

FIDO
LATHUND FÖR SJÄLVUTVÄRDERING AV PROJEKT

FIDO, lathund för självvärdering av projekt är utgiven av
Integrationsverket, Norrköping
© Integrationsverket, 2000
Illustrationer, Erik Hedin
Integrationsverket
Box 633
601 14 Norrköping

Tryckt av Berlings Skogs AB, Trelleborg

ISBN 91-973756-4-0

FIDO

LATHUND FÖR SJÄLVUTVÄRDERING AV PROJEKT



INTEGRATIONSVÄRKET

INNEHÅLL

- 7** Förord
- 9** Inledning
- 11** Vad är utvärdering
- 17** Vad är ett projekt?
- 19** Utvärdera ett projekt...
- 37** Slutet
- 39** Olika mätmetoder för datainsamling
- 42** Checklistor
- 45** Om du vill veta mer...
- 46** Centrala begrepp

FÖRORD

Sedan den 1 juni 1998 ligger ansvaret för stöd till integrationsprojekt enligt förordningen (1990:632) om bidrag till avgränsade integrationsprojekt på Integrationsverket.

Som ett led i Integrationsverkets påbörjade arbete med kvalitets-säkring av de projekt som Integrationsverket stödjer har vi utarbetat denna lathund. I första hand är det tänkt att de projekt som beviljas medel från Integrationsverket skall kunna få vägledning för självvärdering och rapportering av genomförda projekt, men den är också användbar för självvärdering av projekt inom andra områden.

En kopia av lathunden och checklistor finns på Integrationsverkets hemsida; <http://www.integrationsverket.se>

Lathunden har utarbetas av Qaisar Mahmood i nära samarbete med Hossein Salimi Burjeni. Ansvarig för grafisk form och redigering har varit Anna-Sofia Quensel. Illustrationerna har gjorts av Erik Hedin.

Ett stort tack till följande personer för värdefulla synpunkter och kommentarer; Linda Ånger (Lava, Stockholms Stad), Bo Lindensjö (Stockholms Universitet), Ninwe Maraha (Assyriska Riksförbundet i Sverige), Hidayet Terrcan (Mångfaldskonsult), Anna Envall (Kulturdepartementet) samt kolleger på Integrationsverket.

Norrköping i augusti 2000

Saleh Sallar
Avdelningschef

INLEDNING

Alla som genomför ett projekt måste förr eller senare genomföra en självutvärdering. Den egna verksamheten måste oftast kontrolleras antingen för att uppdragsgivare/finansiärer kräver det eller för att man själv vill veta om man har lyckats genomföra ett framgångsrikt projekt.

Men vad innebär en självutvärdering? Är det verkligen så krångligt som många tror? Nej, inte alls.

Vi börjar den här skriften med en grundlig genomgång av vad som avses med begreppet utvärdering och vad det innebär att genomföra en utvärdering. Sedan går vi igenom en del villkor för att något ska kallas för ett projekt. Det är först i det tredje kapitlet som vi går igenom steg för steg hur du kan genomföra en självutvärdering av just ditt projekt. I den näst sista delen går vi igenom en del mätmetoder för datainsamling. I slutet av lathunden presenterar vi tre olika checklistor som du kan använda i det dagliga projektarbetet.

Självklart kommer du att behöva översätta en stor del av innehållet till just ditt projekts förutsättningar och behov. Vi kan bara ge dig kartan med en vägbeskrivning. Du måste orientera dig i din verklighet. Det är också viktigt att du förstår att den här skriften är en lathund för hur du genomför en utvärdering och inte en lathund för hur du genomför ett projekt. Båda delarna hänger ihop men är fortfarande två skilda processer. I slutet av skriften finns det en lista som tar upp en del abstrakta men nödvändiga begrepp som är centrala för utvärdering av projekt. De är markerade **på detta sätt** första gången de nämns i skriften.



Många gånger måste man självutvärdera den egna prestationen.

Du kan använda den här skriften på två sätt. Det ena sättet är att du bläddrar till slutet och använder i huvudsak checklistorna i ditt vardagliga arbete. Om du tar dig tid och svarar på alla frågor kommer du att ha genomfört en hygglig självutvärdering även om du tycker att innehållet i lathunden är krånglig och svårbegriplig. Om du däremot tycker att du vill fördjupa dina kunskaper i utvärderingsmetodik bör du läsa den här skriften från pärm till pärm och gärna ett par gånger. Det tar ett tag att bekanta sig med de begrepp som används inom utvärdering.

VAD ÄR UTVÄRDERING?

Innan vi kan gå igenom hur du skall självutvärdera ditt projekt måste du veta vad det innebär att utvärdera. Om du däremot tycker att dina kunskaper i utvärderingsmetodik är tillräckligt goda föreslår vi att du bläddrar direkt till nästa kapitel. Du kommer att behöva din koncentration och ditt engagemang längre fram.

Är utvärdering något konstigt?

Trial-and-error
Man provar förutsättningslöst och tar det som lyckas och förkastar det som inte lyckas.

Vi utför dagligen omedvetet hundratals utvärderingar, t.ex. när vi äter, pratar med andra eller tar in information. Genom **trial-and-error** metoden orienterar vi oss i olika sammanhang. När du t.ex. läser den här skriften pågår en liknande utvärdering. Redan när du höll den i handen hade du troligtvis omedvetet skapat dig en bild av vad du förväntar få ut av den. När du läser jämför du hela tiden skriftens innehåll med dina förväntningar. Om den någorlunda motsvarar eller överträffar din ursprungliga föreställning kommer du att tycka att den är bra. I annat fall kommer du kanske att tycka att den är dålig.

Men för att få ett helhetsbegrepp om det här med utvärdering börjar vi med själva begreppet utvärdering. Vad står utvärdering för och vad innebär det att genomföra en utvärdering? Om du söker på ordet »utvärdering« på Internet (www.altavista.com) får du fram 42 645 sökbara hemsidor. Hemsidor med utvärdering som nyckelord täcker områden alltifrån »SBU – Statens beredning för medicinsk utvärdering« till »Lunds universitets utvärdering av utbytesstudenter«. Det ger en liten uppfattning om bredden av vad man kan använda begreppet utvärdering till. Många gör anspråk på att utföra utvärdering men få gör det i dess rätta bemärkelse.

Begreppet utvärdering kommer ursprungligen från latinets *evalere* som betyder »vara ägnad« eller »vara värd«. Begreppet har sedan modifierats till engelskans *evaluate* som betyder »räkna ut, uppskatta och bedöma«. Enligt Nordstedts svenska ordbok betyder utvärdera »att noggrant bedöma värdet av något«. I vardags-

svenskan innebär utvärdering också att värdera om något är bra eller dåligt. Värdera för att göra en bedömning av något men också för att dra lärdom för framtiden. Man kan därför tala om två huvudsyften för utvärdering;

- 1 Kontrollera resultatet av en genomförd verksamhet.
- 2 Skaffa underlag för förändring och utveckling inför framtiden.

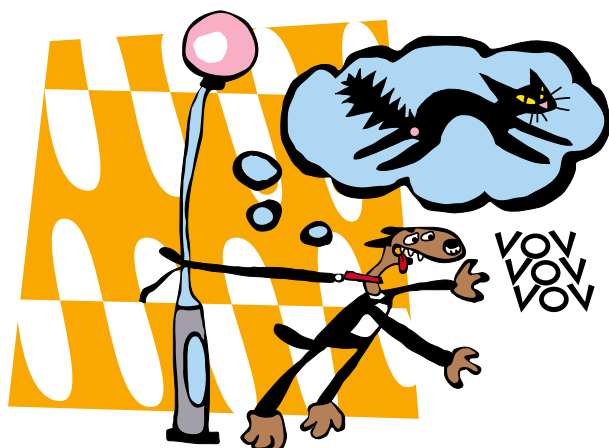
För att vi skall kunna använda utvärderingen som ett arbetsredskap för att uppfylla ovannämnda syften måste vi utöka den allmänna betydelsen eftersom den är otillräcklig. Det säger sig självt att om man skall värdera ett **faktiskt tillstånd** som bra eller dåligt måste man ha ett **önskvärt tillstånd** att jämföra det med. Sedan måste man noggrant utvärdera varför det faktiska tillståndet var bra eller dåligt. I annat fall är det svårt att veta vad man skall göra annorlunda i framtiden. Det kommer att ske i följande steg:

Faktiskt tillstånd

Det tillstånd som råder, då projektet är genomfört

Önskvärt tillstånd

Ett tillstånd som man önskar uppnå genom projektets genomförande,



- 1 Alla medvetna mänskliga handlingar börjar med en **mental bild** av ett önskvärt tillstånd.
- 2 Nästa steg är att genom **systematiska mätmetoder** mäta det faktiska tillståndet.
- 3 Det tredje steget är att *noggrant utvärdera*, alltså jämföra det faktiska tillståndet med det önskvärda tillståndet. Syftet med den noggranna

Mental bild

En föreställning om hur något är eller ser ut. En tanke eller en idé.

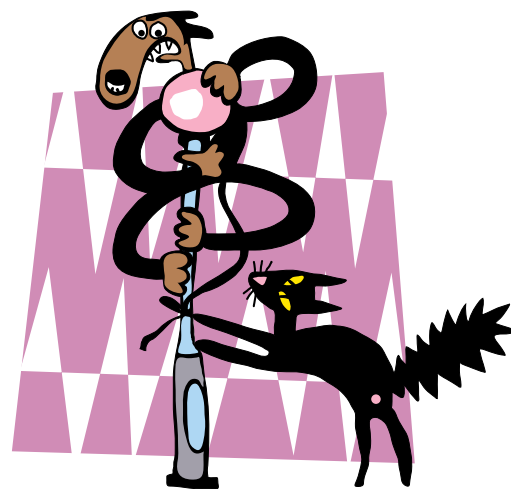
Systematiska mätmetoder

Mätmetoder som utförs under liknande förhållanden.

Aktivitet

De arbetsmoment som ingår i genomförandet av projektet

utvärderingen i efterhand är också att försöka förklara om och varför det önskade tillståndet uppnåddes eller ej. Först då kan man komma med konkreta förslag till förändringar. Om det faktiska tillståndet inte överensstämmer med det önskvärda tillståndet bör man pröva andra **aktiviteter** för att uppnå det önskvärda. Om det inte hjälper med andra aktiviteter bör man överväga att förändra sin mentala bild. Föreställningar är å andra sidan det sista människor förändrar, om vi nu ens överväger detta alternativ.



Ibland är inte verkligheten så som man föreställt sig den.

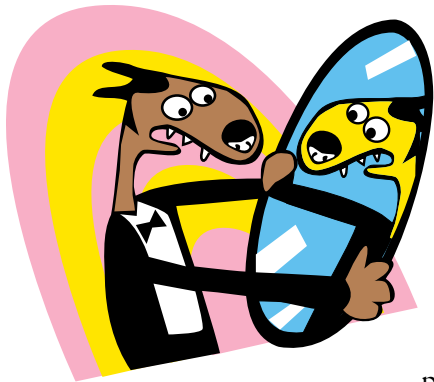
Process

En serie av aktiviteter som hänger ihop och leder till en slutpresentation och effekter.

Utvärdering är alltså ett samlingsnamn för en **process** som består av tre sammanhängande moment som utförs i bestämd tidsordning, *målformulering* (1), *systematisk mätning* (2) och *noggrann utvärdering* (3). Utvärderingen är därför inte bara en jämförelse mellan önsknigen och verkligheten, utan också en förklaring till skillnaden mellan dessa.

Skillnaden mellan uppföljning och utvärdering?

Ett annat vanligt förekommande begrepp, som oftast nämns i samma andemening som utvärdering, är uppföljning. Gränsen mellan utvärdering och uppföljning är många gånger diffus eftersom både uppföljning och utvärdering använder sig av liknande mätmetoder för data. Den viktigaste skillnaden är att man vid



uppföljning mäter det faktiska tillståndet men inte gör några uttalanden om orsakerna bakom resultatet. Däremot är det vanligt att bedöma om det faktiska tillståndet är bra eller dåligt, i syfte att kunna ändra kursen under pågående arbetsprocess. När det gäller kortare projekt är det svårare att dra en

tydlig skiljelinje mellan uppföljning och utvärdering. Därför rekommenderar vi att man ser uppföljning och utvärdering som en sammanhängande aktivitet och inte göra det mer komplicerat.

Exempel

För att du skall förstå ordentlig vad utvärdering är går vi igenom ett exempel här nedanför. Om du känner att du förstår det här med utvärdering och inte vill lägga ned tid på att läsa ytterligare ett exempel föreslår vi att du hoppar till nästa del.

FIDO utvärderar ett hundkex

1 FIDO har från början en föreställning om hur ett gott hundkex skall smaka. Den mentala bilden av det goda hundkexet finns lagrad i FIDO's medvetande och den bygger på både medfödda och inlärd föreställningar.

2 När FIDO äter kexet mäter han smakupplevelsen genom sitt lukt- och smaksinne.

3 Därefter **värderar** han den faktiska smakupplevelsen med föreställningen av hur ett gott hundkex skall smaka. Var kexet gott eller inte? För att FIDO ska kunna ha nytta av värderingen måste FIDO också **noggrant utvärdera**. Nämligen försöka förklara varför den faktiska smakupplevelsen av hundkexet överensstämde eller inte överensstämde med hans föreställning om smakupplevelsen.

Känner du igen listan? Det är samma steg som finns i vår uppställning av utvärderingsprocessens olika moment. Bläddra gärna tillbaka till sidan 12 för att se kopplingen. Vi fortsätter när du kommer tillbaka hit.

Varför är det viktigt för FIDO att förklara varför resultatet blev som det blev? Räcker det inte bara med att konstatera om kexet var gott eller inte? Varför räcker det inte bara med att *värdera*, varför måste man *utvärdera*?

Om den mentala och den faktiska bilden överensstämmer någorlunda kommer den mentala bilden förstärkas hos FIDO. Trots ett lyckat resultat måste FIDO veta varför de båda bilderna överensstämde så att han även i fortsättningen kan välja rätt hundkex. Men det kan också vara så att FIDO vill förmedla sina erfarenheter till sina vänner så att de också kan göra rätt val. För att kunna förmedla sina erfarenheter måste han kunna peka på konkreta detaljer och inte bara konstatera att hundkexet var gott. Om det inte är så att FIDO är en så populär hund att hans åsikter inte ifrågasätts utan okritiskt sätts som förebild för andras upplevelser.



Är det fel på kexen eller FIDO?

Om den mentala bilden och den faktiska bilden *inte* överstämmer måste FIDO kunna avgöra om orsaken finns hos det specifika hundkexet eller hos FIDOs mentala bild av det önskvärda till-

ståndet. Var det fel varumärke? Den kan ju också ha varit att hundkexet var för gammalt eller något annat fabriksfel? Men det kan också vara så att FIDO har en orealistisk föreställning om hur ett gott hundkex skall smaka? Detta innebär att oavsett resultatet av värderingen måste FIDO veta vilka de bidragande faktorerna bakom smakupplevelsen är för att kunna utvärdera.

Nu kan det också vara så att FIDO är förkyld eller precis har ätit något beskt och därmed inte kan lita på sitt luktsinne och sina smaklökar. Enligt vår definition ovan har mätinstrumenten inte varit tillförlitliga. Men för att kunna bedriva en utvärderingsprocess måste vi utgå ifrån att mätmetoderna är systematiska och att vi inte behöver ifrågasätta just den aspekten. Vi skall se längre fram att det finns en del regler som man bör hålla sig till för att kunna systematiskt mäta data.

VAD ÄR ETT PROJEKT?

För att kunna veta *hur* vi skall utvärdera något, måste vi veta *vad* vi skall utvärdera. Om du t.ex. ska mäta en elefant eller en vindruva kommer du att gå tillväga på olika sätt. Det är samma sak med utvärdering. Lathunden som du läser just nu är skriven för självutvärdering av projekt. Därför bör vi ställa upp en definition av vad som avses med ett projekt.

För att något skall kunna kallas projekt måste följande villkor uppfyllas för formen:

- Huvudsyftet är att lösa ett specifikt och avgränsat problem.
- Utföra ett antal aktiviteter som ger upphov till en slutprestation. Slutprestationen ger i sin tur upphov till ett antal nödvändiga effekter som löser det specifika problemet.



Effektmål

Önskvärt tillstånd som förväntas uppnås som ett resultat av projektets slutprestation

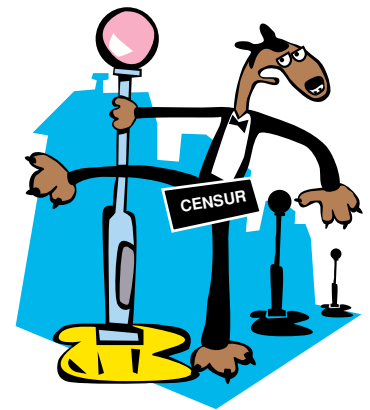
Slutprestation

Det som man uppnått efter genomförandefasen när alla aktiviteter genomförts och som används av brukare.

Huvudmål

Beskrivning av den önskade slutprestationen. Projektets huvudmål beskrivs som en händelse i presens.

- Mål ska finnas för effekter som är nödvändiga att uppnå för att lösa problemet. Mål för effekterna kallas för projektets **effektmål**. Effektmål är förväntningar på ett framtida tillstånd efter ett avslutat projekt.
- Mål ska även finnas för en **slutprestation** som ska uppnås inom projekttiden. Mål för slutprestationen kallas för projektets **huvudmål**. Huvudmålet är förväntningar på ett framtida tillstånd när alla aktiviteter är avslutade.
- En tillfällig organisatorisk skapelse, som i förväg är bestämd att upplösas. Ett projekt förväntas därför ha ett bestämt start- och slutdatum.



Varje slutprestation förväntas leda till en eller flera effekter.

Livscykeln för ett projekt – Ett projekts faser

Planeringsfasen ➔ **Genomförandefasen** ➔ **Sammanfattandefasen**

- En livscykel som består av följande faser; *planeringsfasen*, *genomförandefasen* och *sammanfattande fasen*. Under planeringsfasen planeras aktiviteterna för projektet, under genomförandefasen genomförs aktiviteterna och under sammanfattande fasen samlas erfarenheterna från arbetet av aktiviteterna.
- En egen budget ska finnas och ska hållas inom den givna ramen.
- Överlämna en sammanfattande helhetsbild som kan bidra till utvecklingen av framtida verksamheter.



Testa dina nya kunskaper

- Varför startas ditt projekt, m.a.o. vad är projektets syfte? Vilka problem vill du lösa?
- Vilka effekter måste du uppnå för att lösa problemet? Hur ser det nya tillståndet ut?
- I vilken tidsordning uppkommer effekterna.
- Vad måste du prestera för att uppnå effekterna? Vad är slutprestationen?
- Vilka aktiviteter måste du utföra för att nå din slutprestation?
- Hur skall du överlämna de samlade erfarenheterna i ditt projekt?

UTVÄRDERA ETT PROJEKT...

Nu har vi äntligen kommit fram till den del där vi skall gå igenom hur du kan självutvärdera ditt projekt. Nämligen hur kan du veta om dina aktiviteter kommer att leda till den önskade slut prestationen, som i sin tur kommer att leda till de nödvändiga effekterna? Hur vet du om du har lyckats med ditt syfte med projektet? Du och FIDO vet svaret, »UTVÄRDERA!!!«.

För att veta om du har lyckats genomföra ett lyckat projekt måste du veta tre saker:

- 1 Har dina **aktiviteter** genomförts i rätt ordning och på rätt sätt? Varför?
- 2 Har dina aktiviteter lett till den önskade **slutprestationen**? Varför?
- 3 Kommer slutprestationen att ge upphov till de nödvändiga **effekterna** som behövs för att lösa problemet? Varför?

Vi nämnde i början att utvärdering inte är en aktivitet utan snarare en process som består av tre moment; *målformulering* (1), *mätning* (2) och *noggrann utvärdering* (3). Dessa moment utförs vid olika tidpunkter. Vi börjar med att formulera mål och förväntningar under planeringsfasen.

Planeringsfasen

Planeringsfasen äger rum innan något annat arbete sker. Här planeras projektet i detalj. Den uppmärksamme läsaren förstår att vi redan i början av projektprocessen påbörjar utvärderingsprocessen. Det första steget i utvärderingsprocessen är att formulera mentala bilder av önskvärda tillstånd, m.a.o. formulera mål för det som man vill testa och säkerställa. Vi formulerar mål för fyra olika områden:

- 1 Formulera mål för effekterna och för den omedelbara effekten
- 2 Formulera projektets huvudmål och delmål
- 3 Formulera förväntningar på en god arbetsprocess
- 4 Formulera avgränsningar och göra en riskanalys

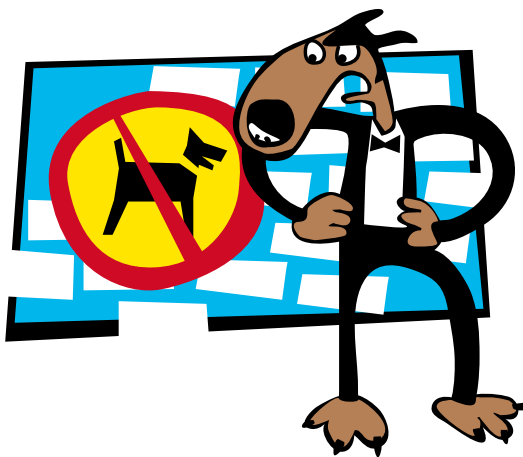
	Planeringsfasen	Genomförandefasen	Sammanfattandefasen
Aktiviteter	1. Formulera förutsättningar för en god arbetsprocess	2. Dokumentera arbetsprocessen 3. Utvärdera arbetsprocessen	
Slutprestation	1. Formulera projektets huvudmål och delmål	2. Dokumentera aktiviteterna	3. Utvärdera projektets huvudmål och delmål
Effekter	1. Formulera mål för effekterna och den omedelbara effekten		2. Mäta den omedelbara effekten 3. Utvärdera den omedelbara effekten och analysera kopplingen till projektets delmål

I Formulera mål för effekterna och för den omedelbara effekten

Vi börjar med själva syftet för projektet, nämligen problembilden. Det är viktigt att redan i början försöka ha en klar problembild. Ett sätt att få en tydlig problembild är genom att formulera en **förväntad orsakskedja**. Du formulerar en förväntad orsakskedja genom att försöka komma på de effekter som du måste uppnå för att lösa det specifika problemet. Effekter är tillstånd som är ett direkt resultat av en handling, t.ex. mättnad, lycka, förståelse eller ökade goda utvärderingar. Du, någon annan eller något annat ska alltså ha genomgått en förändring. Dessa effekter formulerar du som mål, projektets *effekt mål*.

Förväntad orsakskedja

Man tror att en serie av händelser kommer att påverka varandra på ett visst sätt.



Vad är problemet, och hur skall FIDO lösa det?

Formulera mål för effekterna

Ett sätt att formulera önskvärda effekter för ditt projekt är att försöka beskriva det idealtillstånd som skulle råda när ditt problem är löst. De ord eller egenskaper som beskriver det nya tillståndet är de effekter som ditt projekt skall arbeta för att uppnå. Du bör också rangordna dessa effekter i en tidsordning. Vilka effekter inträffar först? Effekter för projektet kan formuleras genom följande frågeställningar.

Hur kommer det att se ut när vi har löst vårt problem? Försök beskriva tillståndet och skriv ned nyckelord. Om vi är ute efter t.ex. att ha stärkt självkänslan hos unga flickor skall vi ställa oss frågan, hur kommer den stärkta självkänslan visa sig hos dessa flickor? Fler som söker sig till högre utbildningar? Fler som uttrycker något specifikt? Fler som agerar på något specifikt sätt?

Formulera mål för den omedelbara effekten

Syftet med ett projekt är att den ger upphov till nödvändiga effekter och att man därmed lyckas lösa de problem som låg bakom födelsen av projektet. Många projekt syftar oftast till att nå en förändring hos brukarna. Fundera t.ex. på följande effekter: *ökad delaktighet*, *stärkt självkänsla* och *respekt*. När vet du att du har uppnått dessa effekter? Svaret kommer att variera från person till person. Troligtvis kommer inte alla nödvändiga effekter hinna uppkomma under projektiden. Du har troligtvis inte tid eller pengar för att vänta tills alla nödvändiga effekter uppstår men samtidigt måste du veta om du har uppnått huvudsyftet med ditt projekt. Hur löser vi detta dilemma?

Ett sätt att lösa dilemmat är att försöka formulera ett mål för **den omedelbara effekten** som kommer att uppstå när projekts slutprestation når **brukarna**. Om du efter att ha mätt den faktiska omedelbara effekten efter avslutade arbetsaktiviteter ser att det finns en tydlig koppling mellan den omedelbara effekten och projektets effektmål vet du att du troligtvis är på rätt väg.

Det är väldigt viktigt att målet för den omedelbara effekten är mätbar och förväntas uppkomma inom projektiden. Den omedelbara effekten kan formuleras genom följande frågeställningarna:

Den omedelbara effekten

Den första reaktionen som uppstår när slutprestationen når brukarna.

Brukare

De människor som direkt använder sig av det som är projektets slutprestation.

Vilken är den första reaktionen som förväntas uppstå när brukarna använder slutprestationen? Om den omedelbara effekten är en förändring hos brukarna bör du mäta tillståndet som du förväntar dig ska förändras innan projektet genomförs. En sådan förändring kan t.ex. vara ökade kunskaper eller en attitydförändring. Vilken funktion och vilka behov skall slutprestationen uppfylla när den når brukarna? Ökar brukarnas kunskaper eller ändrar brukarna sina attityder efter att ha tagit emot slutprestationen?

I den här skriften gör vi enbart en utvärdering av den första omedelbara effekten som hinner uppkomma inom projektiden. Vi utför egentligen ingen direkt utvärdering av projektets effektmål. Nu är det säkert någon läsare som tänker upprört; »*Vänta nu... varför formulerar vi då mål för effekterna om vi inte ska utvärdera dessa?*«. Jo, eftersom huvudsyftet med projektet är att lösa ett problem genom att uppnå ett antal effekter är det efter att ha formulerat effektmålen som du kan avgöra vilken slutprestation du behöver för att nå dessa effekter. Läs gärna om meningen en gång till eftersom den är central för det kommande resonemanget. Behöver du t.ex. prestera en lathund i utvärdering för att uppnå effekten »ökade kunskaper«?

Allt har sin tid. Vid ett senare tillfälle kan man bedriva en utökad effektutvärdering som försöker mäta måluppfyllelsen av effekterna och försöker också utvärdera eventuella **negativa effekter**, **bieffekter** samt **nolleffekter**. Dessa effekter går inte att undvika utan följer med den önskade slutprestationen. Vi berör alltså inte en utvärdering av effektmålen i den här skriften eftersom alla effekter inte hinner uppkomma inom projektiden och därför inte berörs av självutvärderingen. Men om du vill läsa mer rekommenderar vi i slutet av lathunden en del bra litteratur inom utvärderingsområdet som utförligare tar upp en utökad effektutvärdering. En sådan mer komplicerad utvärdering sker oftast på **beställarens** initiativ och bör utföras av en extern utvärderare.

2. Formulera projektets huvudmål och delmål

Efter att ha formulerat projektets effektmål skall du komma på en eller flera slutprestationer som med största möjliga sannolikhet kommer att ge upphov till de önskade effekterna. Slutprestationen

Negativa bieffekter

När en slutprestation leder till negativa effekter som inte var planerade.

Nolleffekter

När en slutprestation inte leder till några mätbara effekter.

Beställaren

Personen eller organisationen som beställer projektet och som därmed har det yttersta ansvaret för dess utveckling och resultatet.

beskriver vi genom att formulera huvudmål för projektet. Vi formulerar huvudmålet genom att ställa oss följande frågor:

Vad kommer vi att ha när vi har genomfört alla aktiviteter i projektet? Vad är det som **brukarna** kommer att använda?

Delmål

Projektets huvudmål uttryckt ur egenskaper som tid och budget

Formulera projektets delmål

När det gäller ett otydligt huvudmål kan du konkretisera projektets huvudmål ytterligare genom att beskriva slut prestationen med konkreta mentala bilder som vi kallar för projektets **delmål**. Det är viktigt att förstå att delmål inte är nya mål, utan endast beskriver huvudmålet utifrån kriterier som t.ex. *tidsåtgång*, *budgetram* och *prestation*.

Tidsåtgång:

Efter hur lång tid skall slut prestationen uppnås? Det går också att fastslå tidsåtgången för varje enskild aktivitet. T.ex. hur lång tid tar det att producera skriften eller hur länge skall utställningen planeras och pågå?

Budgetram:

Vad får hela projektet kosta? Här är det viktigt att inkludera resursåtgången för planering, genomförande och sammanfattningen, med andra ord hela projektprocessen.

Prestation:

Vad skall slut prestationen vara? T.ex. skall skriften vara lättförståelig? Skall utställningen vända sig till specialister eller till hela allmänheten?

Formulera mätbara, enkla, realistiska och utmanande mål

Det är viktigt att dina effekt-, huvudmål och delmål är mätbara, enkla, realistiska men också utmanande. Kan du inte mäta dina mål är det onödigt att formulera mål eftersom mål enbart är till för att veta om du har uppnått dem eller inte. Du testar dina mål genom att ställa dig följande frågor:

Är våra mål **mätbara** och därmed jämförbara på någon form av kvalitativ eller kvantitativ skala?

Är våra mål **enkla** att förstå för utomstående och kan vi på ett enkelt sätt förklara våra mål för andra?

Är våra mål **realistiska** att uppnå utifrån vår förmåga och våra resurser eller behöver vi räkna med andra krafter utifrån? Att mål är realistiska innebär också att det som man vill uppnå ligger inom ens förmåga att uppnå.

Är våra mål **utmanande**? Utmanande mål innebär att det skall kännas som en utmaning att uppnå dem men också att det skall kännas engagerande och meningsfullt att arbeta med aktiviteterna som leder till målet.

3. Formulera förväntningar på en god arbetsprocess

Det är också väldigt viktigt att under planeringsfasen lokalisera projektets **intressenter** som både består av direkta brukare av slutprestationen men också andra som påverkas eller har intresse av slutprestationen. Gruppen relevanta intressenter kan variera från projekt till projekt.

Under planeringsfasen gäller det också att formulera förväntningar på en god arbetsprocess som kvalitetssäkrar aktiviteterna.

Projektgruppen reflekterar tillsammans över vilka förväntningar man skall ställa på arbetsprocessen. Om det inte finns tid eller möjlighet till ett gemensamt möte kan projektledaren åtminstone be projektgruppen reflektera över de förväntningar som han eller hon ställt upp. Vi vet ju att om människor känner sig delaktiga i en arbetsprocess går arbetet lättare. Nedan ger vi förslag på två huvudkriterier som kan känneteckna en god arbetsprocess, *tillgänglighet* och *inflytande*. Du och din projektgrupp kommer kanske på fler?

Tillgängligheten

Hur får målgruppen kännedom om projektet? Har målgruppen tillgång till de medier där projektet utannonseras, t.ex. dagspress, anslagstavlor. Vilken roll har den fysiska lokaliseringen och hur passar öppettiderna med målgruppens önskemål? Finns det något forum där man kan klaga? Finns det några forum eller öppna möten där andra intressenter informeras om projektet?

Intressenter

Individer som påverkas av eller påverkar själva projektets slutprestation och effekter. Gruppen *brukare* ingår i gruppen intressenter

Projektgruppen

En grupp bestående av de människor som utför aktiviteterna i ett projekt. Ibland kan brukare ingå i projektgruppen.

Inflytande

Vilka faktiska möjligheter har projektgruppen att påverka aktiviteterna och slutprestationen? Vilka möjligheter upplever projektgruppen att de har att påverka slutprestationens utformning, m.a.o. i vilken mån känner projektgruppen att de är delaktiga i arbetsprocessen. Det är också viktigt att projektgruppen känner att de har en förståelse av arbetsprocessen. Det innebär att de har en helhetsbild men även förstår syftet bakom varför aktiviteterna utförs.

En annan metod att mäta projektgruppens inflytande är att inventera kunskapen om projektets syfte, mål och arbetsmetod hos såväl projektledare som den övriga projektgruppen. Skillnaden mellan projektledarens och projektgruppens föreställning om processen kan vara ett bra mått på projektets genomskinlighet. Ju mindre skillnad mellan projektledarens och den övriga projektgruppens föreställning om projektets huvudmål, arbetsprocess och syfte desto högre är genomskinligheten. Det är tecken på att alla har liknande målbild av projektets syfte och om arbetsprocessen.



Ju större genomskinlighet, desto större grad av inflytande och tillgänglighet.

4. Formulera avgränsningar och göra en riskanalys

Oftast beror misslyckade projekt på att de/den projektansvariga inte lyckats avgränsa området och lokalisera problemet. Därför är det viktigt att under planeringsfasen formulera avgränsningar för projektet. T.ex. vilka effekter skall man inte uppnå och vad ska slutprestationen inte bli? Vad ska ni göra och vad ska ni inte göra?

Det är också viktigt att genomföra en riskanalys, vilket innebär att man försöker förutse så många händelser som möjligt som kan påverka projektet på ett negativt sätt. Alla processer sker inte i slutna system utan de påverkas av andra faktorer. Faktorer som man inte kan påverka kallar vi för omvärldsfaktorer. De kan inte projektgruppen påverka men de har ändå betydelse för projektets slutprestation. Exempel på omvärldsfaktorer kan vara alltifrån influensa-epidemier till börsnedgångar. När du genomför en riskanalys bör du även formulera omedelbara bieffekter. En slutprestation kan också leda till omedelbara negativa bieffekter. Vi går igenom en del frågeställningar som du kan använda som underlag när du utvärderar arbetsprocessen lite längre fram.



Faktorer som vi inte kan påverka, men som kan påverka oss, kallar vi för omvärldsfaktorer.

Exempel

Föregående avsnitt kan ha varit lite krångligt, därför bygger vi upp en förväntad orsakskedja steg för steg. Vi tar projektet bakom den här skriften som ett exempel.

Vi börjar med problemet. Problemet är att Integrationsverket får in för få självutvärderingar från projekt som fått medel från verket. I de flesta fall inkommer beskrivningar av genomförda projekt, utan närmare analys eller reflektion. Detta leder till att det är svårt att dra lärdom av projektsatsningarna. Integrationsverket har svårt att föra kunskaperna vidare. Vad hjälper integrationen i samhället och vad hjälper inte? Många projektledare förklarar att de inte har kunskaper i utvärderingsmetodik och därför inte kan genomföra självutvärderingar. Många projektledare vill dessutom ha kunskaper i utvärderingsmetodik.

För att lösa problemet med uteblivna redovisade utvärderingar behöver vissa effekter uppnås. Den ena effekten är att lära projektledare hur de på enklaste sätt kan genomföra dessa självutvärderingar. Nästa effekt är att öka medvetenheten hos projektansvariga om vikten av en bra utvärdering, inte bara av rapporteringsskäl utan också för att de själva ska få ut så mycket som möjligt av det egna projektet. Den

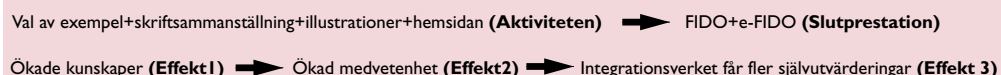
tredje effekten är att öka antalet självutvärderingar från beviljade projekt som rapporteras till Integrationsverket. Vi listar upp effekterna i en tidsordning. Vi antar att effekten »ökade kunskaper« (effekt 1) leder till »ökad medvetenhet« (effekt 2) som i tur kan leda till att »integrationsverket få in fler goda utvärderingar« (effekt 3). Vi tror att den omedelbara effekten av FIDO är ökade kunskaper i utvärderingsmetodik. Därför sätter vi »ökade kunskaper hos läsarna av FIDO« som ett mål för den omedelbara effekten.



För att uppnå våra effekter bestämmer vi oss för att skriva den här lathunden. Vi bestämmer oss för att ge ut en skriftlig och en elektronisk version av lathunden. Slutprestationen för projektet »FIDO« är en skrift och en Internet hemsida. Vi förtydligar huvudmålet genom att formulera delmål. Ett delmål är att skriften skall bli färdig inom tre månader. Ett annat delmål är att framställningen inte får kosta mer än 100.000 kr. Ett tredje delmål är att språket ska vara lätt att förstå.

För att uppnå vår slutprestation, formulerar vi ett antal aktiviteter. En aktivitet är att välja ut exempel från beviljade projekt under föregående år. En annan aktivitet är själva framställningen av det skrivna materialet. En tredje är illustrationerna till FIDO. En fjärde är designen av hemsidan.

Vår förväntade orsakskedja för projektet FIDO ser ut på följande sätt:



FIDO planerar:

Innan ett projekt börjar måste en problembild formuleras. Ett behov eller ett problem måste åtgärdas. I vårt fall skall vår vän FIDO bjuda sina vänner på middag. Ett »problem« uppstår. Vänner måste bjudas på mat. För att lösa *problemet* startar FIDO ett projekt, »**Middag på tisdag**«.

Det första FIDO gör under planeringsfasen är att lista upp alla de effekter som han vill uppnå och sedan rangordnar han dem efter prioritet och tid. Projektet »**Middag på tisdag**« har två effektmål, »*Middagsgästerna skall vara mätta*« och »*Sällskapet skall ha en trevlig kväll*«.

FIDO vet sen tidigare att majoriteten av hans middagsgäster älskar lasagne och nougatglass. Eftersom han inte har träffat en del av kamraterna på ett tag vet han inte om någon har blivit vegetarian. FIDO bestämmer sig därför för att göra en kompletterande sallad. FIDO har därmed gjort en riskanalys och även vidtagit åtgärder. FIDO formulerar också den omedelbara effekten, att gästerna kommer att visa tecken på att de tycker att maten är god genom gester eller komplimanger.

För att nå effektmålet »Mätta gäster« bestämmer sig FIDO för att laga mycket lasagne. Projektets huvudmål blir »lagad Lasagne«. För att försöka lista upp nödvändiga aktiviteter bestämmer sig FIDO för att konkretisera huvudmålet genom att bryta ned till delmål. Ett delmål blir att »Laga lasagne för fyra middagsgäster«. Ett annat delmål är att »Maträtten skall bli färdig inom tre timmar«. Ett tredje delmål är att tillagningen av lasagnen får inte kosta mer än hundra kronor.

För att kunna uppnå huvudmålet ställer FIDO upp nödvändiga aktiviteter. Han måste också planera nödvändiga regler för en god arbetsprocess. FIDO skall bara använda färska och fina råvaror. FIDO är en prismedveten jycke så han bestämmer sig för att handla på VOVO – en billig mataffärskedja. FIDO skall även följa receptet till punkt och pricka. FIDO bestämmer sig också för att vännerna skall vara med och laga maten för få en extra trevlig kväll och för att slut prestationen, den färdiga lasagnen, skall vara efter vännernas önskemål. Om han följer dessa regler så kommer de olika aktiviteterna troligtvis bidra till en bra slut prestation, dvs. en lasagne. Vännerna deltar i arbetsprocessen och är även brukare av slut prestationen. Därför kommer FIDO att förankra arbetsprocessen hos sina vänner för att få dem att känna sig delaktiga i matlagningen.

FIDO har i den här planeringsfasen ställt upp en orsakskedja, formulerat effektmål, huvudmål och delmål för en bra arbetsprocess.

Genomförandefasen

Det är i genomförandefasen som aktiviteterna genomförs. Tidigare har vi ägnat oss åt den nödvändiga planeringen. Det finns tre underordnade faser som äger rum under genomförandefasen, nämligen:

- 1 Övervakning av projektet
- 2 Dokumentation av arbetsprocessen och arbetsaktiviteterna
- 3 Utvärdering av arbetsprocessen

	Planeringsfasen	Genomförandefasen	Sammanfattandefasen
Aktiviteter	1. Formulera förutsättningar för en god arbetsprocess	2. Dokumentera arbetsprocessen 3. Utvärdera arbetsprocessen	
Slutprestation	1. Formulera projektets huvudmål och delmål	2. Dokumentera aktiviteterna	3. Utvärdera projektets huvudmål och delmål
Effekter	1. Formulera mål för effekterna och den omedelbara effekten		2. Mäta den omedelbara effekten 3. Utvärdera den omedelbara effekten och analysera kopplingen till projektets delmål

1. Övervakning av projektet

Att övervaka projektet tillhör projektledarens viktigaste uppgift. Projektledaren måste hela tiden veta hur projektet framskrider. Hans eller hennes uppgift är att uppmärksamma de problem som uppstår och tillsammans med projektgruppen föreslå lösningar. Projektledaren måste agera på rätt sätt så fort något problem uppstår.



En projektledare har många ben i luften.

2. Dokumentation av arbetsprocessen och arbetsaktiviteterna

Det är viktigt att du gör en noggrann dokumentation under genomförandefasen för att försäkra dig om att du är på väg åt rätt håll men också vid en noggrannare utvärdering av slutprestationen.

Ju mer du dokumenterar under genomförandefasen desto bättre. Du bör fokusera speciellt på de aktiviteter som i första hand rör delmålsuppfyllelse. Ett bra sätt är att föra dagbok över det som händer både på aktivitetsnivå och på processnivå. Dagboken kan man senare använda vid en noggrann utvärdering av slutprestationen. Du kan också videofilma eller fotografera arbetsprocessen. I nästa kapitel går vi igenom en del metoder för datainsamling.

3. Utvärdering av arbetsprocessen

Som vi har nämnt förut kommer projektet säkert att förändras under resans gång eftersom ingen kan förutse det som inte ännu har hänt. Under genomförandefasen bör projektgruppen träffas ett par gånger med jämna mellanrum för att diskutera kring de kriterier som de har satt upp för en önskvärd arbetsprocess. En gruppintervju med brukarna/projektgruppen kan vara bra för att uppnå en lyckad diskussion.

Om projektgruppen inte kan träffas regelbundet kan projektledaren också formulera en enkät med lämpliga frågor som projektgruppen får besvara. Allt dokumenteras skriftligt. Vad är bra och vad kan göras annorlunda? För att få en tydligare bild kan också brukarna få kommentera arbetsprocessen och slutprestationen. En bra utgångspunkt är att reflektera över projektets svagheter, möjligheter och de omvärldsfaktorer som kan påverka resultatet. Tänk på följande frågeställningarna när du för en diskussion eller formulerar en enkät.

- Vad gör vi bra som vi kan göra mer utav?
- Vilka svagheter finns det i våra rutiner, m.a.o. vad kan vi göra bättre?
- Vilka möjligheter har vi utifrån? Har vi hjälp av omvärldsfaktorer, alltså faktorer som påverkar oss men som vi inte kan påverka?
- Vilka **yttre hot** finns det? Negativa omvärldsfaktorer som påverkar oss men som vi inte kan påverka.

Under den återkommande diskussionen jämförs den uppkomna bilden med de förväntningar som du formulerade under planeringsfasen. Är både projektgruppen och projektansvariga nöjda med själva arbetsprocessen? Vad beror det i så fall på? Ett annat

Yttre hot

Negativ påverkan på projektet som kommer utifrån och som projektmedarbetarna inte direkt kan påverka.

viktigt steg är också att om det finns problem försöka komma fram till lösningar för att förbättra arbetsprocessen och hålla en realistisk ambitionsnivå.

Ofta måste du göra förändringar under projektets gång, men var lugn, förändringar behöver inte alltid vara av ondo. Det kan ju hända att arbetet är klart tidigare än beräknat. Effektivare sätt att arbeta kan komma att utvecklas som förbättrar kvaliteten på det som framställs eller man kanske till och med ligger under budget. Men vi skall vara realistiska i den här skriften och upp till 99 procent av projekten överskrider tiden och budgeten. Beställaren/finansiären kan komma med förändringar i projektet som man inte räknat med, nyckelpersoner hoppar av, man kommer på saker man inte tänkt på innan och olyckor inträffar. Du måste därför vara beredd på att göra förändringar om och om igen. Ifall du har förutsett några problem som kan uppstå (riskanalys) har du en reservplan att utgå ifrån. Vid förändringar gäller det oftast att prioritera. Pest eller kolera? Om du har bedrivit en god processutvärdering är det lättare att välja, eftersom du förhoppningsvis vet vart ni är på väg.

En utvärdering av arbetsprocessen skall svara på två frågor:

- Är vi på rätt väg?
- Gör vi det vi skall göra?

FIDO genomför...

FIDO och hans vänner börjar med matlagningen. De dokumenterar allt de gör. Hur lång tid tar varje aktivitet? Måste de avvika från receptet? Om en ingrediens inte finns dokumenterar FIDO det på listan och skriver också upp namnet på det som ersätter den saknande ingrediensen. FIDO ser också till att vännerna får göra det som de är bra på. En av vännerna skär lök medan den andre steker köttfärs. Eftersom aktiviteterna sker samtidigt är det viktigt att matlagningen genomförs under en god arbetsprocess. Utvärderingen och anpassningen av aktiviteterna sker samtidigt som själva matlagningen genomförs. Sällskapet informerar varandra om allt de gör. För att det skall vara en bra arbetsprocess övervakar FIDO att aktiviteterna styrs och genomförs i rätt ordning. Allt dokumenteras för att förbättra matlagningen nästa gång.

Sammanfattande fasen

Efter de tre nivåerna i genomförandefasen kommer du slutligen till det glada ögonblick då aktiviteterna är genomförda och resultatet skall utvärderas. Den sammanfattande fasen bör inledas inom en vecka efter att aktiviteterna är klara eftersom projektgruppen ännu har allting aktuellt i minnet. Det finns fyra underordnade faser som äger rum under sammanfattande fasen, nämligen:

- 1 Utvärdering av projektets huvudmål och delmål
- 2 Utvärdering av den omedelbara effekten
- 3 Analysera kopplingen mellan den omedelbara effekten och projektets effektmål
- 4 Sammanställa ett sammanfattande dokument

	Planeringsfasen	Genomförandefasen	Sammanfattandefasen
Aktiviteter	1. Formulera förutsättningar för en god arbetsprocess	2. Dokumentera arbetsprocessen 3. Utvärdera arbetsprocessen	
Slutprestation	1. Formulera projektets huvudmål och delmål	2. Dokumentera aktiviteterna	3. Utvärdera projektets huvudmål och delmål
Effekter	1. Formulera mål för effekterna och den omedelbara effekten		2. Mäta den omedelbara effekten 3. Utvärdera den omedelbara effekten och analysera kopplingen till projektets delmål

1. Utvärdering av projektets huvudmål och delmål

Nu har vi kommit till sanningens ögonblick. Du skall utvärdera slutprestationen genom att testa måluppfyllelsen av huvudmålet och av delmålen. Uppnådde ni projektets huvudmål och ledde aktiviteterna till den önskade slutprestationen? Om projektets huvudmål inte uppnåddes finns det en poäng i att se om något av delmålen inte uppfylldes. Klarade man tidsgränsen, budgetgränsen och uppfyller slutprestationen de andra karakteristiska egenskaperna?

Ett annat sätt är att titta närmare på dagboken som ni förde under genomförandefasen.



*Efter att ha genomfört
alla aktiviteter utvärderas
slutprestationen.*

Frågeställning som en utvärdering av slutprestationen skall besvara är:

- Uppnådde vi projektets huvudmål och delmål?
- Varför uppnådde eller inte uppnådde vi projektets huvudmål eller delmål?

2. Utvärdering av den omedelbara effekten

Vi får inte glömma bort utvärdering av effekterna, den där konstiga utvärderingen som skall försöka säga något om sannolikheten av att effekterna uppnås utan att för den sakens skull mäta eller jämföra *alla* effekter som uppkommer.

Under projektets planeringsfas formulerade du mål för slutprestationens omedelbara effekt på brukarna. Även relevanta intressenter fick uttala sig om förväntningarna på slutprestationen. Under den här fasen mäter du den faktiska omedelbara effekten. Har förväntningarna infriats? Blev den omedelbara effekten som du hade trott? Om du gjorde en mätning av tillståndet hos brukarna under planeringsfasen gör du en liknande undersökning under den sammanfattande fasen.

Efter mätningen försöker du förklara eventuella skillnader mellan den önskade bilden och den uppmätta. Varför infriades eller uteblev den omedelbara effekten?

Om vi går tillbaka till vårt exempel med projektet bakom FIDO så tror vi i projektgruppen att den första omedelbara effekten är ökade kunskaper om utvärderingsmetodik hos projektledare. Vår förväntade omedelbara effekt är alltså detsamma som ett av våra projektmål. Men det behöver inte vara alltid vara så.

Vi i projektet FIDO hoppas kunna mäta vår omedelbara effekt genom en enkätundersökning för att få reda på om antalet projektledare med goda kunskaper om utvärdering ökat och vad det beror på. Vilka delar i lathunden var tydliga eller otydliga?



Det kan ju vara så att slutprestationen leder till andra effekter än de förväntade!

Frageställningen som en utvärdering av den omedelbara effekten skall besvara är:

- Blev den omedelbara effekten som vi hade önskat?
- Varför infriades eller uteblev målet?

3. Analyserar kopplingen mellan den omedelbara effekten och projektets effektmål

Efter utvärdering av den omedelbara effekten ska man bedöma sannolikheten för att projektets effekter uppnås. Riskerna för att den omedelbara effekten inte leder till projektets effekter bör också analyseras och redovisas.

Om vi går tillbaks till vårt exempel med FIDO-projektet så kan vi inte testa projektets andra två effektmål inom ramen för projekt-tiden. I vårt FIDO projekt förväntas den sista projekteffekten uppstå nästa år när det är dags för rapportering av genomförda projekt. Projektet bakom FIDOs födelse är då avslutad sedan ett år tillbaka. En samlad effektutvärdering sker därför utanför projektets värld.

Däremot kan vi försöka förutspå sannolikheten till att vi når de andra två effektmålen utifrån vår omedelbara effekt. Om vi inte uppnår vår första effekt kommer det att bli svårt att uppnå de andra två effektmålen. Men å andra sidan så finns det ingen garanti att om vi uppnår den omedelbara effekten så kommer vi att uppnå projektets andra två, men vi kan däremot säga något om sannolikheten för att vi uppnår projektets effektmål.

Frågeställningen som du skall besvara är;

- Kommer den omedelbara effekten leda till projektets effektmål?
- Varför gör vi den ovanstående bedömningen?



För att få en helhetsbild av ett projekt bör man utvärdera aktiviteterna, slutprestationen och den omedelbara effekten.

4. Sammanställa ett sammanfattande dokument

Sammanfattningsvis kan vi alltså säga att: För att få en helhetsbild av ett projekt och därmed veta om du bedrivit ett så lyckat projekt som möjligt behöver du utvärdera *arbetsprocessen för aktiviteterna, projektets huvudmål* och *den omedelbara effekten*. I annat fall är det svårt om inte omöjligt för dig att veta om och varför du har bedrivit ett lyckat projekt.

Resultatet av alla utvärderingar sammanfattas till ett dokument

som överlämnas till framtida verksamheter. Som du kommer ihåg var just det som var det sista villkoret för ett projekt, nämligen att överlämna erfarenheterna av projekt till framtida ordinarie verksamheter.

FIDO sammanfattar...

FIDO har nu genomfört de nödvändiga aktiviteterna. Nu gäller det att utvärdera själva slutprestationen. Vi börjar med delmålen för slutprestationen. Ett delmål var att det inte skulle ta mer än tre timmar? Klarade FIDO tidsmarginalen? Nästa steg var mängden lasagne. Kommer lasagnen räckta för tre hungriga matgäster? Nästa steg är att fortsätta till själva huvudmålet. Har maträtten de utmärkande egenskaper som krävs för den skall kallas för lasagne? Det är för tidigt för oss att titta på måluppfyllelsen av båda effektmålen eftersom maten måste ätas och kvällen måste ta slut. Därför skjuter FIDO upp den samlade effektutvärderingen till morgondagen.

Men FIDO är en otålig hund och vill gärna vara säker på att han troligtvis har löst sitt »problem« så effektivt som möjligt. Därför iakttar FIDO sina vänner när det äter och försöker avgöra om de verkar tycka om maten. FIDO ser också att det blir över en del mat, vilket visar på de har haft tillräckligt med mat.

FIDO förstår självklart att hans iakttagelser av den omedelbara effekten från lasagnen kan vara felaktig, dvs. att det första effektmålet inte uppfyllts. Anledningen till att det blev mat över kan vara för att hans vänner inte alls tyckte om maten. De kanske bara är artiga och kan ha berömt maten för att vara goda gäster. Men en god hypotes är bättre än ingenting.

Nu gäller det också för FIDO att fundera över erfarenheterna för att kunna utveckla och förbättra liknande projekt till nästa gång. FIDO går igenom projektets svagheter, yttre hot och möjligheter. Vad kunde ha gjorts bättre och hur skulle man ha gjort i så fall? Kunde något ha gjorts lite annorlunda? Vilka moment var lyckade och vad berodde det på? Vilka moment gick dåligt och vad berodde det på? Kunde han ha påverkat dessa faktorer? Hur skall han överlämna dessa erfarenheter till liknande projekt i framtiden? Till egna recept? Eller till en lathund för middagsbjudning?

SLUTET...



Om du har nu har följt alla steg kommer du att ha genomfört ett väldokumenterat projekt oavsett om du har uppfyllt dina huvudmål eller inte. Om du inte har uppnått projektets huvudmål så kan du säkert förklara vad som gick snett och därmed vad som kan göras annorlunda nästa gång. Om du har uppnått slutpresentationen och bedömer sannolikheten för att uppnå effekterna som god kan du använda erfarenheterna i framtiden till andra liknande verksamheter.

Hoppas att du nu tydligt förstår varför utvärdering inte kan ses som en aktivitet som kommer i slutet av projektprocessen. Utvärdering är snarare en process som löper parallellt med projektprocessen – från början till slutet. När du har gått

igenom vår genomgång skall du ha fått svar på följande frågor:

Har vi gjort det vi skulle ha gjort på ett effektivt sätt?

Har vi uppnått projektets huvudmål?

Varför uppnåddes eller inte uppnåddes projektets huvudmål?

Blev den omedelbara effekten som vi hade önskat?

Kommer den omedelbara effekten leda till projektets effektmål?

Bli inte besviken om du känner att du inte kan utvärdera ditt projekt efter att ha läst dessa sidor. Läs gärna om lathunden en andra gång eftersom det kan vara svårt att förstå allt efter en läsning. Utvärdering är inte svårt men övning ger färdighet. Det går inte att ge direkta instruktioner eftersom inget projekt är

det andra likt. Däremot skall du se att om du svarar på alla frågor i checklistorna i slutet kommer du att ha utfört en god självutvärdering av ditt projekt. Vi föreslår att du kopierar checklistorna och använder dem i ditt vardagliga projektarbete. Gå igenom checklistorna minst en gång i veckan och pricka av de frågor som du har besvarat.

I nästa del går vi igenom en del mätmetoder för datainsamling som du kan använda vid utvärderingen av ditt projekt. Vi skrapar bara lite lätt på ytan. Om du vill fördjupa dig mer i mätmetodernas värld rekommenderar vi i slutet en del litteratur inom området.

OLIKA MÄTMETODER FÖR DATAINSAMLING

Alla former av dokumentation bör bygga på vissa enkla principer. Det är viktigt att metoder för insamling av data är enkla och har en uppenbar koppling till den vardagliga arbetsprocessen, både för de som utför undersökningar och för de som deltar i undersökningar. Det är också viktigt att välja ut få variabler som återspeglar de viktigaste faktorerna för syftet och förändring. För mycket information kan leda till att utvärderingen blir ytlig och svår att analysera. Det är bättre att göra djuputvärderingar av väl valda variabler än att försöka fånga och utvärdera så mycket som möjligt. En annan viktig aspekt är att göra ordentliga jämförelser över tid.

Mätmetoderna för data kan vara både kvantitativa och kvalitativa. Kvantitativa mätdata gör anspråk på att vara objektiva och exakt mätbara. Kvalitativa mätdata är däremot subjektiva och mäter intressenternas egen upplevelse. Resultatet blir säkrast om mätningar bygger på både kvantitativa och kvalitativa data.



För mycket information kan leda till att det är svårt att se samband eller mönster.

Intervju

En intervju är ett samtal med målsättningen att få information om ett fenomen. Metoden är att en person ställer genomarbetade frågor till en annan person. En intervju kan vara ostrukturerad eller strukturerad.

En ostrukturerad intervju är endast bunden till ett ämne. Samspelet mellan intervjuaren och den intervjuade bestämmer inriktningen på samtalet och de frågor som ställs. Frågorna är öppna

och inbjuder till en valfri svarsformulering. Det som är bra med en ostrukturerad intervju är att den intervjuade kan känna sig avspänd. En ostrukturerad intervju förs också förutsättningslöst vilket innebär att om intervjuaren inte vet mycket om ämnet så kan han eller hon få oväntad information. Svagheterna är att det kan vara svårt att hålla sig till ämnet. En ostrukturerad intervju ställer därför högre krav på den som intervjuar. Det gäller att hålla samtalet flytande inom ämnesområdet utan att styra svaren i en bestämd riktning. En ostrukturerad intervju bör användas när man vill kartlägga en terräng eller få en djupare förståelse om ett fenomen. En ostrukturerad intervju kan ge uppslag till formuleringar av projektets effekt- och huvudmål.

Under en strukturerad intervju är både ämnet, frågorna och ordningen fastställda när intervjun startar. Fördelen med en strukturerad intervju är att det är lättare att hålla sig till ämnet och man får svar på det man efterfrågar. Nackdelen är att den som intervjuar måste kunna ämnet innan och på förhand veta om en viss information är av intresse. I annat fall kan väsentlig information gå förlorad. Förarbetet är därför av större vikt vid en strukturerad intervju än vid en ostrukturerad. En strukturerad intervju är tydligare styrd, både på gott och ont. Den strukturerade intervjun bör användas när man vill jämföra olika individers intervjusvar. Vid en utvärdering av omedelbara effekter kan det vara bra att använda sig av en strukturerad intervju för att kunna jämföra olika intressenters intervjusvar.

Ett tredje sätt är att blanda båda intervjuteknikerna. Övergripande frågor är strukturerade men intervjuaren tillåter den som blir intervjuad att ge mer utförligare svar. Samtalet kännetecknas av fasta ramar men också flexibilitet. En sådan intervju kräver att intervjuaren är öppen, flexibel och lyhörd.

Enkät

Enkät används för att samla in information från olika områden. Till skillnad från intervjun används enkäter när **respondenterna** är många till antal eller utspridda över en stor geografisk yta.

Likheten mellan enkät och intervju är att svarsalternativen kan variera allt ifrån personliga formuleringar till fasta svarsalternativ. Huvudskillnaden är att »lagt kort ligger« när enkäten skickas ut,

Respondenten

Personen som svarar på en fråga, antingen en intervjufråga eller en enkätfråga.

därför är det viktigt att vara noga när man formulerar frågorna. En enkät med fasta svarsalternativ kan ha alltifrån två svarsalternativ till flervalsalternativ. Frågorna kan vara ställda för att man vill ta reda på en attityd eller en handling. Ett problem med tolkningen av flera svarsalternativ är att frågorna kan vara svåra att tolka eftersom graderingen är subjektiv. En person kan definiera en viss handling som bra och en annan person som halvbra även om de själva uppfattar situationen på ett liknande sätt. Det är viktigt att frågorna är ställda på ett sådant sätt att tolkningsutrymmet är begränsat. I annat fall är det svårt att jämföra svarsalternativen. Styrkan hos en enkät med fasta svarsalternativ är just att det är lätt att jämföra svarsalternativen och gruppera dem för att få en bred men ofta en ytlig bild.

En enkät med öppna svarsalternativ innebär att frågorna ställs på ett sådant sätt att respondenten själv får formulera sitt svar. En enkät med öppna svarsalternativ kan användas till kartläggning inför utvärdering av den omedelbara effekten. Respondenten kan ange fritt vilka omedelbara effekter som de förväntar sig av slutpresentationen. En enkät med öppna frågor går in på djupet.



Gruppdiskussionerna kan vara strukturerade eller ostrukturerade, beroende på syftet.

Gruppdiskussion

Det kännetecknande för gruppdiskussioner är att människor samlas för att granska en verksamhet, för att byta åsikter och för att föreslå förändringsåtgärder inför fortsatta utvecklingsarbetet. För

en processutvärdering är gruppsamtal ett idealiskt mätinstrument. Åsikter från olika synvinklar kan bidra till en diskussion som ger meningsfulla uppslag till praktiska förändringar i det kommande arbetet med aktiviteterna.

Diskussionen kan vara strukturerad eller ostrukturerad beroende på syftet. Under en strukturerad diskussion har deltagarna fått diskussionsämnet och stödfrågor i förväg. Eller så kan man också komma överens om strukturen. Frågorna utgår ifrån den enskilde deltagarens perspektiv. Målet är att få ett brett uppslag. Om den strukturerade diskussionen är återkommande vid flera tillfällen kan man också jämföra diskussionens innehåll över tid. Under en ostrukturerad diskussion är bara ämnet fastlagt. Nackdelen med en ostrukturerad diskussion är att samtalet lätt kan flyta ut till något annat än det som avsågs och att bara de mest högljudda kommer till tals. Fördelen med en ostrukturerad diskussion är att bredden ökas.

Här presenteras en del frågor som man kan använda under en gruppdiskussion för processutvärdering.

- Hur har arbetet framskridit? (Tillgängligheten och inflytande)
- Hur har deltagarna känt sig under arbetsprocessen?
- Kan/kunde vi ändra på något för att förbättra arbetsprocessen?
- Arbetar/arbetade vi efter de normer som vi har satt upp för en god arbetsprocess?
- Hur borde vi ha gjort?
- Varför har vi fått de resultat vi fått?
- Vad skall vi göra med de resultat vi fått?

CHECKLISTOR



Checklista för planeringsfasen

Problemförklaring (sid. 19)

- Varför gör vi det här? Vad är problemet?
- Vad *kan* vi göra?
- Har vi gjort en förväntad orsakskedja för projektet?
- Vilka effekter måste vi uppnå för att lösa problemet?
- Vad måste vi prestera för att uppnå de nödvändiga effekterna?
- Vilka aktiviteter måste vi utföra för att få den önskade slut prestationen?
- Finns erfarenheter på annat håll som vi kan dra nytta av?
- Vilka är brukare? Finns andra intressenter och vilka är de?

Formulera mål för den omedelbara effekten (sid. 20)

- Vilken är den omedelbara effekten av projektets slut prestation?
- Vilka förväntningar har intressenterna på den omedelbara effekten?
- Kan vi mäta projektets effektmål och den omedelbara effekten?

Formulera mål för projektets huvudmål och delmål (sid. 22)

- Har vi formulerat målet för slut prestationen, projektets huvudmål?
- Har vi brutit ned projektets huvudmål till förtydligade delmål?
- Är våra huvud- och delmål *mätbara, enkla, realistiska* och *utmanande*?

Formulera förväntningar på arbetsprocessen (sid. 24)

- Vilka förväntningar skall vi ha på en god arbetsprocess?
- Vilka förväntningar har projektgruppen på arbetsprocessen?
- Hur dokumenterar och mäter vi dessa förväntningar?
- Vilka administrativa rutiner skall vi ha för rapportering och dokumentation?
- Hur ofta skall projektledaren och projektgruppen träffas?

Avgränsningar och riskanalys (sid. 25)

- Vilka oplanerade effekter kan uppstå?
- Vad skall slutprestationen inte vara?
- Vilka är just vårt projekts starka sidor?
- Vilka är vårt projekts svagheter?
- Vilka möjligheter finns det?
- Vilka hot finns det?
- Vad kan gå snett? Hur skall vi då göra?

Checklista för genomförandefasen (sid. 29)

- Hur fungerar vår procedur för kontinuerlig dokumentation?
- I vilken mån känner projektgruppen att de är delaktiga i arbetsprocessen?
- Arbetar/arbetade vi efter de normer som vi har satt upp för en god arbetsprocess?
- Kan vi ändra på något för att förbättra arbetsprocessen?
- Ser vi några varningssignaler och kommer de att påverka slutprestationen eller de önskade effekterna?
- Är vi på rätt väg eller måste vi vidta åtgärder för att ändra kursen?
- Hur ser riskanalysen ut efter stora avslutade aktiviteter?

Checklista för sammanfattande fasen (sid 32)

- Har vi uppnått projektets huvudmål och delmål? Blev slutprestationen den vi önskade oss?
- Har vi uppmänt den omedelbara effekten?
- Finns det någon skillnad mellan målet för den omedelbara effekten som vi formulerade under planeringsfasen och den uppmätta omedelbara effekten?
- Hur bedömer vi sannolikheten att den omedelbara effekten leder till projektets effektmål?
- Varför gör vi den ovannämnda bedömningen?
- Varför har vi fått de resultat vi fått?
- Vad var bra och vad kan göras annorlunda?
- Har vi upprättat en sammanfattning av all dokumentation som genomfördes under projektet?
- Har vi skrivit en slutrapport som innehåller en sammanfattning från utvärdering av arbetsprocessen, slutprestationen och den omedelbara effekten?
- Hur överlämnar vi erfarenheterna till framtida verksamheter på ett effektivt sätt?

OM DU VILL VETA MER...

Litteratur

- Karlsson, Ove; *Utvärdering – mer än metod*, Stockholm: Kommentus 1999
- Lindensjö, B. & Lundgren, U.P; »Att skilja det goda från det dåliga«, i Palmlund I. (red) *Utvärdering av offentlig verksamhet*, Liber 1986
- Vedung, Evert; *Utvärdering i politik och förvaltning*, Lund: Studentlitteratur 1998

CENTRALA BEGREPP

Aktivitet = De arbetsmoment som ingår i genomförandet av projektet.
sid. 13

Beställaren = Personen eller organisationen som beställer projektet och som därmed har det yttersta ansvaret för dess utveckling och resultatet.
sid. 22

Brukare = De människor som direkt använder sig av det som är projektets **slutprestation**. Tänk på engelskans »user«, alltså användare av något, t.ex. läsare av en tidning eller barnen som får läxläsningshjälp. **sid. 21**

Delmål = Projektets **huvudmål** uttryckt ur egenskaper som tid och budget. T.ex. hur lång tid skall det ta att få färdigt slutprestationen och vad får det kosta. **sid. 23**

Den omedelbara effekten = Den första reaktionen som uppstår när **slutprestationen** når brukarna. Vad är det första som kommer att hända när läsaren läser tidningen eller när barnen får läxhjälp? **sid. 21**

Effekt = Önskvärt tillstånd som förväntas uppnås som ett resultat av projektets **slutprestation**. **sid. 17**

Faktiskt tillstånd = Det tillstånd som råder, då projektet är genomfört.
sid. 12

Förväntad orsakskedja = Man *tror* att en serie av händelser *kommer* att påverka varandra på ett visst sätt. **Aktivitet** A kommer att leda till **slutprestation** B, som kommer att få effekt C, osv. **sid. 20**

Huvudmål = Beskrivning av den önskade **slutprestationen**. Projektets huvudmål beskrivs som en händelse i presens. T.ex. »Det finns en tydlig och lättförståelig lathund«. **sid. 17**

Intressenter = Individer som påverkas av eller påverkar själva projektets **slutprestation** och effekter. Gruppen **brukare** ingår i gruppen intressenter. **sid. 24**

Mental bild = En föreställning om hur något är eller ser ut. En tanke eller en idé. **sid. 12**

Negativa bieffekter = När en **slutprestation** leder till negativa effekter som inte var planerade. **sid. 22**

Nolleffekter = När **slutprestation** inte leder till några mätbara effekter.
sid. 22

Process = En serie av **aktiviteter** som hänger ihop och leder till en **slutprestation** och effekter. **sid. 13**

Projektgrupp = En grupp bestående av de människor som utför **aktiviteterna** i ett projekt. Ibland kan **brukare** ingå i projektgruppen, t.ex. i deltagarna i en workshop, läxläsning eller i en teatergrupp. **sid. 24**

Respondenten = Personen som svarar på en fråga, antingen en intervjufråga eller en enkätfråga. **sid. 40**

Slutprestation = Det som man uppnått efter genomförandefasen när alla **aktiviteter** genomförts och som används av **brukare**. T.ex. en tidning, en skrift, fyra föreläsningar eller en utställning. **sid. 17**

Systematiska mätmetoder = Mätmetoder som utförs under liknande förhållanden. **sid. 12**

Trial-and-error = Man provar förutsättningslöst och tar det som lyckas och förkastar det inte lyckas. **sid. 11**

Yttre hot = Negativ påverkan på projektet som kommer utifrån och som projektmedarbetarna inte direkt kan påverka. **sid. 30**

Önskvärt tillstånd = Ett tillstånd som man önskar uppnå genom projektets genomförande. Se motsatsen **faktiskt tillstånd**. **sid. 12**

