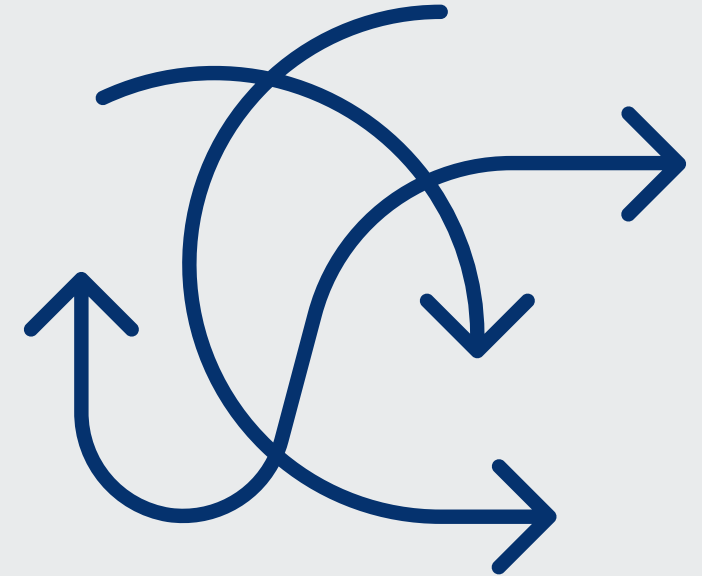
# Avslutning



Bright ideas.  
Sustainable change.

# Avslutande reflektioner

- Utvärdering av komplexa samhällsprocesser och samhällsutmaningar ställer krav på att analysera och förstå kontexten
- Kräver andra metoder och angreppssätt än vad vi är vana vid
- Kontexten och systemen kring olika satsningar är olika
- Genom att lära vad som krävs för systemförändring kan vi identifiera best practice och ramverk för utvärdering, t.ex.
  - Arbetat med ett systemperspektiv
  - Ringat in relevant samhällsutmaning
  - Involverat relevanta aktörer
  - Skapat förutsättningar för uppskalning

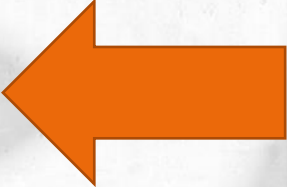




# Frågor och dialog

**REG**  
LAB

# Utvärdering av komplexa samhällsprocesser

- **Nätverksträff 1:** Grunderna för utvärdering, och utvärdering av komplexitet.
- **Nätverksträff 2:** Metodik
- **Nätverksträff 3:** Analys och tolkning (digitalt möte) 
- **Nätverksträff 4:** Lärande och användning.



# Platsens betydelse

Reglabs  
Årskonferens 2024

7-8 februari i  
Jönköping

- Ekonomisk utveckling
- Identitet, historia, rötter.
- Mötesplatsen – platsen som verktyg
- Platsen som inte finns

# Utcheckning

- Vad vill du komma ihåg från dagens samtal?



[www.reglab.se](http://www.reglab.se)

[namn@skr.se](mailto:namn@skr.se)



**Mycket snack  
& mycket verkstad**

[www.reglab.se/play](http://www.reglab.se/play)

REG LAB