2010

LÄRPROJEKT

UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING

Uppföljning och utvärdering av regional tillväxt



Reglab

Reglab är ett forum för lärande kring regional utveckling. Här möts regioner, myndigheter, forskare och andra för att fördjupa kunskapen kring de regionala utvecklingsfrågorna och lära sig av varandra. Reglab har 21 medlemmar – 18 regioner, Vinnova, Tillväxtverket och Sveriges Kommuner och Landsting. Som medlem i Reglab har man tillgång till alla medlemmars specialistkunskap, man är en del av ett kompetensnätverk som ger omvärldsbevakning och benchmarking – och deltar i framtidsdiskussionen kring utvecklingen av Sveriges regioner.

Gemensamt för Reglabs aktiviteter är att de utgår från medlemmarnas behov och det medlemmarna har nytta av.

LÄRPROJEKT är kärnan i Reglabs verksamhet. I lärprojekten sker ett fördjupat lärande och erfarenhetsutbyte kring aktuella frågor som rör regional utveckling. Lärprojekt utgår från deltagarnas behov, de bygger på ett starkt engagemang från deltagarna och på allas bidrag till den gemensamma kunskapsutvecklingen.

I lärprojekten studeras best practice och forskare och experter bidrar med inspel och ny kunskap. Reglabs lärprojekt är öppna för Reglabs medlemmar. Resultaten dokumenteras och sprids till alla Reglabs medlemmar.



Innehåll

4 Bakgrund
Syfte
Mål och förväntat resultat
Arbetsform
Genomförande – så här gjorde vi

5 Resultat

7 Inspiratörer
Erfarenhetsutbyte samt relationsskapande
Metodutveckling

8 Programlogik

9 Om lärande i organisationer

10 Om hållbarhet i utvecklingsprojekt
Uppföljning

11 Reflektioner
Fortsättning

12 BILAGA 1: Västra Götalands modell för uppföljning och utvärdering

14 BILAGA 2: Litteraturtips

15 BILAGA 3: Deltagare

Bakgrund

I det regionala tillväxtarbetets uppdrag ingår – förutom att initiera, leda och stödja regionala utvecklingsprocesser och projekt – även att följa upp och utvärdera resultaten och effekterna av detta arbete. Flera frågeställningar är intressanta i detta sammanhang:

- Hur bedrivs uppföljning och utvärdering av regionalt tillväxtarbete i olika regioner?
- Hur systematiseras och struktureras arbetet?
- Vilka utmaningar finns och vilka kunskapsbehov?
- Hur synliggörs och kommuniceras effekterna och resultaten?

Det fanns under 2010 ett behov av att undersöka om det är möjligt att ta fram underlag för uppföljning och utvärdering inom regionalt tillväxtarbete som flera kunde använda. Detta märkte bland annat Region Värmland, som startade en inventering av vad som dittills gjorts av regionerna i den frågan. I samband med detta föddes tankarna på ett lärprojekt kring uppföljning och utvärdering.

Parallellt med denna önskan om utveckling begärde regeringen att regionerna skulle ta fram så kallade lärandeplaner, dvs. åtgärdsprogram för bättre lärande i regionalt tillväxtarbete, som också gav incitament till ett gemensamt lärprojekt inom Reglab.

Till lärprojektet anslöt sig elva regioner och Tillväxtverket, sammanlagt ett tjugotal deltagare.

Syfte

I inbjudan till Reglabs samtliga medlemmar formulerades lärprojektets primära syfte:

- Öka kunskapen om metodval, avgränsningar och ansats vid formulering av framtagande av strategier för uppföljning och utvärdering av det regionala tillväxtarbetet.
- Dra nytta av andra aktörers arbete med framtagande av en uppföljnings- och en utvärderingsstrategi.

Lärprojektets sekundära syfte var att inhämta kunskap och kompetens för framtagande av en lärandeplan, för det tidigare nämnda regeringsuppdraget.

Mål och förväntat resultat

Vid första mötet formulerades en gemensam målbild för projektet:

Att öka vår totala kunskap om uppföljning, utvärdering och lärande så att vårt arbete bidrar till att vårt regionala tillväxtarbete når sina mål.

Frågan om lärandeplanerna fanns inledningsvis med på agendan och lyftes av fler deltagare på första mötet. På ett tidigt skede föll dock denna fråga bort, framför allt för att alla deltagare inte hade detta uppdrag (dvs det regionala utvecklingsansvaret) och detta behov. Ett annat skäl var att Reglabs lärprojekt är till för regionernas utveckling och inte för att uppfylla regeringsuppdrag.

I stället kom fokus att flyttas till användbara verktyg i arbetet med uppföljning, utvärdering och lärande. Dessa verktyg kunde också tjäna som en hjälp i utvecklingen av lärandeplanerna.

Arbetsform

Projekttiden var sju månader, från slutet av september 2010 till i mitten av april 2011. Under denna tid träffades gruppen vid tre tillfällen lunch-lunch samt två gånger däremellan på endagsträffar.

Innehållsledare har varit Ann Otto och Bo Josef Eriksson från Region Värmland. Christina Ehneström har varit processledare.

Fokus för arbetet har legat på inspiration och kunskapsinhämtande om metoder genom externa föreläsare samt deltagarnas arbete med egna regionala lärandeprojekt. Även i arbetet med dessa så kallade case har deltagarna fått lära sig nya metoder.

Genomförande – så här gjorde vi

Utgångspunkten för alla lärprojekt är att deltagarnas behov ska styra innehållet. Tillsammans med deltagarna utformades programmet efter hand. Så här blev innehållet:

28-29 september 2010

- Introduktion och presentationer av deltagarna.
- Nuläget i regionernas arbete med uppföljning och utvärdering.
- Olika lärstilar.
- Diskussion om gemensam målbild.
- Diskussion om fortsatt upplägg.
- Spelregler.

12 november 2010

- Inblick i några teoretiska perspektiv kring begreppet programlogik/programteori.
- Utformning och användning av en programlogik, för- och nackdelar med att använda programlogik.
- Eget arbete med att ta fram en programlogik.

18-19 januari 2011

- Förutsättningar för att skapa lärande i organisationer.
- Hur kan utvärderingsprocesser stötta utvecklingsprocesser i ett projekt eller i en verksamhet.
- Skapa förståelse för hur ett hållbart utvecklingsarbete kan organiseras – diskussion av konkreta case.

15 mars 2011

- Utvecklingsidéer för den egna organisationen – utmaningar och lösningar, förankring.
- Kollegial coaching.

12-13 april 2011

- Västra Götalandsregionens arbete med uppföljning och utvärdering.
- Återkoppling på reflektions-PM i syfte att gå vidare med de egna utvecklingsidéerna.
- Summering och utvärdering av lärprojektet.
- Avstamp för fortsatt arbete.

Introduktionen

Att skapa förtroende mellan gruppens deltagare är en förutsättning för gemensamt lärande, både för att dela med sig av egna erfarenheter och för att ta till sig av andras. Presentationen av deltagarna och deras regioner fick därför ordentligt med tid vid det första mötet.

Deltagarna diskuterade:

- Vad har vi gemensamt och vad skiljer oss åt?
- Vilka frågor är viktiga?
- Vilken är vår gemensamma målbild för detta projekt?
- Vad vill vi att kommande möten ska handla om?
- Arbetsformer?

Gruppen hade också ett uppskattat kvällspass om olika lärstilar.

Vid första träffen diskuterades också spelregler för lärprojektets arbete.

Resultat

Frågan om vilka resultat lärprojektet skulle lämna efter sig diskuterades redan från den tredje träffen. Att hitta ett gemensamt sätt att arbeta med lärandeplaner hade tidigt förkastats. I stället kom själva begreppet lärande och förutsättningar för lärande att hamna i centrum, vid sidan av insikten om att det inte finns en enda riktig modell som löser alla uppföljningsproblem.



Annika Sandström, Regionförbundet Södra Småland:

– Jag var ganska ny på min tjänst och vi hade börjat titta på behovet av att hitta ett system för utvärdering och uppföljning. Vi såg att det här lärprojektet skulle ge mig kompetensutveckling genom kollegialt utbyte på regional nivå. Det är svårt att få del av annars.

– Så här i efterhand tycker jag att tillgången till nätverket har varit det viktigaste resultatet, men också den teoretiska kunskapen genom föreläsningar av människor som verkligen kan det här området. Jag har lärt mig att se lärandet som ett system med många olika faktorer som måste fungera i samverkan. Det måste finnas förutsättningar för lärande i organisationen.

– Det har blivit tydligt för mig att man redan i planeringsstadiet tjänar på att sätta sig ner och ställa de viktiga frågorna – att våga vara ifrågasättande och lite besvärlig.



Anna Lindberg, Norrbottens läns landsting:

– Det finns en ökad efterfrågan på att få veta vad vi uträttar inom regionalt tillväxtarbete. Det är både viktigt och svårt att synliggöra effekter och resultat av vårt arbete. Och vi kan alltid bli bättre.

– Mitt eget resultat från lärprojektet är att vi som en stor finansiär måste vara aktivare i vår uppföljning av de projekt vi medfinansierar. Projekten utför arbete åt oss. Jag har också börjat ställa mig frågan om syftet med vårt utvärderingsarbete: Utvärderar vi av slentrian eller vet vi vad vi vill ta reda på?

– Jag vill rekommendera alla som har funderingar kring uppföljning och utvärdering att ta kontakt med oss som varit med i lärprojektet. Välkommen till vårt nätverk!



Ann Otto, Region Värmland:

– På individnivå och för min hemmaorganisation har jag fått verktyg, men det är inte det viktiga. Det viktiga för mig är hur jag anpassar dem till den verklighet vi navigerar i på hemmaplan, framför allt gentemot politiken.

– I fråga om resultat så har vi sett att alla i gruppen tycker det är svårt med uppföljning och utvärdering. Lärdomen är: Acceptera det och gör det du kan. Det finns inte ett enda sätt eller en ”rätt” modell.

– Vi har också fått ett nätverk som delar samma erfarenheter, vilket är till nytta för oss.

Organisatoriskt lärande

Reflektioner kring lärandets förutsättningar blev en viktig del av processen för deltagarna i lärprojektet.

Uppföljning och utvärdering syftar i grunden till att förbättra en verksamhet – att utifrån de insatser man gjort studera utfallet och utifrån den kunskapen förbättra nästa insats. Men många organisationer brister i att ta tillvara kunskapen från uppföljningar och utvärderingar – resultaten kommuniceras inte till rätt personer eller integreras inte i verksamheten. Organisationerna saknar ett bra system för att lära sig av sina uppföljningar/utvärderingar.

Formellt lärande	Informellt lärande	Resultat för organisationen
Kurs ⇢	Lärmiljö ⇢	Bättre leveranser Effektivare verksamhet
Exempel: Föreläsningar ⇢ kunskap och färdigheter inom lärande	Uppbyggande av lärmiljön på hemmaplan Deltagarna i projektet blir en ”störning	Deltagarnas organisationer blir bättre på att arbeta med uppföljning och utvärdering.

Modell efter Per-Erik Ellström, Linköpings universitet

Hur bra en organisation kan tillgodogöra sig ny kunskap, beror på vilken lärmiljö man skapar och hur mottaglig organisationen är för nyheter. Lärmiljön styr också hur man tar emot ny kunskap till exempel från medarbetare som varit på kurs. Skissen ovan visar hur en kombination av formellt lärande (till exempel utbildningar) och informellt lärande (organiseringen av lärandet i det dagliga arbetet) kan öka kunskapen och effektiviteten i en organisation.

Det förutsätter dock att den som deltagit i utbildning (till exempel deltagarna i lärprojektet) uppfattas som en positiv ”störning” – dvs att det finns ett intresse från organisationens sida att införliva den nya kunskapen och reflektera i nya banor.

Utveckling av de egna organisationerna

Ett resultat av lärprojektet har varit att varje region tagit fram en idé för att öka lärandet kring uppföljning och utvärdering på hemmaplan. Dessa utvecklingsidéer har återkommande diskuterats under projektet. Två exempel är Region Dalarna och Regionförbundet i Kalmar:

Eric Boo, Region Dalarna: Fördjupad uppföljning



Region Dalarna tar fram en ny uppföljningsmall som ska underlätta när regionen gör uppföljningsbesök hos de projekt man finansierar. Regionen vill även få en bättre diskussion om hur man genomför projekten. Den mall som används i dag är mer inriktad på kvantitativa data än kvalitativa.

– Vi vill komma åt metoderna i projektarbetet, till exempel projektledningens tankar kring arbetsmetodik, säger Eric Boo.

Målet är att under 2011 göra minst 20 fördjupade uppföljningsbesök hos dem som jobbar med projekt finansierade av Region Dalarna. Förhoppningen är att en systematisk sammanställning kan leda till någon form av generella slutsatser om bra metoder m.m.

– Vi tror att detta ökar lärandet internt och externt. Vi får upp frekvensen på uppföljningsbesöken och de generella slutsatserna kan länkas in i regionens lärandeplan, säger Eric Boo.



Camilla Håkansson, Regionförbundet i Kalmar län: Nya verktyg för handläggning

Regionförbundet i Kalmar län har nyligen sett över hela sin process för projekthantering. Beredningsgruppen kommer under året att använda metoden programlogik som ett verktyg vid beredning av ansökningar. Vid varje möte kommer gruppen att välja en ansökan som gemensamt diskuteras utifrån programlogiken.

– Därigenom får vi ett internt lärande genom att vi lär av varandras sätt att läsa och granska ansökningar, säger Camilla Håkansson.

Nästa steg blir att handläggarna ger stöd till potentiella projektägare genom att diskutera projektidéer i ett tidigt stadium med hjälp av programlogiken. Då ökar också det externa lärandet kring projektplanering och riggning.

– Jag ser möjligheter i detta sätt att arbeta, säger Camilla. Den farhåga jag ser är att det bara är jag som varit på kurs och nu ska ”frälsa” mina kompisar. Det gäller att de ser att det här sättet att jobba kan spara tid i längden.

Övriga lärandeidéer i projektet

Ann Otto och Bo Josef Eriksson, Region Värmland: Synliggörande av rapporter med bäring på det regionala tillväxtarbetet.

Region Värmland vill samla och sprida de erfarenheter som finns inom regionalt tillväxtarbete genom att publicera rapporter inom området på Regions Värmlands hemsida. Kommunikation blir ledordet.

Monika Jönsson, Region Dalarna: Utforma en lärandeplan för tillväxtarbetet i Dalarna.

Den regionala utvecklingsverksamheten förväntas skapa tillväxt och mervärden genom att stödja näringslivets omställning och förändringsarbete. Region Dalarna vill utforma en lärandeplan för det regionala tillväxtarbetet som ett sätt att driva förändringsprocesser inom regionen.

Katarina Ahlin och Monica Emanuelsson, Västra Götalandsregionen: Bearbeta resultat från utvärderingarna.

Fler ska involveras i arbetet med att diskutera, bearbeta resultat och slutsatser för att öka lärandet av utvärderingarna. I slutskedet av en utvärdering hålls ett internt möte, då en checklista i form av ett antal frågeställningar används för att få synpunkter på generella lärdomar och slutsatser.

Ulla-Britt Engström Andersson, Region Västerbotten: Projektstöd.

Region Västerbotten ska göra den egna verksamheten mer synlig och informera dem som söker projektmedel om hur regionen kan vara ett stöd i projektprocessen. Det ökar både regionens eget lärande och projektägarnas, som kan lära sig att göra ansökningar med högre kvalitet.

Anders Niklasson, Regionförbundet Örebro: Nystart för systematiserad omvärldsbevakning.

Regionförbundet Örebro skapar en IT-plattform för spridning av omvärldsbevakning utifrån en nulägesbeskrivning och identifiering av chefernas behov/önskemål om förbättring. En administratör/redaktör ansvarar för plattformen och inhämtningen av information.

Anna Lindberg, Norrbottens läns landsting: Utveckling av uppföljningssystem.

Regionala enheten på Norrbottens läns landsting utvecklar sitt uppföljningssystem, för ökat lärande och resultat- och effektuppföljning.

Annika Sandström, Södra Småland: Projektkontor.

Regionförbundet genomför projektbesök i syfte att kartlägga hur man kan stötta projekt att arbeta mer strukturerat med uppföljning och lärande. Regionen använder också kunskapen från besöken som en del i den egna uppföljningsprocessen av det regionala utvecklingsprogrammet.

Inspiratörer

I lärprojektet deltog – förutom det erfarenhetsutbyte som skett deltagarna emellan – även externa inspiratörer.

Processledaren Christina Ehneström höll en introduktion i hur man arbetar med utvärderingar och föreläste om programlogik som metod.

Christina Johannesson från Kontigo gav en generell bild, med råd på vägen, kring uppföljning och utvärdering av det regionala tillväxtarbetet.

Per-Erik Ellström, Linköpings universitet, föreläste om lärande och utveckling genom utvärdering.

Lennart Svensson, Linköpings universitet, berättade om sin forskning kring hållbart utvecklingsarbete genom ett balanserat samspel mellan lärande, samverkan och aktivt ägarskap i projekt.

Presentationer från dessa finns på lärprojektets hemsida: *www.reglab.se/larprojekt/uppfoljning*.

Erfarenhetsutbyte samt relationsskapande

Deltagarna har sett det gemensamma erfarenhetsutbytet som en viktig del i lärprojektet. I detta lärprojekt har deltagarna delat med sig av aktuella case, dvs. utmaningar på hemmaplan som diskuterats i grupper och under handledning av Christina Ehneström.

Deltagarna kom också att arbeta med egna utvecklingsprojekt som diskuterades i mindre grupper, för att föra utvecklingen på hemmaplan framåt.

De flesta som arbetar med regional tillväxt i landet är relativt ensamma om sitt arbetsområde. Det är lätt att tro att man är ensam om sina vardagsproblem och att man på egen hand måste skapa alla lösningar för arbetet med uppföljning och utvärdering. Den relationsskapande delen under lärprojektet har därför blivit mycket viktig. Många deltagare betonar att tillgången till ett nationellt nätverk betyder mycket för det professionella erfarenhetsutbytet och för den egna yrkesidentiteten och inspirationen.

Metodutveckling

Kollegial coaching

För att stödja varandra i att gå vidare med arbetet på hemmaplan använde lärprojektet en form av kollegial coaching som kallas triogrupp. Metoden bygger på att deltagarna sitter i grupper om tre och diskuterar ett case i taget.

En person delar med sig av sitt case, en annan agerar coach och en tredje är observatör. Coachen ställer framför allt processinriktade frågor och undviker att ge råd. Observatören delar avslutningsvis med sig av sina iakttagelser och triogruppen diskuterar gemensamt hinder och möjligheter samt tänkbara strategier.

Reflektions-PM

Som underlag för diskussionerna om lärandeidéerna i mindre grupper fick deltagarna i uppgift att inför sista träffen skriva så kallade reflektions-PM. Dessa var på högst 1,5 sida och innehöll:

- Idén och en beskrivning av på vilket sätt verksamheten kommer att förbättras.
- Beskrivning av arbetet för att införa idén.
- Beskrivning av hinder och framgångsfaktorer.

Reflektions-PM:n diskuterades sedan i triogrupper.

Programlogik

För deltagarna i lärprojektet har arbetet med så kallad programlogik varit en väsentlig del av metodutvecklingen. Programlogik är en metod som ligger till grund för uppföljning och utvärdering och som till exempel används för uppföljning av statliga verksamheter i USA sedan mitten av 1990-talet (där kallat Performance management).

Användningsområdena är många – en programlogik kan bidra till gemensam förståelse för vilka resultat och effekter som man vill åstadkomma i ett utvecklingsprojekt och hur vägen dit ser ut. Den kan också bidra till att förbättra ett projekts konstruktion/design.

Programlogiken är ett bra analysverktyg, som kan fungera som stöd för vad som ska följas upp och utvärderas, om man har den som utgångspunkt för att utforma mål och indikatorer för projektet.

Programlogik beskriver ett tänkt samband mellan å ena sidan aktiviteter i ett projekt och å andra sidan resultat och effekter. Logiken klargör orsakskedjan mellan åtgärderna och den förändring som ett projekt vill åstadkomma.

En styrka är att programlogiken hjälper till att fokusera på långsiktiga mål och effekter, snarare än de kortsiktiga, påtagliga resultaten. En vanlig fallgrop i utvecklingsprojekt är annars att koncentrera sig på aktiviteter och kortsiktiga utfall av typen: Hur många möten har genomförts? Hur nöjda var deltagarna?

I en genomarbetad programlogik är *utfall* och *resultat* steg på vägen i en kedja, som ska leda till bestående förändringar, *effekter* – till exempel ”högre kompetens” eller ”ökad konkurrenskraft”, se exemplet nedan.

Att utarbeta en programlogik kräver en ordentlig genomgång inför projektet eller satsningen, där alla intressenter deltar och enas kring: Vilken förändring vill vi att satsningen ska bidra till – vilka långsiktiga effekter är

Programlogik:

Resurser	Aktiviteter	Utfall/Direkta resultat	Resultat/Effekter	Effekter på lång sikt
1	2	3	4	5

Hur gör man en programlogik? Exempel:

Problem	Målgrupp	Resultat och effekter	Aktiviteter
Svenska företag inom branschen XX klarar sig inte i den globala konkurrensen. Det föreligger en stor risk att företagen måste läggas ner eller åtminstone dra ner på sin personal.	Anställda i företag inom branschen XX Ledningen inom företagen Universitet och högskolor	Högre kompetens Bättre samarbete med högskola/andra företag Nya produkter och tjänster Bättre lönsamhet Ökad konkurrenskraft	Kurser för personal Företagsforskarskola Nätverkande/erfarenhetsutbyte

Bilder: Christina Ehneström

vi ute efter? Vilka är våra primära målgrupper och vilka resultat vill vi uppnå för dessa målgrupper?

Utifrån denna gemensamma förståelse – och de resurser som finns att tillgå –formulerar man sedan vilka aktiviteter man vill genomföra, för att uppnå målen.

Genom att arbeta sig stegvis baklänges från de långsiktiga effekterna till de resurser som krävs för att genomföra planerade aktiviteter kan tankeluckor och bristande logik identifieras: Sjösätter vi rätt aktiviteter för att nå våra mål? Når vi alla målgrupper med våra aktiviteter? Vilka teorier eller erfarenhet ligger till grund för orsakskedjan? etc.

Genom att göra en programlogik kan man på ett tidigt stadium att se om projektet är möjligt att utvärdera. Man kan också utifrån den tänkta logiken bestämma vilka indikatorer som är viktiga att följa under genomförandet, för att veta om utvecklingen går åt rätt håll.

För att modellen inte ska bli för statisk, är det viktigt att kontinuerligt ompröva målen. Under ett projekt kan förutsättningarna för att nå målen (och även de önskvärda målen) förändras. Då bör programlogiken ritas om, så att resultaten och indikatorerna fortsätter att vara relevanta.

(Baserat på Christina Ehneströms föreläsning om programlogik)

Om lärande i organisationer

En viktig förutsättning för att en organisation ska kunna förbättra, effektivisera och kvalitetssäkra sin verksamhet är att de anställda på ett professionellt sätt kan utföra sina arbetsuppgifter. För att klara detta krävs att det finns förutsättningar både för ett anpassningsinriktat lärande och för ett utvecklingsinriktat lärande.

Ett *anpassningsinriktat* lärande innebär att kunna lära sig följa rutiner, instruktioner och utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt. Ett *utvecklingsinriktat* lärande innebär ett ifrågasättande av och reflektion kring attityder, arbetssätt, rutiner och rådande förhållanden i verksamheten och syftar till att utveckla och förändra en verksamhet.

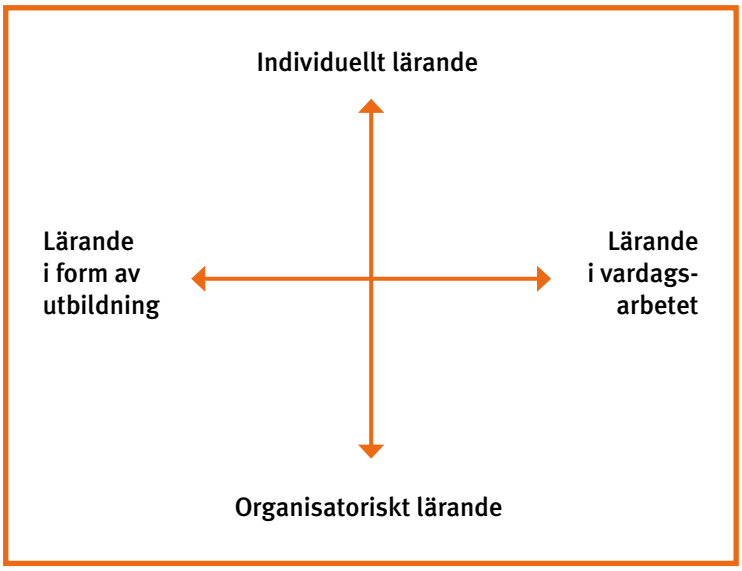
För en organisation gäller det att hitta en balans mellan de två formerna av lärande och framför allt hitta ett sätt att ta tillvara på den kunskap som genereras i utvecklingsprocesserna, i syfte att ge organisationen bättre verktyg i vardagen, dvs. att nyvunna insikter och kunskaper implementeras och används.

I vilken omfattning en organisation underlättar och uppmuntrar lärande som ger varaktiga spår i organisationen beror både på ledningens och de anställdas attityder, hur stödsystemet för lärande ser ut – till exempel mötesplatser, handledning, utformning av utbildning – och hur efterfrågan på kunskap i organisationen ser ut (”kunskapssuget”).

Om dessa förutsättningar saknas finns risk att individernas nya kunskaper, färdigheter och förhållningssätt inte används – dvs den avsedda effekten uteblir och organisationen stagnerar.

Att skapa förutsättningar för ett utvecklingsinriktat lärande är alltså viktigt. Likaså att skapa en organisation för utveckling som är samordnad, strategisk, långsiktig, prioriterad, tydlig och involverande. Om utvecklingsarbetet inte är sammankopplat med den ordinarie verksamheten riskerar utvecklingsarbetet att inte ge några effekter.

Man kan förenklat säga att det finns två perspektiv av lärande på en arbetsplats, varav de båda i sin tur innehåller två nya perspektiv.



En organisation som lyckas finna en bra balans mellan dessa perspektiv och kan skapa ett reflekterat och integrerat lärande har goda chanser att nå sina verksamhetsmål.

Utbildning kan genomföras med hjälp av en utbildningsanordnare till exempel i form av specialutformade kurser eller universitetskurser. Men utbildning kan också, som beskrivits ovan, ske på arbetsplatsen där kolleger lär av varandra. Båda formerna kan planeras och vara av formell karaktär men den sistnämnda formen av lärande sker ofta informellt i det dagliga arbetet. Det är här den implicita, tysta kunskapen skapas.

Att skapa fungerande former för individens lärande är givetvis en förutsättning för framgång, men lika viktigt är att skapa förutsättningar för ett organisatoriskt, gemensamt lärande. Annars finns risk för att organisationen inte utvecklas, kvalitén sjunker och de långsiktiga effekterna uteblir, dvs organisationen når inte sina verksamhetsmål.

(Baserat på Per-Erik Ellströms och Christina Ehneströms föreläsning om lärande)

Om hållbarhet i utvecklingsprojekt

För att kunna skapa långsiktiga effekter av ett utvecklingsprojekt behövs ett samspel och en balans mellan organisering och innehåll (struktur) och delaktighet och lärande (process).

Om ett utvecklingsarbete har ett ovanifrånperspektiv finns risk att det hindrar engagemang och lärande bland deltagarna och om arbetet enbart drivs underifrån riskerar resultaten bli kortsiktiga eftersom ingen tar hand om dem.

Ett aktivt ägarskap innebär att ledningen är positivt inställd till kompetensutveckling och skapar ett utvecklingsstödjande klimat genom att äga och styra utvecklingsprojektet/organisationen, tydiggöra målen för verksamheten, beskriva verksamhetens behov och hur man vill åstadkomma förändring och utveckling.

Lika viktigt är en fungerande projektorganisation. Ofta beror uteblivna effekter på bristen på ett aktivt ägarskap och en professionell styrning.

Även delaktighet hos alla som är involverade är en viktig förutsättning för hållbarhet. En god kommunikation skapar större förutsättningar för att nå mål och att deltagarna ser värdet av utvecklingsinsatsen. För att skapa delaktighet måste kommunikationen ske från ledningen och nedåt; nerifrån och upp och även mellan personal som är på samma hierarkiska nivå.

Projektledaren måste ha mycket god insyn och förståelse för vad som planeras och kommunikationen mellan projektledare och ledning, samt mellan projektledare och personal måste fungera. Regelbundna avstämningar med ledningen är viktiga.

En arbetsmiljö där fel och misstag tas tillvara och används för lärande och nytänkande är också av stor vikt för utveckling. Likaså att man arbetar med konstruktiv återkoppling på det man gör.

Tydlig arbetsfördelning, tydliga roller och jämlika relationer är viktigt liksom att lärandekulturen utmärks av öppenhet och tillit, fokus på initiativ och risktagande, tolerans för olikheter, osäkerhet och fel samt uppmuntran till alternativtänkande och omprövning av gällande arbetsätt och tankemönster.

Och sist men inte minst krävs det resurser i form av både tid och pengar att driva utvecklingsprojektet.

(Baserat på Lennart Svenssons och Christina Ehneströms föreläsningar om projektstyrning)

Uppföljning

Efter avslutat lärprojekt genomfördes en uppföljning.

Svarsfrekvensen var 80 % och enkäten visade bland annat att 100 % tycker att lärprojektet varit bra/mycket bra. 83 % har ökat sina kunskaper inom området. Allra främst uppskattar man erfarenhetsutbytet (92 %) och därefter möjligheten att ta del av spetskunskap (58 %), nätverksbyggandet (50 %) och inspiration till nytänkande (42 %).

Alla har skapat nya kontakter genom lärprojektet och 83 % har redan använt sig dem i jobbet. Alla tycker att lärprojektet bidragit med nya metoder som man kan använda i jobbet och 89 % bedömer att den egna organisationen kommer att kunna dra nytta av deltagandet i lärprojekten.





Erik Boo, Åsa Bjelkeby, Ingela Wahlgren och Marianne Berg.

Reflektioner

Deltagarnas reflektioner
Vid summeringen i samband med sista träffen konstaterade flera av deltagarna att de inledningsvis hade haft förväntningar om att komma fram till ”Den Perfekta Modellen” för uppföljning och utvärdering, men att de under lärprojektets gång kommit till insikt om att någon sådan modell inte finns. I stället hade de fått en generellt ökad kunskap om lärande och lärandets betydelse för det regionala tillväxtarbetet.

Exempel på reflektioner:
”Jag hade en förväntan om den perfekta modellen. Min insikt är att lärandet är den stora utmaningen och hur vi får till stånd det. Bra att det inte blev så mycket fokus på lärandeplanerna.”

”Målbilden var otydlig men vi har hamnat rätt. Det blev inte det perfekta systemet utan den gemensamma kunskapshöjningen. Casen har varit bra pusselbitar.”

Ledarnas reflektioner
Lärprojektet har gjort en intressant resa. Inledningsvis var deltagarna mycket sökande och många ville få hjälp med arbetet med lärandeplanerna. Under resans gång skapades en annan inriktning som mer riktats in mot erfarenhetsutbyte och kunskap om lärande.

– Det är naturligt att många såg en möjlighet att arbeta med en uppgift som var högaktuell på hemmaplan, men det är kul att fokus i stället flyttade sig mot en vilja att lära sig ”på riktigt”, säger Bo-Josef Eriksson. En grundläggande kunskap om lärande byggdes upp.

Det var ett medvetet beslut från ledarnas sida att inte inledningsvis presentera Västra Götalandsregionens modell för uppföljning och utvärdering, eftersom den kunde ha styrt deltagarna för mycket i deras arbete. I stället blev den modellen ett uppskattat inslag i slutskedet, då deltagarna redan kommit igång med sin egen process.

Gruppen har varit heterogen och haft stor kompetens. Det har varit tydligt hur varierande roller deltagarna har på hemmaplan, trots att vissa frågor förenar dem. En del arbetar med projektansökningar, andra mer uttalat med uppföljning och utvärdering. Många arbetar ganska ensamma och har dragit nytta av kontakterna de arbetat upp under lärprojektet. Erfarenheterna är mycket olika och man kan lära av varandra. Inför kollegorna i lärprojektet kan man visa att man inte alltid ”har koll”, utan att det är acceptabelt att söka stöd och råd.

– Därigenom tycker vi att vi har uppnått lärprojektets syfte, menar Bo-Josef Eriksson.

Fortsättning

Aprilmötet var den sista planerade träffen i lärprojektet. Gruppen kommer dock att träffas två gånger till under hösten, bland annat för att fördjupa sin beställarkompetens.

Västra Götalands modell för uppföljning och utvärdering

Västra Götalandsregionen framhålls av många som en förebild i fråga om uppföljning och utvärdering av regionalt tillväxtarbete och de är antagligen de som kommit längst i fråga om en systematik på detta område. Katarina Ahlin och Monica Emanuelsson, enheten för analys och uppföljning vid regionutvecklingssekretariatet och deltagare i Reglabs lärprojekt, har varit med redan från början i detta arbete.

Arbetet med en systematisk modell startade redan i mitten av 2000-talet med bland annat kartläggningar hos de chefer och handläggare som arbetade med projekt och program för att få en bild av hur behoven såg ut ifråga om uppföljning, utvärdering och lärande.

Utifrån det material som tagits fram läste Monica och Katarina på och försökte hitta en ansats och struktur: Vad är en utvärdering? Vad innebär uppföljning? Vad behöver just vår organisation?

– Vi sökte på Google på ”utvärderingsstrategi” och fick bara en träff, berättar Katarina Ahlin. Efter ytterligare efterforskningar och kontakter förstod vi att detta var en ny fråga på regional nivå.

Med hjälp av en konsult fick de hjälp att bygga en teoretisk modell för systematisk uppföljning och utvärdering. Den fyllde de sedan med innehåll, i dialog med kollegor.

I dag har sekretariatet en modell som bidrar till ökad systematik och framförhållning vid planering och genomförande av program, projekt och verksamheter och som ger förutsättningar för ett ökat lärande.

– Vår ambition var att få ett tydligt dokument som var praktiskt användbart i uppföljnings- och utvärderingsarbetet, säger Monica Emanuelsson. Vi har fått en överblick över processen och vi har tydliggjort avgränsningar av vad som ska göras och av vem.

Ledningen markerade att framtagandet av modellen var en viktig fråga och deltog i processen. Även politikerna informerades om modellens innehåll och konstruktion.

Modellen blev klar 2009 och håller fortfarande på att implementeras. Den innehåller många delar och det tar tid innan alla rutiner har inarbetats i organisationen.

– Stödet från ledningen är avgörande för modellens implementering, säger Katarina Ahlin. Detta beror bland annat på att modellens tillämpning innebär arbete för alla, inte bara för enheten för analys och uppföljning.

Monica Emanuelsson och Katarina Ahlin är nöjda, för de menar att modellen ger ett stöd i arbetet och ger förutsättningar för ett ökat lärande.

– Vi hoppas vi får bättre utvärderingar med det här sättet att jobba. Vi prioriterar de utvärderingar som vi tror att vi kan lära oss mest av.



Monica Emanuelsson, Annika Sandström och Stefan Persson.

Beskrivning av modellen

Regionutvecklingssekretariatets modell syftar till att ge en ökad systematik i arbetet med uppföljning, utvärdering och i lärandet i samband med olika insatser. Modellen anger utifrån olika faser i arbetet med program, projekt och verksamheter när en utvärdering eller djupare uppföljning bör ske, med vilka intervall en samlad bedömning bör göras och utifrån vilka kriterier.

Enligt modellen bör projekt utvärderas eller genomgå djupare uppföljning efter tre års finansiering eller om ett projekt föreslås få verksamhetsbidrag i stället för projektmedel. Verksamheter bör utvärderas eller genomgå djupare uppföljning minst vart femte år.

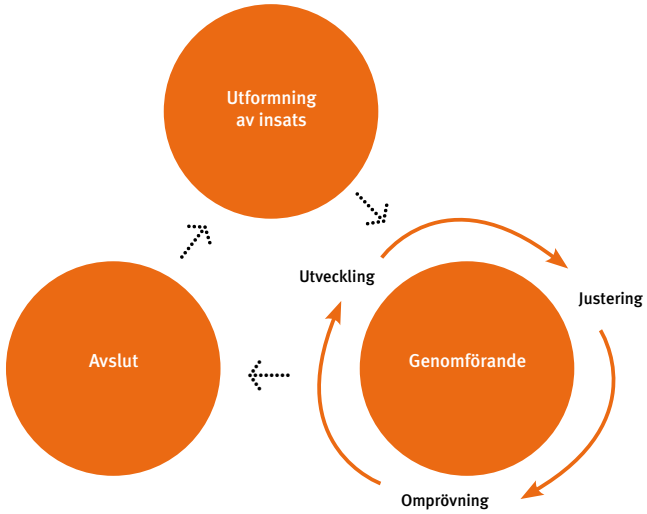
Aspekter som bör beaktas inför en utvärdering eller djupare uppföljning är ttill exempel om projektet/verksamheten ingår i ett program, om projektägaren får flera stöd, vilka medfinansiärerna är, om det finns fler projekt/verksamheter med liknande inriktning, om det är av strategisk karaktär osv.

För program anger modellen till exempel att uppföljning och utvärderingsperspektivet ska belysas vid utformning av programmet och att information om hur uppföljning och utvärdering ska genomföras ska ingå i programdokumentet.

Vidare sägs att program som sträcker sig över flera år bör utvärderas fortlöpande genom till exempel följeforskning eller halvtidsutvärdering och att en oberoende utvärdering alltid bör genomföras vid avslut.

Modellen anger inte exakt vilken typ av utvärdering/





Figur 1. Faser i utvecklingsarbetet

uppföljning som ska genomföras utan detta får avgöras från fall till fall.

Djupare uppföljning kan användas som alternativ till utvärdering och kan genomföras av regionutvecklingssekretariatet, medan utvärderingar alltid sker av externa utvärderare.

Två gånger per år har enheten för analys och uppföljning och berörda enhetschefer möten, där man går igenom behovet av kommande utvärderingar och uppföljningar.

Regionutvecklingssekretariatets ambition är att integrera lärande och kunskap i de olika faserna av arbetet. Det kan – utöver att sprida resultat – handla om att involvera fler i arbetet genom så kallade tvärgrupper och att bearbeta slutsatser från genomförda utvärderingar. Spridningen av utvärderingsresultat sker till exempel genom rapporter, nyhetsbrev, årsredovisningen och seminarier.

Regionutvecklingssekretariatets modell för lärande uppföljning och utvärdering samt kortversion med checklistor finns att hämta på:

www.vgregion.se/regionutveckling/utvardering

Katarina Ahlin.



Litteraturtips

Byström, E & Ellström, P.-E. & Kock, H & Nilsson, B & Svensson, L (red) (2010) Arbetsplatslärande. Att leda och organisera kompetensutveckling, Lund: Studentlitteratur

McDavid, J.C. & Hawthorn, L.R.L. (2005): Program Evaluation & Performance Measurement An Introduction to Practice, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Svensson, L & Brulin, G & Jansson, S & Sjöberg, K (red) (2009), Lärande utvärdering genom följeforskning, Lund: Studentlitteratur

Brulin, Göran, Svensson, Lennart (2011): Att äga styra och utvärdera stora projekt, Lund: Studentlitteraturv



Deltagare

Ann Otto, Region Värmland
Bo-Josef Eriksson, Region Värmland
Linnea Frykberg, Region Gotland
Ulla-Britt Engström Andersson, Region Västerbotten
Camilla Håkansson, Regionförbundet i Kalmar län
Anders Niklasson, Region Örebro
Anna Lindberg, Norrbottens läns landsting
Katarina Ahlin, Västra Götalandsregionen
Monica Emanuelsson, Västra Götalandsregionen
Monika Jönsson, Region Dalarna
Eric Boo, Region Dalarna
Niclas Cronsell, Region Gävleborg
Annika Sandström, Regionförbundet södra Småland
Åsa Bjelkeby, Tillväxtverket
Ingela Wahlgren, Tillväxtverket

Produktion: Reglab 2011.
Dokumentation: Marianne Berg, Ord&Handling AB.
Formgivning: Catrine Backman, Plan Sju AB.
Tryck: Luleå Grafiska, 250 ex.

www.reglab.se

REG
LAB

www.reglab.se