



Handbok för utvärderingsverkstäder

Redaktörer: Bengt G Eriksson och Per-Åke Karlsson.

Under medverkan av: Elisabeth Beijer, Marie Gustafsson, Anders Hagqvist, Margareta Hansson, Pia Käcker, Kjerstin Larsson, Lisbeth Mensas, Laila Niklasson och Lis Palm.

Handbok för utvärderingsverkstäder

Redaktörer: Bengt G Eriksson och Per-Åke Karlsson.

Under medverkan av: Elisabeth Beijer, Marie Gustafsson, Anders Hagqvist, Margareta Hansson, Pia Käcker, Kjerstin Larsson, Lisbeth Mensas, Laila Niklasson och Lis Palm.

Red: Bengt G Eriksson och Per-Åke Karlsson.

© Författarna

Distribution:

FoU Välfärd Värmland

Karlstads universitet

651 88 Karlstad

www.kau.se/fou-valfard-varmland

Tryck: Universitetstryckeriet, Karlstad 2012

Förord

Utvärderingsverkstäder är en arbetsform där professionella inom olika välfärdsverksamheter möts för att under kollegiala former genomföra utvärderingar, och samtidigt lära mer om utvärdering generellt. Arbetsättet har under sina drygt tio år praktiserats och utvecklats i olika miljöer knutna till FoU-enheter och högskolor. Det har också beskrivits i artiklar och rapporter, samt presenterats på konferenser, i Sverige och internationellt.

I denna handbok är syftet att samla och beskriva konkreta erfarenheter från olika utvärderingsverkstäder, som en hjälp för den som vill pröva arbetsättet för första gången, men också för att dela kunskaper och ge praktiska tips till alla som arbetar med utvärderingsverkstäder. Handboken har arbetats fram i en kollektiv process i regi av Nätverket för utvärderingsverkstäder (Nuv). Som redaktörer har vi ansvarat för inledande och inramande texter, medan andra deltagare från nätverket beskrivit konkreta erfarenheter och arbetssätt från olika verkstäder. Vi tackar för alla goda bidrag. De kommer att medverka till att höja kvaliteten på kommande utvärderingsverkstäder. Alla goda diskussioner under nätverkets möten i arbetet med handboken har också varit berikande – tack för dem!

Handboken ska inte uppfattas som en föreskrift om hur utvärderingsverkstäder bör genomföras. Det ska istället avgöras av lokala variationer, aktuella behov och möjligheter. Dock kan den förhoppningsvis fungera som inspiration och stöd och hjälp i det konkreta fallet. Då kan också en ömsesidig utveckling komma till stånd, där nya erfarenheter efterhand tillförs och förbättrar handboken i dess framtida versioner.

Karlstad och Borås, december 2012

Bengt G Eriksson

Per-Åke Karlsson

Handbok för utvärderingsverkstäder

Innehåll

1. Inledning.....	5
2. Utvärderingsverkstäder – en form för praktik- och verksamhetsnära utvärdering och utveckling inom välfärdsområdet	7
2.1 Några utgångspunkter	7
2.2 Bakgrund och besläktade inriktningar	7
2.3 Aktiva deltagare.....	8
2.4 Utvärderingsuppdragen	9
2.5 Struktur för arbetet	9
2.6 En dynamisk verksamhet	10
2.7 Föreläsningar och handledning.....	11
2.8 Ett konkret exempel.....	11
2.9 Ledarna är viktiga.....	11
2.10 Summering	12
3. Från ax till limpa - en idealtypisk utvärderingsverkstadsprocess	13
3.1 Idé, planering, inbjudan	13
3.2 Informationsmöte	14
3.3 Första mötet	14
3.4 Andra mötet.....	14
3.5 Tredje mötet	15
3.6 Fjärde mötet	15
3.7 Femte mötet.....	16
3.8 Sjätte mötet	16
3.9 Sjunde mötet	17
3.10 Åttonde mötet.....	17
3.11 Nionde mötet.....	17
3.12 Tionde mötet.....	17
3.13 Efter utvärderingsverkstaden	18
4. Verktygslåda för utvärderingsverkstäder	19
4.1 Utvärderingsverkstad och information	19
4.2 Förankring i hemmaorganisationen	20
4.3 Kostnader och deltagaravgifter	20
4.4 Uppdrag, acceptans och kontrakt/avtal.....	21
4.5 Utvärderingsverkstad och etik	21
4.6 Dagordning och Minnesanteckningar/dokumentation	22

4.7 Hemuppgifter	23
4.8 Att precisera uppdraget.....	23
4.9Handledning i utvärderingsverkstad	24
4.10 Mini-föreläsningar.....	26
4.11 Reflekterande team och lärsamtal	27
4.12 Verkstadsledning	28
4.13 Platser för utvärderingsverkstad	28
4.14 Utvärderingsverkstad och informationssökning	29
4.15 Att avrapportera en utvärdering.....	29
4.16 Avslutning och kunskapsspridning	30
4.17 Utvärdering av utvärderingsverkstäderna	31
5. Nätverket för utvärderingsverkstäder - Nuv	33
6. Publikationer om utvärderingsverkstäder	35
7. Referenser och exempel på litteratur som använts i utvärderingsverkstäderna.....	37
7.1 Referenser	37
7.2 Exempel på litteratur i verkstäderna	38
Bilaga 1	41
Bilaga 2.....	43
Bilaga 3.....	45
Bilaga 4.....	47
Bilaga 5.....	49
Bilaga 6.....	51
Bilaga 7.....	53
Bilaga 8.....	54

1. Inledning

Bengt Eriksson och Per-Åke Karlsson

Utvärderingsverkstaden är ett forum där man möts för att få stöd att genomföra utvärderingar, men också för att lära mer om utvärdering inom välfärdsområdet. Deltagarna kommer från olika organisationer och verksamheter, främst inom socialtjänst och hälso- och sjukvård. Med sig har de ett uppdrag, som oftast handlar om att genomföra en utvärdering inom den egna organisationen. FoU-enheter eller högskolor är värdar för utvärderingsverkstäder, de står också för sakkunskap om utvärdering, och handledning.

Sedan drygt tio år har utvärderingsverkstäder bedrivits vid FoU-enheter/högskolor i Mellansverige. Från en trevande start har verksamheten utvidgats och utvecklats, numera används arbetssättet av flera, det är också mera geografiskt utbrett. Genom Nätverket för utvärderingsverkstäder (Nuv) sprids kunskap och erfarenheter efterhand.

Denna skrift, som har utarbetats i regi av Nuv, har tillkommit för att samla och sprida konkreta erfarenheter från genomförda utvärderingsverkstäder. Eftersom arbetet i verkstäderna inte har följt någon enhetlig 'manual', utan har utvecklats successivt och utifrån gjorda erfarenheter i de olika verkstäderna, finns en hel del kunskap att hämta. Kunskap som dels kan nyttjas av dem som redan idag bedriver utvärderingsverkstäder, dels förhoppningsvis kan stimulera andra att starta sådana. Positiva erfarenheter kan då användas från början, och en del av de misstag andra gjort undvikas. Skriften vänder sig således främst till den som står i begrepp att starta en utvärderingsverkstad, oavsett om det sker för första gången eller om erfarenhet finns från tidigare verkstäder. Ansvariga i form av föreståndare, FoU-ledare eller motsvarande kan förhoppningsvis också få en del information genom skriften. De enskilda deltagarna i utvärderingsverkstäder är däremot inte den främsta målgruppen, även om det givetvis inte finns något hinder att också de tar del av den.

Handboken har arbetats fram som en kollektiv process, till vilken medlemmarna i Nuv har inviterats. Rent konkret har denna process innehållit ett antal möten och mellan dem arbete med olika textförslag. Vid mötena har syftet med en handbok, behovet, tänkbara målgrupper och övergripande uppläggning diskuterats. Deltagarna har skrivit korta texter, som återspeglar erfarenheter i olika avseenden, enligt principen 'detta har vi prövat hemmavid och det har fungerat bra'. Vid förnyade möten har de olika bidragen diskuterats och handbokens struktur utvecklats vidare. Två av deltagarna har haft ett särskilt ansvar för att hålla samman arbetet och redigera handbokens olika delar.

I följande kapitel presenteras tankarna bakom och kännetecknen för utvärderingsverkstäder¹. Den som inte tidigare har kommit i kontakt med utvärderingsverkstäder får här grundläggande kunskaper om de olika delar som erfarenheten har visat oftast bör ingå². Därefter följer ett kapitel som fokuserar på utvärderingsverkstadens process, och som beskriver ett 'idealtypiskt' förlopp, en utvärderingsverkstad med tio sammankomster, där varje sammankomst beskrivs separat. Avsikten är att ge en guide för den som är ny i arbetssättet, och tjäna som inspiration för uppläggning av den egna utvärderingsverkstaden, inte att vara någon form av 'rikslikare'. Det därefter följande kapitlet redovisar erfarenheter, samt ger tips och råd. Det kan betraktas som en 'verktygslåda' ur vilken ansvariga för utvärderingsverkstäder kan plocka material som förefaller relevant, använda det direkt, eller modifiera det för att bättre passa den egna situationen. Vi ger i handbokens avslutande delar en mer utförlig presentation av Nuv samt en förteckning över skrifter och artiklar som behandlar utvärderingsverkstäder. Exempel på utvärderingslitteratur som använts i verkstäderna ges också.

¹ För en mer utförlig presentation hänvisar vi till Beijer et. al (2011). Utvärderingsverkstäder har också presenterats i flera artiklar, se lästips i slutet av denna handbok.

² Avsnittet behandlar dock inte kunskaper från själva utvärderingsområdet, t ex om hur utvärdering kan definieras, olika modeller för utvärdering, etiska aspekter, o s v. För denna typ av material hänvisar vi till litteraturförslag i slutet av handboken.

2. Utvärderingsverkstäder – en form för praktik- och verksamhetsnära utvärdering och utveckling inom välfärdsområdet

Bengt Eriksson och Per-Åke Karlsson

2.1 Några utgångspunkter

Utvärdering och uppföljning är begrepp som blivit allt vanligare inom välfärdsverksamheter som sjukvård och socialtjänst. Vikten av att få ett bättre grepp om vad insatserna har inneburit för brukarna och en mera detaljerad kunskap om i vilka sammanhang och för vilka grupper en viss intervention leder till det bästa resultatet har fokuserats alltmer. Bakom utvecklingen ligger en samhällsutveckling som dels betonar valfrihet och brukarmedverkan, dels kräver en större effektivitet i verksamheter som bekostas av skattemedel.

Samma orsaker ligger i grunden bakom inriktningen mot evidensbaserad av sociala insatser. I sin renodlade form innebär kravet på evidens att beslut om insatser ska fattas mot bakgrund av säker kunskap om vad just den beslutade insatsen kommer att leda till för just den aktuella brukaren. Ett krav som det i realiteten ofta kan vara svårt att tillgodose fullt ut – evidensdiskussionen får då tolkas som att man ska ha ett så säkert kunskapsunderlag som möjligt för beslut om insatser, baserat på evidensens tre kunskapskällor; de professionellas erfarenhetskunskap, brukarnas önskemål samt vetenskaplig kunskap.

Utvärdering och evidensbaserad hänger samman. Kunskap från utvärderingar kan tänkas fungera som underlag för evidens. Det finns också skillnader – medan utvärdering alltid avser förhållanden som redan har inträffat – är retrospektiv – är evidenskravet framåtriktat – prospektivt. Kravet på evidens innebär att man måste veta i förväg, medan utvärdering handlar om att i efterhand se vad som händer.

Verksamheter inom välfärdens område tenderar att bli alltmer avancerade. Ett uttryck för detta är att kraven på särskild utbildning, 'inträdesbiljett' i form av legitimation eller andra särskilda villkor gäller för allt fler befattningar. Genom fort- och vidareutbildningar för redan anställda fördjupas kunskapen och anpassas till nya behov. Ett ytterligare steg i samma riktning är talet om 'lärande organisationer'. Tanken är att lärande ska vara en del av vardagen, och prägla inställningen till arbetet och arbetsuppgifterna. Till begreppet hör också att det är organisationen i sin helhet (eller i varje fall avdelningar eller enheter) som bär upp detta synsätt, och inte enskilda individer. Utvärderingsverkstäder kan ses som ett steg i riktning mot en lärande organisation, då deras syfte bl a är att sprida kunskap om utvärdering inom välfärdens organisationer.

2.2 Bakgrund och besläktade inriktningar

Olika former av deltagarorienterad forskning och utvecklingsarbete har utvecklats under senare år, med rötter i aktionsforskningstraditionen. Det har skett under benämningar som forsknings- eller FoU-cirkel (Socialstyrelsen, 2002), Partecipatorisk aktionsforskning (Participatory Action Research, PAR) (Holmer & Starrin, 1993), Handlingsorienterat forskningssamarbete (Co-operative Inquiry) (Reason & Heron, 1986; Hummelvoll, 2006). Dessa olika arbetssätt förenas i en gemensam syn på hur kunskap kan utvecklas, och hur kunskap bör spridas och användas. Perspektivet är 'horisontellt' snarare än 'vertikalt' – kunskap produceras gemensamt och i samarbete, och inte utifrån ett 'top-down-perspektiv'. De personer och grupper som kan förväntas påverkas av ny kunskap – exempelvis i roller som brukare eller professionella – är också involverade i kunskapsprocessen, på det ena eller andra sättet. Forskare och experter är involverade på jämförbara villkor med andra intressenter.

Utvärderingsverkstäder är en arbetsform som utgår från denna tradition. En utvärderingsverkstad innebär att en grupp professionella inom välfärdsområdet, t ex socialarbetare, hälso- och sjukvårdsanställda eller anställda inom skolans elevhälsoverksamhet, återkommande träffas för att - i regi av en FoU-enhet eller högskola och med stöd av varandra och extern utvärderingskompetens - utveckla, genomföra och avrapportera empiriska utvärderingsarbeten med förankring i sin egen praxis. Deltagarna tar med sig uppdrag från sina egna organisationer, antingen att genomföra en specifik utvärdering, eller att utveckla ett system för utvärdering/uppföljning. Den förväntade nyttan utgörs av individuellt och organisatoriskt lärande om utvärdering, förutom att den specifika utvärderingsuppgiften blir genomförd. De organisationer från vilka deltagarna i utvärderingsverkstaden kommer förväntas få en ökad medvetenhet om behovet av utvärdering och kunskap om hur den kan genomföras. Även om arbetssättet i en utvärderingsverkstad kan beskrivas som horisontellt kan många olika former av utvärdering användas, beroende på utvärderingsfrågor och deltagarnas prioriteringar.

2.3 Aktiva deltagare

Redan i inbjudan till utvärderingsverkstaden markeras att aktivt deltagande krävs. Kunskapen och kompetensen för utvärdering skapas genom det egna handlandet, det är inte någon föreläsningsserie – eller kurs i 'utvärderingskunskap' - som erbjuds. Att delta i en utvärderingsverkstad kräver att man har tillräcklig tid för uppgiften inom ramen för sitt arbete. Idealt sett bör deltagarna därför ha en viss tid avsatt från sin arbetsgivare för uppdraget. Ett sätt att markera behovet av 'särskild tid' för att delta i en utvärderingsverkstad är att upprätta ett skriftligt avtal (mer om detta nedan).

Ofta samarbetar två deltagare (i något fall tre) kring ett utvärderingsuppdrag, vilket innebär att flertalet utvärderingsverkstäder hanterar fyra till nio utvärderingar³. Att inte vara ensam deltagare kring en utvärdering kan på flera sätt vara fördelaktigt: Man kan hjälpas åt med arbetet på 'hemmaplan' mellan träffarna, man får med sig mera av - och kan efteråt diskutera - vad som sagts i utvärderingsverkstaden. Om någon är förhindrad att delta kan projektet ändå behandlas i verkstadens möten och arbetet därmed drivas framåt. Skulle någon deltagare vara förhindrad under en längre period kan utvärderingen ändå fullföljas.

Deltagarnas yrkesmässiga tillhörighet varierar; socialsekreterare, biståndsbedömare, sjuksköterska, enhetschef, folkhälsoplanerare, utredare, undersköterska, är vanliga yrkesbenämningar. Ofta har deltagarna någon form av akademisk utbildning, men det finns inget särskilt utbildningskrav.

I de verkstäder vi har erfarenhet från har deltagarantalet varierat;. Vi menar att den optimala storleken ligger i intervallet 7 – 12 personer. Det ger en god och pedagogisk gruppstorlek, som skapar utrymme för dynamiska diskussioner och ger en rimlig spridning mellan olika utvärderingsprojekt. Det innebär också att verkstaden inte blir lika sårbar för frånvaro vid enstaka träffar, på grund av sjukdom eller andra orsaker. Att några verkstäder innehållit färre deltagare, i något fall endast ett fåtal, kan sannolikt förklaras med att deltagare (och utvärderingsprojekt) som varit med från början har fallit bort efterhand. Det kan också bero på att den ansvariga FoU-enheten/högskolan ville fullfölja en verksamhet som man inbjudit till, även med ett lågt deltagarantal.

Utvärderingsverkstaden pågår under en förutbestämd tid. Vanligast är att den sträcker sig över ca ett år. Oftast träffas man ca en gång per månad

³ Detta ska inte tolkas som en norm. Varje utvärderingsverkstad har sina förutsättningar, och antalet önskvärda och faktiska utvärderingsuppdrag får anpassas därefter.

2.4 Utvärderingsuppdragen

Utvärderingarna kan handla om något deltagaren själv arbetar med, vilket kan kallas intern utvärdering, eller *utvärdering i arbetet*⁴ (Eriksson & Karlsson, 1998). Då är det ofta baspersonal eller projektledare som har att genomföra utvärderingen. Det kan också vara utvärderingar som utförs av någon annan verksamhet/avdelning inom organisationen, sådana utvärderingar som ofta görs av stabspersonal, något som kan benämnas extern-intern utvärdering.

Utvärderingsuppdragen kan handla om speciella projektverksamheter (det vanligaste) eller delar av den ordinarie verksamheten. Ibland är uppdraget att skapa en modell eller struktur, för systematisk och kontinuerlig uppföljning/utvärdering inom organisationen. Här ges tre exempel på utvärderingsuppdrag från tidigare utvärderingsverkstäder:

Två socialarbetare från en familjerättsverksamhet (umgänges- och vårdnadstvister om barn i samband med skilsmässa) skulle undersöka om man lyckats förbättra tillgängligheten för föräldrar som behövde kontakt och stöd. Man hade bland annat infört nya telefontider. En fråga var om detta betydde att människor fick mer stöd. Skedde det i så fall på bekostnad av annat? Ytterligare en fråga var vad tillgänglighet var, hur man kunde tänka kring tillgänglighet utöver att utöka telefontiderna. (Ett exempel på intern utvärdering).

En utredare inom en verksamhet för personer med funktionsnedsättningar skulle utvärdera införandet av fasta semesterperioder för personal inom särskilda boenden. Avsikten var att skapa större trygghet för de boende, bland annat genom att det skulle finnas erfaren personal på plats hela tiden. Frågan var politiskt het inom kommunen. Handikapporganisationerna tryckte på i frågan samtidigt som personalen hade invändningar. (Ett exempel på en extern-intern utvärdering).

En chef och en medarbetare från en institution som sysslade med akuta placeringar av ungdomar hade uppdraget att utveckla en modell för hur man kontinuerligt kunde undersöka hur institutionstiden upplevts av ungdomarna och deras familjer. (Ett exempel på ett uppdrag som handlar om att skapa struktur för utvärdering/uppföljning) (Karlsson, 2002).

Utvärderingsuppdragen är olika även till sin omfattning, beroende på uppdragets karaktär, deltagarens erfarenhet och intresse och på hur lång tid utvärderingen får ta. Det gemensamma är att de förväntas bidra till utveckling av verksamheten inom den egna organisationen.

2.5 Struktur för arbetet

Strukturen för utvärderingsverkstadens arbete bygger på de grundläggande frågor som är gemensamma för all utvärdering – uppdragsfrågan, kunskapsfrågan, bedömningsfrågan samt funktionsfrågan (Karlsson, 2002; Åberg, 1997). Dessa frågor bildar en innehållslig utgångspunkt för föreläsningar och för stöd till deltagarna.

Uppdragsfrågan: Vilket är syftet med utvärderingen? Vilka frågor ska den besvara? Vem är uppdragsgivare? Vem ska utföraren vara? Vilka ekonomiska och andra ramar finns?

Kunskapsfrågan: Hur ska man gå tillväga för att ge en god beskrivning av utvärderingsobjektet? Vilka metoder kan förväntas resultera i det bästa kunskapsunderlaget? Hur ska information/data inhämtas, analyseras och tolkas?

Bedömningsfrågan: Hur ska man värdera den inhämtade kunskapen? Mot vad ska utvärderingen ske?

Användningsfrågan: Hur ska utvärderingen användas? Hur kan man påverka utvärderingens användning?

⁴ Att jämföra med en utvärdering som utförs av personer utanför den berörda organisationen, som ofta benämns extern utvärdering eller utvärdering av arbetet.

Deltagarnas utvärderingsarbete stöds genom återkommande miniföreläsningar om olika teman under verkstadens gång, samt genom samtal och reflektioner kring frågor i utvärderingsarbetet. Ledarna måste vara tydliga med att verksamheten kräver aktivt deltagande, då ju verkstadsdeltagarna ska genomföra ett eget utvärderingsarbete. Varje gång gruppen träffas följer ungefär samma uppläggning med miniföreläsningar, genomgång av de olika projekten samt formulerande av hemläxor, det vill säga uppgifter som deltagarna ska genomföra till nästa träff. En strävan är att strukturen ska vara såväl tydlig som följsam. Tillämpningen för deltagarna sker individuellt, man går framåt i sin egen takt och i den omfattning som är möjlig och rimlig. Samtidigt är det en strävan att gruppen håller någorlunda jämna steg, så att samma teman är aktuella på ungefär samma tidpunkt, i de olika uppdragen. Deltagarna förväntas vara aktiva vid träffarna, inte bara i det egna utvärderingsuppdraget utan även i att ge synpunkter för att hjälpa de andra deltagarna. Oftast genererar arbetet skriftliga rapporter.

2.6 En dynamisk verksamhet

Sammankomsterna i utvärderingsverkstaden omfattar oftast mellan fyra och åtta timmar. En anledning till heldagsmöten kan vara att deltagarna har långt att resa, en annan att mötena inte på samma sätt konkurrerar med andra arbetsuppgifter om man avsätter en heldag. Ett argument i motsatt riktning är givetvis att det kan vara lättare att avsätta tid för halvdagsmöten. I ganska många fall varierar möteslängden mellan halv- och heldagar. En anledning härtil kan t ex vara att man i slutskedet – i samband med rapportskrivning - behöver mera tid för handledning för de olika utvärderingarna och därför avsätter heldagar, i en verkstad som annars använder sig av halvdagsmöten.

Grupprocess och -dynamik är grundläggande och såväl ledare som deltagare har en viktig uppgift i att bidra till ett gott klimat. Här ligger också etiska överenskommelser, t ex om att inte sprida vad andra deltagare har sagt under träffarna. Gruppen konsolideras på så sätt genom att man engagerar sig i varandras arbeten. Detta ökar motivationen, inlärningseffekten och bredden på kunskap. En mycket vanlig kommentar vid de informella utvärderingar som regelmässigt avslutar verkstäderna är att deltagarna lärt sig mycket av varandra, trots olikheter i förutsättningar och verksamhetsområden. Det återkommande bekymret är egentligen ett – att få tillräcklig tid för uppdraget. För att underlätta detta dilemma brukar ledarna rekommendera dels en återkommande kontakt med uppdragsgivaren, dels en ambitionsnivå och inriktning som upplevs meningsfull, lustbetonad och möjlig. En individuell anpassning är helt nödvändig.

Inledningsvis i verkstaden är det alltid aktuellt att avgränsa uppdraget. Ofta finns något orealistiska förväntningar på vad man ska kunna utvärdera och vilken omfattning som kan vara möjlig och rimlig. Det är till exempel oftast inte möjligt att visa effekter för brukare i mätbara termer efter kortvariga kompetensutvecklingsprojekt för personal. Det handlar här om att hitta en realism i uppdraget. Vid första träffen presenterar sig deltagarna för varandra och beskriver sina förväntningar på verkstaden. Hemläxan efter en eller ett par träffar är gemensam för samtliga – att skissera en design för utvärderingen (eller systemet för utvärdering) med utgångspunkt i de typiska frågorna om uppdragsgivare, intressenter, utvärderingsobjekt, syfte och utvärderingsfrågor. Att denna inledande aktivitet finns dokumenterad är värdefullt, det är något deltagarna kan gå tillbaka till; Vilka frågor var det man skulle söka svar på? Hur mycket tid har jag till mitt förfogande? Hur skulle erfarenheterna användas? Vilket var syftet?

Under träffarna avrapporterar deltagarna sina arbeten och får frågor, kommentarer och förslag från de övriga. Självklart har ledarna för utvärderingsverkstaden ett stort ansvar här, inte minst för att förmedla kunskap om utvärdering, men deltagarnas roll är också viktig. Om dynamiken mellan

deltagarna uteblir förloras många positiva effekter. Ibland handlar det om att själv som ledare hålla igen. Det är ingen "expert – lärjunge – relation" som eftersträvas. Ur frågorna, samtalen och reflektionen väcks ämnen som kan bli föremål för miniföreläsningar.

2.7 Föreläsningar och handledning

Det finns en grundstruktur för miniföreläsningar som följer en naturlig ordning för utvärderingsarbetet utifrån de grundläggande utvärderingsfrågorna. På så sätt är det naturligt att redan vid första eller andra tillfället klargöra vissa utvärderingsbegrepp, skillnader på olika typer av utvärdering och inte minst vad positionen som intern utvärderare för med sig. Miniföreläsningarna brukar vara cirka 15 – 30 minuter. Efterhand vid träffarna blir deras upplägg friare och bygger allt mer på samtalen i gruppen. Deltagarna har ofta egna erfarenheter att dela med sig av och de uppmuntras också att stå för föreläsningar eller mindre framställningar för sina kollegor i verkstaden. Ledarnas uppgift blir då att bistå med underlag till exempel i form av litteratur eller artiklar inför föreläsningarna.

Det mesta av arbetet med utvärderingarna sker på hemmaplan mellan träffarna. Utvärderingsverkstadens möten blir ett andningshål, en möjlighet till avstämning och påfyllnad i en gemenskap med andra som har samma intressen. "I utvärderingsverkstaden kan jag följa mina tankar ända till slutet" som en av deltagarna uttryckte sig.

Eftersom uppdragen är högst varierande blir också slutprodukterna det. Ibland utmärks de av att vara "steg på vägen" snarare än färdiga utvärderingsprodukter. Rapporterna är först och främst avsedda för att ge återkoppling till hemorganisationen och användas för utveckling där.

2.8 Ett konkret exempel

För att illustrera hur en arbetsprocess inom utvärderingsverkstaden kan se ut går vi tillbaka till ett av de tidigare exemplen, det andra av de tre:

Uppgiften var att utvärdera fasta semesterperioder för personal som arbetade på ett boende för personer med funktionshinder, ur olika intressenters perspektiv. Utvärderaren använde olika metoder för datainsamling, bl a fokusgruppsintervjuer med de boende, för att utröna hur de upplevde sommarperioden. Hon höll en miniföreläsning om metoden, och de kunskaper från funktionshindrade personer den givit, för övriga deltagare i utvärderingsverkstaden, mot bakgrund också av sina övriga erfarenheter från fokusgrupper i olika sammanhang, och från litteratur i ämnet (bl a Obert & Forsell, 2000). Övriga deltagare i utvärderingsverkstaden inspirerades av föreläsningen och en av dem beslutade omedelbart att använda fokusgruppsintervjuer på den institution där hon arbetade. Ytterligare en deltagare önskade medverka som biträdande ledare (co-leader) vid denna fokusgrupp, och forskaren/ledaren för utvärderingsverkstaden tillfrågades om att handleda dessa båda. Deltagargruppen gav olika tips och uppslag om hur resultatet från fokusgruppsintervjun skulle kunna användas, t ex som underlag för en enkätundersökning riktad till personalen vid boendet. Man poängterade vikten av att både de boendes och personalens röst skulle komma fram och bli beaktade i utvärderingen. Utvärderaren blev både 'expert' och 'lärjunge' i relation till övriga deltagare och till ledarna för utvärderingsverkstaden (Karlsson m fl, 2008).

2.9 Ledarna är viktiga

Det är viktigt att understryka de olika roller som ledarna i utvärderingsverkstäderna har. De ska bidra till att underlätta mötena genom att skapa en öppen och tillåtande atmosfär, de ska ha expertkunskaper i utvärdering, de ska kunna uppmuntra och handleda deltagarna, leda verkstadens arbete, samt dokumentera verksamheten för att skapa ett 'kollektivt minne'. Med tanke på dessa

olikartade och mångfacetterade roller framstår det som lämpligt att två personer leder verkstadens arbete.

Det är också en empirisk erfarenhet från genomförda utvärderingsverkstäder att det är en fördel att ha två ledare. En rekommendation från arrangörerna av utvärderingsverkstäder är också att en av ledarna bör ha erfarenhet av de verksamheter från vilka deltagarna kommer, medan den andre helst bör vara kunnig och kompetent inom utvärderingsfältet, såväl teoretiskt som praktiskt

2.10 Summering

I en utvärderingsverkstad samlas personer från olika välfärdsverksamheter för att genomföra utvärderingar eller utveckla utvärderingssystem på uppdrag av sina respektive organisationer. Verkstaden kräver aktivt deltagande och att tid finns avsatt för arbetet. I normalfallet omfattar en utvärderingsverkstad 7-12 deltagare och pågår ca ett år med månadsvisa samlingar. Utvärderingsuppdragen berör projektverksamheter eller någon del av den reguljära verksamheten. Verkstadens möten följer en grundläggande struktur, där undervisningsinslag, diskussion och handledning är viktiga inslag. Ledarna, som helst bör vara två, ger sammankomsterna struktur och tillför faktakunskap om utvärdering. Deltagarna skapar dynamik och sammanhållning genom att engagera sig i varandras utvärderingar. De allra flesta fullföljer sina uppdrag och redovisar skrivna utvärderingsrapporter.

3. Från ax till limpa - en idealtypisk utvärderingsverkstadsprocess

Bengt Eriksson och Per-Åke Karlsson

Här beskrivs en 'idealtypisk'⁵, tänkt utvärderingsverkstad; från beslut om att starta en verkstad via utskick av inbjudan, ett första informations-/invitationsmöte, till avslutande rapportseminarier och förankring hos ansvariga chefer i organisationerna. Vi utgår här från tio sammankomster – verkstadsmöten och beskriver vad som kan tänkas avhandlas inom varje sammankomst, för att de sammantaget ska konstituera ett helt utvärderingsförlopp; t ex från uppdraget, de viktigaste (utvärderings)frågorna, avgränsning, informationsinhämtande – datainsamling och olika metoder för detta, analys av insamlat material, (ut)värdering, slutsatser, rapportering, eventuella förslag – rekommendationer, till användningen och nyttoförändring. Vi vill poängtera att detta endast är ett förslag, som man kan göra avsteg ifrån, men som ändå ger vägledning och en norm att relatera till. Färre träffar kan förekomma, där flera teman slås samman. Träffarnas längd kan också variera; från halv- till heldagar. Tiden mellan de olika träffarna kan variera, vår tänka verkstad sträcker sig över ett drygt år. Varje utvärderingsverkstad utgör en kombination av lokala/regionala förhållanden, behov och resurser. Det ska alltså inte tolkas som ett ideal att följa den grundstruktur som vi här beskriver. Den kan dock ge utgångspunkter för individuell utformning av den egna utvärderingsverkstaden.

Den följande stiliserade framställningen av en utvärderingsverkstad kommer i kapitel fyra – verktygslåda för utvärderingsverkstäder – att exemplifieras och fördjupas i olika avseenden om hur man kan gå tillväga.

Exemplet utgår från att deltagarna kommer till verkstaden med den vanligaste formen av uppdrag – att genomföra en konkret utvärdering från uppdrag till produkt; rapport och återrapportering till uppdragsgivare.

3.1 Idé, planering, inbjudan

Vid en FoU-enhet uppkommer idén om att arrangera en utvärderingsverkstad. Flera förfrågningar har inkommit om utvärderingar, som var och en är relativt begränsade vad gäller resurser, och önskemål finns från olika verksamheter om att bli bättre på att utvärdera själva. FoU-enheten beslutar inbjuda till utvärderingsverkstad. Man bestämmer sig för att inte rikta inbjudan till speciell målgrupp, t ex äldreområdet eller funktionshinder-området, utan inbjudan är generell. En inbjudan utformas och sänds ut "brett" till olika samarbets- och ägarparter, såväl elektroniskt som via på papper. För att genomföra och leda verkstaden engageras en person med vetenskaplig kompetens och erfarenhet av utvärderingsarbete. Verkstaden kommer även att ledas av en person från FoU-enheten med utvärderingskunskaper och som även är väl bekant med de verksamheter som kan tänkas anmäla deltagande.

Att delta i verkstaden är kostnadsfritt för personal hos FoU-enhetens ägare liksom för brukare inom FoU-enhetens geografiska område⁶. Deltagarnas uppdragsgivare förväntas stå för deltagarnas lönekostnader och andra kostnader som deltagandet kan förväntas medföra. Deltagarna i verkstaden ska ha ett utvärderingsuppdrag med sig samt ha möjlighet att arbeta med uppdraget även mellan verkstadsträffarna. Inbjudan innehåller även en uppmaning, som dock inte är ovillkorlig, om två deltagare per projekt.

⁵ Vi har hämtat uttrycket från Max Weber, en av sociologins förgrundsgestalter, som bl a beskrev byråkrati som en idealtyp. För vårt sammanhang är det viktiga att den idealtypiska beskrivningen av en utvärderingsverkstadsprocess bygger på och sammanför erfarenheter från många tidigare utvärderingsverkstäder, men att varje konkret utvärderingsverkstad måste finna sina egna former, utifrån givna och lokala förutsättningar. Vår beskrivning är idealtypisk men inte uttryck för ett ideal.

⁶ När det gäller kostnad finns dock olika lösningar, beroende på vem som arrangerar utvärderingsverkstaden. I vissa fall är det förenat med en viss avgift att delta. Det är därför viktigt att eventuell kostnad framgår redan i inbjudan.

3.2 Informationsmöte

Vid ett informationsmöte presenterar ledarna den tänkta uppläggningsplaneringen av verkstaden och de presumtiva deltagarna presenterar kort sina projekt/utvärderingsuppdrag. Vid detta möte är det en fördel om representant för uppdragsgivaren – oftast deltagarens ifrågasättande chef - är med. En dialog förs om möjligheter för att delta i verkstaden, utifrån uppdragets omfattning, i vilken fas man befinner sig, i vilken mån man kan få tid avsatt för att arbeta med uppdraget, etc. Exempelvis kan den ursprungliga utvärderingsidén visa sig vara alltför omfattande och därför böra begränsas, eller så kan den kommande utvärderingsverkstaden ligga alltför sent, eller alltför tidigt, i förhållande till ett konkret utvärderingsuppdrag. Det är viktigt att klargöra förhållanden som dessa på ett tidigt stadium, för att undvika problem längre fram, och för att utvärderingsverkstaden ska bli så nyttig som möjligt för deltagarna och deras organisationer.

Tillsammans med de som ska delta i verkstaden görs, eller konfirmeras, en planering för mötena; tider och platser. Likaså konkretiseras, så långt det är möjligt, förväntad arbetsinsats i tid, t ex genom att man får deltagandet sanktionerat via ett avtal/kontrakt undertecknat av arbetsledare och verkstadsledare. Inför det första "riktiga" verkstadsmötet är hemuppgiften att kort presentera vad som ska utvärderas – oftast således någon form av utvecklingsprojekt.

3.3 Första mötet

En närmre rundabordspresentation av deltagarna och deras uppdrag bildar upptakt till verkstadsarbetet. Utifrån detta ställs frågor, såväl av deltagarna som av ledarna, för att förtydliga uppdragen. Ofta är det viktigt att klargöra relationen mellan "utvärderingsobjektet" – det projekt som ska utvärderas och deltagarna. Hur intern är relationen? Kan det finnas en risk för att den verksamhet som ska utvärderas, och själva utvärderingen, blandas samman?

En "miniföreläsning" hålls om olika definitioner av utvärdering, grundläggande modeller för utvärderingar m m. Deltagarna uppmanas att tidigt göra åtminstone en rudimentär omvärldsbevakning, t ex via litteratursökning utifrån frågan – vad är känt om den verksamhet som ska utvärderas sedan tidigare, vad har andra gjort, i form av forskning, utvecklingsarbete eller utvärdering, inom området?

Ett användbart redskap när utvärderaren skaffar sig kunskap om utvärderingsobjektet är programteori. En översikt om vad som ingår i en programteori tas upp och deltagarna relaterar till de aktuella uppdragen⁷.

Hemuppgift ("hemläxa") är att formulera den/de viktigaste frågan/-orna att söka besvara genom utvärderingen. Svaren på uppgiften ska delges samtliga i verkstaden minst en vecka innan nästa träff.

3.4 Andra mötet

Utifrån uppföljning i gruppen av hemuppgiften sker en precisering av uppdragen och utvärderingsfrågorna. Ofta(st) visar det sig då att en betydande avgränsning av uppdragen och frågorna bör ske, för att utvärderingen ska kunna rymmas inom verkstadens ram.

⁷ Även utvärderingsverkstäder har sin programteori. För hur en sådan kan utformas och illustreras se Beijer m fl, 2011; Verkstäder för utvärdering av välfärdsverksamheter, kapitel 4.

Miniföreläsningen denna gång handlar om utvärderingsprocessens olika faser och anknyts till de olika uppdragen som deltagarna har med sig. En mera detaljerad översikt över olika modeller för utvärdering ges – även dessa kopplade till de frågor, eller kunskapsintressen, som de olika uppdragen rymmer. En viktig aspekt är även etiska frågeställningar i förhållande till den verksamhet och de människor - brukare och personal - som berörs av utvärderingen. Vad som bör ingå i en design för utvärderingen går igenom och diskuteras.

Hemuppgiften är att till nästa gång skissera en design för utvärderingen.

3.5 Tredje mötet

Förslagen till utvärderingsdesign preciseras, inkluderande slutprecisering av uppdrag och utvärderingsfrågor. I designen beskrivs syfte/utvärderingsfrågor, val av utvärderingsmodell, genomförande och organisering. Där tas också upp frågor om tidsåtgång för de olika faserna i utvärderingen. Det kan ibland också vara aktuellt att göra en avgränsning, exempelvis att uppdraget kanske bara kan lösas till viss del i verkstaden, som fallet är då man gör en första delrapport i en utvärdering som kommer att pågå över längre tid.

Miniföreläsningen ger en översikt över olika metoder för informationsinhämtande för att besvara utvärderingsfrågorna; från dokumentstudier, via intervjuer och samtal, enkäter (skriftliga frågeinstrument), observationer m m. Menyn för informationsinhämtande (datainsamling) presenteras och relateras till uppdragen och deltagarnas erfarenheter.

En introduktion i informationssökning sker också via den lokala högskolans bibliotek. Deltagarna får också en orientering om vilka öppna källor som finns och hur internet kan användas för litteratursökning.

Uppgiften till nästa gång är att komplettera designen med en beskrivning av hur den information som behövs ska samlas in. Vilka metoder för datainsamling kan och ska användas och är möjliga? Hur ska datainsamlingen konkret gå till?

3.6 Fjärde mötet

Här behandlas, utifrån vad som blir aktuellt för deltagarna, närmare de aktuella formerna för datainsamling. Detta sker såväl i uppföljning av hemuppgifterna som i miniföreläsningar.

I flera miniföreläsningar går verkstadsledarna närmare in på aktuella metoder. Vanligt är också att några deltagare har erfarenhet och kunskap om någon metod som kan bli aktuell. T ex är fokusgrupper en välkänd metod för datainsamling (med flera varianter) och då kan någon av deltagarna, som använt fokusgrupper, hålla miniföreläsningen. Frågor om instrument för att inhämta data, såsom intervjuguider, enkätformulär eller i förväg utvecklade och standardiserade skalor, blir viktiga. Referenser ges till aktuell metodlitteratur.

Hemuppgiften är att fastställa datainsamlingsmetoder och –instrument, och därmed att avgöra t ex om man kan använda befintliga instrument eller om eget måste konstrueras. I så fall ska ges förslag på hur ett sådant kan utformas.

Handledning ges i grupp vid de olika träffarna. Men det kan här – när instrument ska utformas på detaljnivå – bli aktuellt med handledning individuellt/parvis för deltagarna. Detta därför att

utformningen av datainsamlingen skiljer sig åt de olika utvärderingarna emellan. Deltagarna erbjuds boka tider för sådan.

3.7 Femte mötet

Deltagarna har nu oftast kommit igång med datainsamlingen. Utifrån hemuppgiften stäms av hur arbetet förlöper. Kanske har några kört fast? Dialog i gruppen bidrar till att man kan komma vidare. En teknik är "reflekterande team" för att ge perspektiv på situationen (mer om reflekterande team i kapitel 4).

Miniföreläsningen fördjupar kunskaperna om aktuella datainsamlingsmetoder och tekniker. Dessutom tas upp om olika former för bearbetning och analys av insamlade data. Såväl kvalitativt orienterad som kvantitativt orienterad bearbetning och analys tas upp. Som alltid med referens till deltagarnas uppdrag och till metodlitteratur.

Hemuppgiften är att fortsätta och komplettera datainsamlingen.

Under den period datainsamling pågår kan det vara rimligt att ha längre tid mellan träffarna och lägga in ytterligare möjlighet för individuell/parvis handledning.

3.8 Sjätte mötet

Ägnas åt bearbetning och analys av insamlade data. Analysen kan t ex handla om att göra en kvalitativ innehållsanalys av intervjutexter, eller att genom deskriptiv statistik ge en koncentrerad bild av det centrala innehållet i de kvantitativa empiriska data man samlat in. Enkla sambandsanalyser mellan olika variabler kan också göras. Koppling sker till de centrala utvärderingsfrågor som är formulerade för uppdragen.

Utvärdering handlar ju om att göra en värdering, en bedömning "av något i relation till något". I ett utvärderingsuppdrag ingår både att öka kunskapen om det fenomen utvärderingen avser, och att ge en välgrundad värdering/bedömning av detta fenomen. Rent konkret kan det handla om att bedöma ett projekt eller en försöksverksamhet som utvärderingen handlar om; har den uppfyllt sina mål – helt eller delvis? Är den välfungerande och lyckad, eller visar utvärderingen på brister? I vilka avseenden uppfylles förväntningarna – eller kanske överträffas – och var kunde man ha förväntat sig mera? Miniföreläsningen handlar om hur en sådan bedömning/värdering kan ske; mot vad ska vi (ut)värdera? Mål, andra jämförbara projekt, intressenter, kulturella värden, utvecklingsförlopp/processer, etc?

Det är nu dags att fundera över hur rapporteringen ska ske, i muntlig och skriftlig form. Olika rapporteringsmöjligheter diskuteras.

Hemuppgiften är att utifrån insamlade, bearbetade och analyserade data förbereda (ut)värderingen; har frågorna besvarats? Hur har "projektet lyckats"? Vilket omdöme kan ges?

3.9 Sjunde mötet

Koncentreras kring den värderande fasen utvärderingen, där nu deltagarna befinner sig.

Miniföreläsningen fokuserar frågor kring rapportdisposition; vad bör ingå, hur bör materialet disponeras i rapporten och hur underlättas användning och nyttiggörande av utvärderingen. Såväl skriftlig som muntlig rapportering diskuteras liksom alternativa möjligheter att presentera resultatet, såsom internet, sociala medier eller teater

Hemuppgiften är att skriva manus för den skriftliga rapporten.

Även här erbjuds tillfälle till individuell handledning kring rapportskrivandet.

3.10 Åttonde mötet

Rapportering av utvärderingen står här i centrum. Det är aktuellt att diskutera de slutsatser som kan dras för rapporterna. Gemensam planering för avslutande seminarier för avrapportering av uppdragen.

Miniföreläsning kring hur utvärderingar används och nyttiggörs samt om hur man på olika sätt kan verka för ett effektivt användande av utvärderingarna. Utifrån slutsatser som kan dras diskuteras om, och i så fall vilka, förslag och rekommendationer som kan formuleras.

Hemuppgift: Förberedelser inför presentationer vid avslutande seminarier. Deltagarna inbjuder/bestämmer vilka som ska inbjudas (uppdragsgivarna t ex) till seminarium. Utskick görs i god tid till deltagarna inför internt seminarium i utvärderingsverkstaden. Förberedelser för att kommentera andra deltagares rapport/-er diskuteras.

3.11 Nionde mötet

I seminarieform behandlas rapporterna från utvärderingarna – så som de föreligger vid tidpunkten för seminariet. Kommentator har utsetts bland deltagarna för respektive utvärdering inför seminariet. Seminarierna följer oftast en viss struktur, inte sällan så att innehållet i rapporten först presenteras kortfattat, varefter kommentatorn ställer frågor kring olika delar av utvärderingen. Slutligen får alla deltagare möjlighet att ställa frågor. Målsättningen är konstruktiv kritik för att ytterligare förbättra rapporterna.

3.12 Tionde mötet

Till ett avslutande "externt" seminarium inbjuds uppdragsgivare och eventuellt andra intressenter. Deltagarna har förberett presentationer av sina respektive utvärderingar, muntligt och med bilder, vanligtvis med hjälp av powerpoint.

Deltagarna utvärderar utvärderingsverkstaden, såväl skriftligt som muntligt. Såväl individuell som gruppvis värdering görs. Verkstadsledarna sammanställer och analyserar samt återför till deltagarna.

Som nämndes ovan kan det vara lämpligt att slå samman några av mötena ovan. Till exempel kan seminarierna (nionde och tionde mötet ovan) äga rum vid samma tillfälle. De bör i alla fall äga rum nära varandra i tid.

3.13 Efter utvärderingsverkstaden

Rapporterna från utvärderingsverkstaden kan spridas på olika sätt: Vanligt är att rapporten blir en intern utredning (tjänsteskrivelse) riktad till uppdragsgivaren. Vissa utvärderingsrapporter publiceras på uppdragsgivarens webbsida. Ibland görs en samlad publikation av de rapporter som blivit ett resultat från verkstaden. Utgångspunkten är dock att resultatet tillhör respektive uppdragsgivare, och publiceras i de fora och former som uppdragsgivarna beslutar.

4. Verktygslåda för utvärderingsverkstäder

I detta kapitel följer konkreta erfarenheter, råd och tips som framkommit genom de utvärderingsverkstäder som hitintills genomförts. Vi kallar det verktygslåda för utvärderingsverkstäder. Några råd och tips är av mer generell natur medan andra är avgränsade och mycket konkreta. I bilagor finns material som kan användas, t ex för att utforma inbjudan till utvärderingsverkstad. Materialet som presenteras utgår givetvis från lokala förhållanden.

Kapitlet består av avsnitt skrivna av medlemmar i Nuv och speglar uppläggning och erfarenheter som gjorts när utvärderingsverkstäder bedrivits på olika håll i Sverige.

Det förtjänar åter att påpekas att verktygen är avsedda som inspirationsgivare, snarare än något som man slaviskt ska använda och följa.

Framställningen följer grovt en tänkt kronologi; från förberedelser för att starta en verkstad såsom tips på utformning av inbjudan till utvärderingsverkstäder fram till utvärdering av de genomförda verkstäderna. De första avsnitten, om förberedelser, bygger delvis på en enkätundersökning som genomfördes bland medlemmar i Nuv, av Laila Niklasson och Pia Käcker.

4.1 Utvärderingsverkstad och information

Pia Käcker, Kjerstin Larsson och Margareta Hansson

För att väcka intresse och sprida information om utvärderingsverkstad som begrepp, men även för att öka kunskapen om vad en utvärdering är, genomfördes i Östergötlands län vid flera olika tillfällen informationstillfällen. Dessa informationstillfällen genomfördes bl a vid tre konferenser. Den ena konferensens namn var "Utvärderingsmonstret". Föreläsare då var Lena Lindgren, filosofie doktor i statsvetenskap och docent i offentlig förvaltning. Vid den andra konferensen medverkade Per-Åke Karlsson, universitetslektor i socialt arbete och med lång erfarenhet av att ha arbetat med utvärdering och handlett ett antal utvärderingsverkstäder. Vid ett tillfälle genomfördes ett seminarie för chefer inom välfärdsområdet, där frågan om evidens diskuterades och även då gavs information om den planerade utvärderingsverkstaden. Inför varje tillfälle trycktes informationsmaterial upp och dessa delades ut till åhörarna vid konferensen. Resultatet blev att fem projekt, åtta deltagare anmälde sitt intresse till den första utvärderingsverkstaden. Detta är ett förslag på hur ett initiativ till att starta en utvärderingsverkstad kan gå till.

Örebro: Innan start förankrades idén om en utvärderingsverkstad i länets socialchefsgrupp, ett nätverk som ingår i vår samverkansstruktur för länet. Mycket annat var på gång då – viktigt att de tyckte att det var angeläget och att de hade kännedom om vad som pågick. Information gavs också i övriga chefsnätverk i socialtjänstens verksamhet (äldreomsorgschefer, IFO-chefer, chefer för verksamheten för funktionshindrade samt MAS och MAR-grupperna). En inbjudan att delta, med kort information om vad en utvärderingsverkstad är, skickades ut till dessa grupper.

På vår hemsida finns information om utvärderingsverkstaden, litteratur, rapporter m.m. I samband med start och avslut publiceras även information på vår nyhetsrulle och i vårt nyhetsbrev.

Exempel på inbjudningar och anmälan att delta finns i bilaga1, 2 och 3.

4.2 Förankring i hemmaorganisationen

Pia Käcker, Laila Niklasson

För att kunna delta i utvärderingsverkstaden behövs att deltagaren har en förankring i organisationen/verksamheten och hos närmaste chef. Det är även önskvärt att deltagare i utvärderingsverkstaden har ett tydligt uppdrag/projekt med sig in i verkstaden. Det första som sker är att deltagarna i verkstan diskuterar uppdragets tydlighet. Erfarenheten från utvärderingsverkstaden i Östergötland är att uppdragen ser olika ut och att de som har tydliga uppdrag kommer längre i sitt utvärderingsuppdrag än de som har ett otydligt oklart uppdrag.

Arbets sättet med utvärderingsverkstad har olika stark förankring i de organisationer som erbjuder utvärderingsverkstad. I FoU Sjuhärad finns utvärderingsverkstad inskrivet i organisationens verksamhetsplan. Arbets sättet räknas som en av hörnstenarna i verksamheten och blir en av verksamhetens profilfrågor. Det finns en förväntan hos de som är ägarparter i FoU Sjuhärad att utvärderingsverkstad som finns både som service och som kompetensutveckling. Den som är verksamhetsledare, uppfattas som både portalfigur för arbets sättet och som eldsjäl. Arbets sättet är alltså väl förankrat inom organisationen. Bland samarbetsparterna, främst kommunal personal och dess chefer, talas det allmänt positivt om utvärderingsverkstad som arbets sätt. Även inom Östergötland, CKS och PUFF's organisationer är arbets sättet med utvärderingsverkstad väl förankrat, när det gäller länets övriga FoU-enheter pågår ett förankringsarbete. Vid Regionförbundet Örebro är det i högre grad FoU gruppen som beslutat att anordna utvärderingsverkstäder. Vid Mälardalens högskola, UKK, ingår ibland utvärderingsverkstad som arbets sätt när anbud ges på utvärderingar. Arbets sättet finns beskrivet på hemsidan för Mälardalens utvärderingsakademi⁹. Arbets sättet är mera accepterat än förankrat.

4.3 Kostnader och deltagaravgifter

Pia Käcker, Laila Niklasson

Inga avgifter tas ut av deltagarna vid FoU Sjuhärad och Regionförbundet Örebro. Ledarnas kostnader finns avsatta i det uppdrag de har. Däremot tar Östergötland ut en mindre avgift av deltagarna för lunch och kaffe. Den avgift som tas ut betalas istället av projekten/uppdragsgivarna i Östergötland. Information ges om antal träffar, träfftider, att deltagande innebär att en kostnad per projekt kommer att tas ut. Kostnaden för en verkstad varierar utifrån handledarnas lön, lokalkostnad och om det i verkstaden ska ingå att deltagarna får egen handledning utanför den tid de träffas i gruppen eller inte. Lokalkostnaden är beroende av i vems lokal/verksamhet gruppträffarna hålls. Ett exempel på att hålla kostnader nere kan vara att deltagarna träffas hos varandra och att platsen växlar. Detta torde vara det billigaste alternativet förutsatt att samtliga deltagare har tillgång till en lokal som lämpar sig för ändamålet. I Östergötland beräknades kostnaden per projekt uppgå till 10.000 kronor det första året men kostnaden reviderades och stannade vid 3 000 per projekt. Då deltog 5 projekt i verkstaden. Vid Mälardalens högskola, UKK, ingår utvärderingsverkstaden i en överenskommelse om ett uppdrag. Därmed har uppdragsgivaren finansierat ledaren för utvärderingsverkstaden och det tas inte ut någon direkt avgift av deltagarna. I överenskommelsen anges vem som skall finansiera lokal och förtäring, uppdragsgivaren eller uppdragstagaren (Mdh/UKK). Eftersom det inte finns någon finansiering för ledarna genom samarbetsavtal och att den också skall utgöra grund för kommande forskning blir kostnaden de medel som är avsedda för utvärdering.

⁸ PUFF är förkortning för PUFF-enheten; Praktik, Utveckling, Forskning, Framtid, Vård- och Omsorgskontoret, Norrköpings kommun. I fortsättningen används oftast beteckningen Östergötland för organisationerna CKS och PUFF.

⁹ Hemsida för Mälardalens utvärderingsakademi, www.mdh.se/, tillgängligt 20121005.

4.4 Uppdrag, acceptans och kontrakt/avtal

Pia Käcker och Laila Niklasson

Ofta önskar arrangörerna veta om deltagarna har acceptans att delta från sin närmaste chef. Det handlar ju om att kunna avsätta tid mellan träffarna för att arbeta med utvärderingen. I FoU Sjuhärad skrivs ett avtal där deltagares chef skriver under. I avtalet betonas vikten av att tid avsätts för deltagande i verkstaden och arbetet mellan träffarna. FoU Sjuhärad betonar numera tydligare vikten av förankring av uppdragen – oftast hos chefen. Även Regionförbundet Örebro önskar skriftlig acceptans från närmaste chef. Däremot kräver inte Östergötland skriftlig accept, det förutsätts att deltagaren har sin chefs medgivande.

I vissa fall förväntas att deltagarna har ett väl definierat utvärderingsuppdrag (projekt, ordinarie verksamhet) med sig för att kunna delta. Detta förväntas inom FoU Sjuhärad och Regionförbundet Örebro, även inom Mälardalens högskola, UKK. Inom Region Östergötland är det önskvärt men det har i praktiken inte alltid varit så. Erfarenheten från Östergötland är att uppdragen ser olika ut och att de som har tydliga uppdrag kommer längre i sitt utvärderingsuppdrag än de som har ett otydligt, oklart uppdrag.

Vissa arrangörer skriver kontrakt med deltagare, andra inte. Inom t ex FoU Sjuhärad och Regionförbundet Örebro skrivs kontrakt – avtal - med uppdragsgivarna, ofta deltagarnas chefer och deltagarna. Dessa avtal avser främst medvetandegöra om att tid krävs för att genomföra uppdraget och delta i verkstaden.

Exempel på kontrakt finns i bilaga 4 och 5.

4.5 Utvärderingsverkstad och etik

Marie Gustafsson och Lisbeth Mensas

Det finns en flera etiska dimensioner som vi sällan reflekterar över, men som är relevanta att tänka på när det gäller en utvärderingsverkstad.

I själva verket finns det en tydlig etisk dimension i ett av huvudargumenten för att bedriva en utvärderingsverkstad. Syftet med utvärderingen för de allra flesta projekt som engageras i en verkstad är "främjande". De som vänder sig till en utvärderingsverkstad och vill utvärdera någon form av verksamhet gör det för att få kunskap som kan förbättra verksamheten. Idén med utvärderingsverkstaden har på så vis en etisk dimension. Det handlar om att förbättra och i bästa fall även effektivisera en verksamhet. Målet är att göra gott för flera – brukare, personal och/eller bättre resursutnyttjande ur ett medborgarperspektiv.

Den här övergripande etiska dimensionen tänker vi sällan på även om den finns. Vad som tydligare framstår som etiska dimensioner gäller dels forskningsetik i de utvärderingar som genomförs i verkstaden. Dels kommunikation och relationer mellan deltagarna i gruppen, vilken även gäller handledarna förstås. Vi börjar med det sistnämnda.

Kommunikation och relationer i utvärderingsverkstaden

För att få ett gott klimat och arbetsgemenskap i utvärderingsverkstaden behöver deltagarna känna sig trygga. Att våga bjuda på sig själv och sina erfarenheter och kunskaper bygger på en vetskap om att man inte blir kritiserad på ett negativt sätt. Konstruktiv kritik som för ett arbete framåt och lyfter deltagare är däremot alltid välkommet.

Ett sätt att skapa det klimatet är att diskutera relationer och arbetsformer i gruppen. Det mest tydliga och konkreta sättet att lyfta de etiska dimensionerna när det gäller just kommunikation och relationer är att skriva ett "kontrakt". Där kan det exempelvis tydliggöras att känsliga saker som sägs vid träffarna i verkstaden stannar i gruppen och inte förs vidare. Vad som kan betraktas som känsligt är sådant som rör relationer eller organisation på den egna arbetsplatsen men även relationer till de som deltar i insamlandet av material till utvärderingen.

Det handlar om att förtydliga en grundläggande princip – att arbeta gemensamt för gruppens bästa och dela med sig av erfarenheter och synpunkter som andra i verkstaden kan ha nytta av. Att skriva ett kontrakt på det viset är ytterligheten som säkerligen inte förekommer i alla utvärderingsverkstäder. I de verkstäder vi själva varit involverade i har vi inte skrivit kontrakt. Däremot har vi diskuterat frågorna när det har känts aktuellt. Som handledare är det viktigt att försöka föregå med gott exempel. Handledare har ett ansvar att försöka sätta en stämning av tillit och konstruktiv anda i verkstaden.

Det här är också ett argument för att vara två handledare som kompletterar varandra i verkstaden. Ibland ligger inte energin på topp och då kan det vara bra att vara två som alternerar med att driva arbetet framåt.

Forskningsetik

När det gäller metoder för insamling och analys skiljer sig inte utvärdering från forskning. Därför är det viktigt att i samband med verkstaden också gå igenom forskningsetiska principer. Vägledande i denna diskussion bör vara forskningsetiska principer antagna av Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet i mars 1990. Dessa riktlinjer innefattar de fyra forskningsetiska principerna informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet¹⁰.

4.6 Dagordning och Minnesanteckningar/dokumentation

Kjerstin Larsson och Margareta Hansson

Efter planeringsträff inför varje verkstadstillfälle skickades dagordningen ut till deltagarna tillsammans med kallelsen. Dagordningens syfte var att ha struktur på träffarna, men oftast hade vi kommit överens om träffens innehåll gången innan.

Ambitionerna var att skriva regelrätta minnesanteckningar från varje träff men det blev för omfattande och vi kom överens om att var och en skulle skriva ner sina noteringar och endast det som bestämts gemensamt skrevs ner i kortare minnesanteckningar. Minnesanteckningarna kunde då omfatta t.ex. vad miniseminarier handlat om, ev. hemuppgifter och planering inför nästa träff. För oss var minnesanteckningarna ett stöd för fortsatt planering och för deltagarna för att de skulle kunna följa varandras arbete och lättare delta i diskussionerna.

Att skriva en utvärderingsplan var en uppgift som var central i början av verkstaden. Vi menar att om man har en väl utarbetad och förankrad utvärderingsplan så underlättas resten av arbetet väsentligt. Mycket tid lades på utformningen av denna plan och deltagarna skulle lämna in denna som underlag för diskussion och handledning.

¹⁰ Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

Ett av ämnena i miniföreläsningarna handlade om rapportskrivningen. Deltagarna hade olika nivå på sina kunskaper och erfarenheter av att skriva en rapport. Vi hade inte några krav på att rapporten skulle se ut på ett visst sätt, de fick själva ansvara för rapporten och fick individuell handledning i skrivandet efter behov.

4.7 Hemuppgifter

Per-Åke Karlsson

Ofta ger verkstadsledarna hemuppgifter till deltagarna att arbeta med till nästa träff. Ordningen på uppgifterna följer en normal utvärderingsprocess: T ex kan en tidig uppgift vara att formulera den eller de viktigaste frågan/-orna som man söker besvara genom utvärderingen. En senare uppgift kan vara att skissera den design för hur man ska arbeta med utvärderingen. Mot slutet av verkstaden övergår uppgifterna i hur man ska rapportera utvärderingen – muntligt och skriftligt.

Deltagarna förväntas arbeta med uppgifterna på hemmaplan samt dokumentera hur de "löser" dem och sedan maila ut till övriga i verkstaden. Till nästa träff förväntas samtliga ha läst igenom och förberett kommentarer och frågor. Ofta börjar träffarna med att man går laget runt och redovisar och diskuterar utifrån deltagarna hanterat uppgiften. Ofta kommer förtydligande frågor och kommentarer. Vanligt är t ex att när den/de viktigaste frågorna diskuteras det framkommer behov av att ytterligare precisera frågeställningar och avgränsa utvärderingen. Ett ömsesidigt lärande och utveckling sker på så sätt.

4.8 Att precisera uppdraget

Anders Hagqvist

Det inledande arbetet med en utvärdering innebär att försöka förstå vad det är uppdragsgivaren vill med utvärderingen och att få grepp om utvärderingsobjektets mål, förväntade effekter, insatser med mera. – Det senare till exempel genom att arbeta med någon slags interventionsteori¹¹/ programteori¹² för utvärderingsobjektet. Ofta krävs en fördjupande dialog med uppdragsgivaren för att klarlägga vad utvärderingen främst ska användas till; t.ex. kontroll, allmän resultatuppföljning eller lärande och utveckling, innan utvärderingens metoder och betoning kan läggas fast. För god förståelse av utvärderingsobjektet och avsikterna med att utvärdera behöver utvärderaren uppehålla sig vid både uttalade och outtalade syften.

Deltagarna i utvärderingsverkstäder kan ha "hamnat" i verkstaden av olika skäl. En arbetsplats kan vilja utvärdera något ganska precist såsom inflytande för brukare/patienter, effekter av ett nytt arbetssätt eller vara ute efter att finna brister i rutiner och metoder. Chefen, och/eller arbetsgruppen utser en eller två personer att genomföra utvärderingen med stöd av en utvärderingsverkstad. Andra deltagare kan vara "skickade" till utvärderingsverkstad för att öka arbetsplatsens utvärderingskompetens utan att ha något specifikt utvärderingsuppdrag från början. Ytterligare någon kan ha tjatat sig till att få delta i en utvärderingsverkstad (delvis på arbetstid) för att personligen lära sig om utvärdering och är kanske inte så inriktad på att faktiskt genomföra någon utvärdering.

Som deltagare i utvärderingsverkstad är det inte alltid helt lätt att få till stånd fördjupande dialog kring utvärderingens avsikt, genomförande och användning. Arbetsgrupper/chefer kan ju anse att det medskickade uppdraget är nog så tydligt och är kanske inte så benägna att ompröva det. Andra

¹¹ Vedung E.: Utvärdering i politik och förvaltning, Uppl 3. Lund, Studentlitteratur 2009.

¹² T.ex. Rossi P.H., Lipsey M.W. & Freeman H.E.: Evaluation – A Systematic Approach, Sage Publ., USA 2004

uppdrag kan vara mycket vida och önskan om fördjupande dialog kan besvaras med: "Är det inte sådant ni ska lära er på kursen?" Det är alltså viktigt att redan i marknadsföring av och inbjudningar till utvärderingsverkstad göra klart att arbetsgivare/uppdragsgivare förväntas stötta utvärderaren fortlöpande och att en ifrågasättande dialog om uppdraget alltid ingår.

Om chefer/uppdragsgivare blir inbjudna till särskild information i förväg eller bjuds in till första träffen brukar det vara uppskattat av alla parter. Det uppstår ofta goda samtal och livlig nyfikenhet och verkstadsledarna kan ge en signal om de tänkta utvärderingarna verkar möjliga och rimliga.

När verkstaden haft ett par träffar har deltagarna arbetat med att klargöra mål, insatser, bakomliggande intressenter med mera gällande utvärderingsobjektet. De har också börjat arbeta med utvärderingens tänkta användning och formulera de övergripande "utvärderingsfrågorna". I det läget (planera in det vid tredje träffen t.ex.) kan det vara bra att bjuda in chefer/uppdragsgivare till ett gemensamt arbetsmöte en förmiddag. Ett upplägg som varit populärt bland uppdragsgivare och verkningsfullt i verkstadsens process har varit att börja med en miniföreläsning "Att beställa en utvärdering". Därefter har verkstadsledaren informerat om erfarenheter från tidigare verkstäder. Särskilt vikten av att utvärderaren verkligen kan disponera tillräckligt med tid till uppdraget har understrukits och exempel på tidsåtgång har lyfts fram för t.ex. bearbetning av en intervju. Uppdragsgivaren och utvärderaren har sedan arbetat någon timme tillsammans kring vad som egentligen ska belysas i utvärderingen, vad den faktiskt ska användas till, de övergripande utvärderingsfrågor utvärderaren preliminärt tagit fram och vilka/vilken typ av kriterier som är rimliga att använda för bedömning/värdering. Efter en presentation – och kortare diskussion – i verkstadsens helgrupp brukar både uppdragsgivare och utvärderare anse att uppdraget blivit tydligare. Dessutom brukar de säga att det varit intressant och roligt!¹³

Har man möjlighet att fortsätta efter lunch med ett vanligt arbetsmöte, utan uppdragsgivare på plats, kan erfarenheterna från förmiddagen utnyttjas maximalt.

4.9Handledning i utvärderingsverkstad

Anders Hagqvist

Utvärderingsverkstad innehåller lärande och verkstad. Arbetsmetoden ligger nära studiecirkelformen. Avvägningen mellan undervisning, gemensam diskussion och konkret handledning blir en spännande balansgång för verkstadsledarna. Notera att termerna "undervisning" och "handledning" här används för verkstadsledares (eller inbjudnas) förmedling av kunskap och synpunkter. Verkstadsdeltagarnas bidrag i varandras kunskapsutveckling benämns t.ex. "diskussion".

Handledningsprocessen

Utvärderingens – och utvärderingsverkstadsens, olika faser från tänka-efter- före till beslut, genomförande, analys och leverans, ställer motsvarande krav på rollbyte hos verkstadsledare.

I början handlar det om att etablera verkstadsens arbetsform, ge en teoretisk koppling och skapa aktivitet kring att begripa och precisera uppdraget. Konkret innebär det ofta att vara bromsare och envist hålla kvar det grundläggande arbetet samt uppmana till ifrågasättande av utvärderingsuppdraget och dess motiv. Under de första träffarna bör varje utvärderare få tid och

¹³ Tips på litteratur har uppskattats av uppdragsgivarna, t.ex.:

Att beställa utvärderingar - en vägledning. Ekonomistyrningsverket 2005:26.

Petterson Elof O.: Sanningar till salu. Fördjupat ledarskap i samverkan med externa utvärderare. Malmö, SKL, Kommentus 2009.

Ljungberg A. och Larsson E.: Processbaserad verksamhetsutveckling, Lund, Studentlitteratur, 2007.

Svensson, L., Brulin G., Jansson S. och Sjöberg K. (Red): Lärande utvärdering genom följeforskning. Lund, Studentlitteratur, 2009.

uppmärksamhet. Detta kan vara svårt samtidigt som alla ska uppmuntras till friskt ifrågasättande och gemensam diskussion. Håll som verkstadsledare reda på vilka som fick för lite uppmärksamhet, försök kompensera nästa gång och gör det till ett gemensamt problem att hantera dilemmat!

Om utvärderingsverkstadens inledning ofta behöver en bromsande handledare, så blir uppgiften i designfasen snarare att uppmuntra diskussion om olika idéer till upplägg och metodval samt peka på triangulering för säkrare datainsamling. Vid det här laget börjar de olika utvärderingsuppdragens likhet och olikheter framstå tydligt, men framför allt sitter varje utvärderare där med ett alldeles eget uppdrag. Det är en sporre till aktivitet för några medan andra kan ha svårt att komma igång. En genomgång av läget i alla utvärderingsarbeten återkommer varje träff, men handledningen behöver anpassas inte bara efter uppdraget som sådant, utan också individuellt utifrån utvärderarens behov.

Olika tidsramar, utvärderingarnas karaktär och utvärderarnas disponibla tid gör att man ofta hamnar i otakt i verkstaden. Några kanske är kvar i design av t.ex. intervjuguider medan andra håller på att sammanställa sitt underlag. Ibland upplevs detta som besvärande för deltagare som "kommit långt" eller "ligger sist". Genom att betona verkstadens arbetsform att lära av varandra och dela med sig av erfarenheter och synpunkter och ta en särskild diskussion om vem som lär sig av vad, brukar känslan av att ställa till det/inte hänga med tona bort.

Handledningen blir med nödvändighet allt mer specifik för varje projekt ju längre tiden går och det är viktigt att återföra kärnan i det som pågår till träffarna. Det är också viktigt att hela verkstaden engageras för stöd och ifrågasättande, så att inte handledandet inskränker sig till något mellan utvärderarna och verkstadsledare.

Mot slutet av verkstaden behövs textgranskning i någon form. Den kan ske utvärderarna emellan med verkstadsledare som "slutgranskare" eller så kan även grovgranskningen göras av verkstadsledare. Valet bör förstås diskuteras i verkstadsgruppen, men är mycket beroende av deltagarnas läs- och rapportskrivningsvana.

Även om målet varit att alla utvärderingar i verkstaden ska bli klara under den utsatta tiden, får man räkna med att några kan släpa efter. Handledarens roll blir då att backa upp ett slutförande eller i varje fall klargöra vilket stöd som kan påräknas och under hur lång tid.

Handledningens former

Utvärderingsverkstadens kärna är gemensamt kunskapsskapande i storgrupp. Den mesta undervisningen/handledningen sker inför alla deltagarna och kan antingen vara av gemensam karaktär – ta upp sådant som är aktuellt för flera, eller utvärderingsspecifik – ta upp en viss utvärderings fråga till allmän belysning och diskussion.

Handledning kan även göras via e-post, eller annan net-variant, men bör även då göras publik på något sätt. En variant är att efter utbyte mellan utvärderare och handledare be utvärderaren summera och dra det inför de andra vid nästa träff, alternativt skicka ut till övriga. Givetvis kan man välja att göra all e-posthandledning öppen inför alla, men det finns risk att det snurrar runt mycket e-post och att värdet blir svårt att bedöma för deltagarna. En annan nackdel med öppen skriftlig handledning är att det kan bli svårare att använda individuellt anpassade uttryck för stöd eller ifrågasättande.

Utbyte av spännande länkar, tips och efterlysningar mellan deltagarna bör förstås uppmuntras, liksom att sprida sina genomarbetade enkäter, intervjuguider etc.

Handledning via telefon bör undvikas, men kan användas för kortare rådgivning eller vid bearbetning av redan skrivet material.

En uppskattad form av verkstadsträff är "arbetsmöte" med längre tid än vanligt (kan var heldag eller rentav internat ett par dagar). Efter en inledande avstämning av vad som är på gång i respektive utvärdering, med särskilt fokus på tveksamheter, sätter sig deltagarna och arbetar med sin utvärdering. Handledare går runt och ger handfasta råd, gemensam avrapportering och diskussion kan göras under dagen, men i varje fall vid arbetsmötets avslutning.

Enskild handledning kan också användas – särskilt i slutet av verkstadstiden, när utvärderingarna kommit olika långt och det kanske mest handlar om att göra vettiga avvägningar i rapporten. Vad som varit uppe till handledning bör avrapporteras vid nästa verkstadsträff.

4.10 Mini-föreläsningar

Elisabeth Beijer

De teoretiska inslagen i utvärderingsverkstaden syftar till att lyfta blicken, att ge perspektiv på utvärdering och frågor som hör samman med utvärdering för att kunna planera och utföra en utvärdering, förstå olika angreppssätt och kritiskt pröva vad utvärdering betyder. Lämplig omfattning kan vara en halvtimme varje gång, därav benämningen miniföreläsning.

Vid planeringen av utvärderingsverkstaden är det relativt enkelt att planera in föreläsningar utifrån en normal ordning för en utvärdering, man så att säga betar sig igenom de vanliga punkterna för en utvärdering i form av föreläsningar. Att föreläsa om utvärdering i sig, framväxten, utvärderingsfenomenet, evidensbaserad praktik och definitioner av begrepp är exempelvis naturligt redan vid det första tillfället. Att därefter som "läxor" arbeta på hemmaplan med syfte, intressenter, uppdragsgivare, användning, tidsramar och frågeställningar ger en bra grund att tidigt föreläsa om dessa punkter. En föreläsning som också är lämplig i ett relativt tidigt skede under verkstaden är programteori som grund för att deltagarna ska finna vad som ska utvärderas. Det är vanligt att deltagarna kommer till verkstaden med intresse för en viss metod för sin undersökning men av pedagogiska skäl är min erfarenhet att man just därför behöver gå igenom sådana här frågor innan man komma till denna punkt. Utifrån en grundsortering på kvalitativa och kvantitativa metoder går det naturligtvis att föreläsa om metoder hur mycket som helst. Det är inte ovanligt att deltagarna har kompetens för särskilda metoder som de kan berätta om, exempelvis är fokusgrupper vanligt förekommande i verksamheterna och det finns ofta någon som kan berätta om sina erfarenheter från att ha lett fokusgrupper. Som ledare behöver man dock observera att exempelvis fokusgrupper kan genomföras på olika sätt och att gruppen inte omedelbart ska "köpa" det upplägg som presenteras. Ofta finns det erfarenheter av utfallsmätningar eller enkäter i verksamheterna och det brukar vara intressant att få del av varandras exempel. Deltagare kan också ta sig an olika underlag för att föreläsa om olika metoder. Att föreläsa för andra är som vi vet en viktig aspekt av att själv lära sig något, särskilt om det man föreläser om kan vara till nytta för det egna utvärderingsuppdraget.

Samtidigt som det går att planera in föreläsningar är det bra om ledaren kan vara följsam mot gruppen och anpassa valet av föreläsningar efter hand till det gruppen kommer med. Detta stärker det participatoriska inslaget och att man som deltagare känner sig respekterad och lyssnad på. Upplägget blir friare och bygger alltmer på samtalet i gruppen.

Dokumentationen från föreläsningarna har ofta getts i form av bilder ur power point med hänvisningar till litteratur. Det är svårt att finna en och samma bok som innehåller alla dessa delar.

För att fokusera på hur utvärderingens resultat ska kunna komma till nytta på hemmaplan är det användbart att föra in någon miniföreläsning som rör lärande och förändring.

Här följer några tänkbara teman för miniföreläsningar, några teman kan slås samman för en föreläsning:

Vad är utvärdering?

Begrepp och definitioner

Utvärdering - ett nytt eller välkänt fenomen, om framväxten av utvärdering

Evidensbaserad praktik

Användning av utvärdering

Utvärdering som monster eller som meningshöjande inslag i verksamheten

Intern/extern utvärdering

Syfte och frågeställningar

Vad är det som ska utvärderas, programteori som stöd

Metoder – kvalitativa och kvantitativa angreppssätt

Fokusgrupper

Enkäter

Intervjuer

Deltagande observation

Lärande och förändring

Att lyssna och reflektera

Former för återkoppling av resultat

Att skriva en rapport

4.11 Reflekterande team och lärsamtal

Elisabeth Beijer

Som bekant är reflektionen en grund för lärandet och deltagarna kan ha stor nytta i att öva reflektion och lyssnande. Det kan till exempel gå till så här (fritt utvecklat med inspiration från reflekterade team och lärsamtal):

En av deltagarna berättar för en av de andra deltagarna om läget i det egna uppdraget - var står man, vad är svårt, vad skulle man vilja få hjälp med?

Den andra deltagaren lyssnar och ställer frågor och delar med sig av sina tankar om vad som skulle kunna hjälpa.

De två deltagarna får prata helt till punkt.

De andra deltagarna och ledarna sitter helt tysta och bara lyssnar. De får inte avbryta.

Alla som lyssnat reflekterar tillsammans. De två som samtalat inledningsvis får bara lyssna, inte avbryta.

De två som samtalat får reflektera över vad de hört.

Avslutningsvis öppnar man upp för en stund av gemensam reflektion där alla deltar.

Min erfarenhet är att det är smått fantastiskt vad denna övning kan ge mycket till alla. Vi är inte vana vid att vi får tala till punkt, vi är inte heller så vana vid att vi bara får ägna oss åt att lyssna. Ofta brukar den deltagare som får hjälp kommentera övningen med att det gav oväntat mycket. Kanske är detta ett bra upplägg för hela verkstaden från början till slut om man ger sig den tiden!

4.12 Verkstadsledning

Lis Palm

FoU Fyrbodals utvärderingsverkstäder har letts av externt inhyrda verkstadsledare samt en kontaktperson från FoU enheten. Verkstadsledaren har ansvarat för et fackliga innehållet och FoU personen för det praktiska runt mötena. Vår erfarenhet är att det är bäst att låta verkstadsledaren bygga sin ledning på sitt sätt att utvärdera, sin metod och teorigrund. Att delta i en utvärderingsverkstad är för många en första kontakt med utvärderingsområdet och man lägger en grund för utvärderingskunskap som kan byggas på i framtiden. Det är svårt att ställa krav på att deltagarna i sitt första fördjupade möte med utvärderingsområdet ska kunna kritiskt lyssna på och välja mellan olika teorier och metoder vi har gjort försök med att bjuda in utvärderare som presenterar hur de arbetar och sina utvärderingserfarenheter. Men det har upplevts som frustrerande och förvirrande. Däremot kan vi se att deltagarna uppskattat externa föreläsare kring olika moment i en utvärdering (t ex i att beställa, göra enkäter och att redovisa en utvärdering).

Verkstadsledarna har kommit från universitet/högskola eller varit egen konsult med utbildning i och erfarenhet av utvärdering. För att leda en utvärderingsverkstad behövs gedigen kunskap och erfarenhet av utvärderingar inom, i vårt fall, socialtjänstens område. Deltagarna framhåller ofta att de uppskattar att verkstadsledarna är insatta i socialtjänstens verksamhetsområde och inte bara kunniga utvärderare.

Att kunna guida och vara insatt i det stora och ständigt växande utbudet av utvärderingslitteratur och utvärderingskunskap är också en del av kompetensprofilen. Verkstadsledaren bör också kunna ge exempel från både egna och andras utvärderingar.

Den vetenskaplige ledarens pedagogiska kompetens lyfts också fram av deltagarna. Deltagarna kommer inte bara från olika arbetsområden och kommuner, de har också olika utbildningsbakgrund och nivå. Alla deltagare vill bli uppmärksammade och det krävs en skicklig pedagog för att fördela tiden och uppmärksamheten på ett rättvist sätt mellan både deltagarna, undervisnings- och handledningsmomenten. Struktur, styrning, stöd och tydligt tidsschema är viktiga begrepp som deltagarna nämner i utvärderingarna av utvärderingsverkstäderna.

Den praktiskt ansvariga personen för komma från, i vårt fall, kommunernas FoU miljö och vara en kontaktperson med chefer och politiker under utvärderingsverkstaden. Detta underlättar spridning av erfarenheterna från utvärderingarna. I verkstäderna kan denna person också ha miniföreläsningar om olika metoder och arbetssätt. Alla utvärderingar blir inte klara inom utsatt tid. FoU kontaktpersonen kan då vara ett stöd för att utvärderingarna blir klara, spridda och efterfrågade.

4.13 Platser för utvärderingsverkstad

Anders Hagqvist

Det är viktigt, särskilt i början att skapa en verkstads hemvist, gärna med tillgång till fika, smårum och böcker om utvärdering eller varför inte bibliotek. Det är bra att knyta verkstaden, och signalera tillhörighet, till en vederhäftig organisation/verksamhet. Kan t.ex. vara FoU-enhet, kommunalförbund eller utbildningsorganisation. En högskola/universitet har onekligen fördelar, men en liten varning är på plats för den känsla av att inordna sig som kan dyka upp hos deltagarna. Markera i så fall extra utvärderingsverkstadens särskilda arbetsform och särart gentemot akademisk forskning. – Ett steg i alla utvärderingsverkstäders upptakt: Inte akademisk forskning, men vetenskapligt vedertagna metoder, transparens och (egen) kritisk granskning.

Beroende på deltagarnas geografiska spridning kan, efter några möten, frågan väckas om verkstaden ska hållas på andra platser för att fördela restiden mer rättvist. Ett roterande värdskap kan också vara bra för att hålla uppe intensiteten och få fler att fullfölja sin utvärdering. En kortare presentation av arbetsplatsen för dagen brukar uppskattas innan det vanliga verkstadsarbetet drar igång. Att förlägga möten på respektive arbetsplatser är också ett sätt att visa upp utvärderingsverkstad som arbetsform, väcka nyfikenhet och påminna hemmaverksamheten om att deras arbetskamrat(er) håller på med ett viktigt och spännande uppdrag.

En viktig "plats" för utvärderingsverkstad är "nätet". Självklart för sökande efter fakta, bakgrund osv, men också för kommunikation. Det är bra att raskt etablera sändlistor för e-post och uppmuntra öppna handledningar/frågor mellan deltagarna och till/från verkstadsledare/handledare. Det kan dock finnas en viss risk för "over-load" av varianter och synpunkter. Kom överens inom verkstaden hur t.ex. e-postsvar på handledning och spännande länkar ska hanteras.

4.14 Utvärderingsverkstad och informationssökning

Lisbeth Mensas

En av hörnstenarna i allt utvärderingsarbete är informationssökning. Vad finns det för kunskap om just mitt utvärderingsobjekt? Vad har andra gjort? Att ta reda på befintlig kunskap är ett värdefullt tillskott i den reflekterande arbetsprocessen och kan avsevärt vidga kunskapsperspektivet. I Sjuhärad har vi avsatt en träff i utvärderingsverkstaden för att arbeta med just informationssökning. Vi befinner oss då på Biblioteket på Högskolan i Borås. På förmiddagen anlitar vi en bibliotekarie från Bibliotek- och läranderesurser (BLR) vid Högskolan i Borås som föreläser om informationssökning. Bibliotekarien går igenom:

- Introduktion till informationssökning
- Vetenskaplig kommunikation och publicering
- Aktuella fria databaser (ett par brukar vara lagom)
- Att söka fritt på webben i övrigt (myndigheter, organisationer)

Att materialet vi går igenom ska vara tillgängligt för alla anser vi vara en förutsättning eftersom många verksamheter inte har tillgång till databaser som kräver en aktiv prenumeration och då medför kostnader. Målet med detta tillfälle är att deltagarna ska få med sig grundläggande kunskaper om informationssökning som de har praktisk nytta av på sin arbetsplats. Deltagarna ska också bli inspirerade till att aktivt reflektera över de arbetsuppgifter de ställs inför, både i utvärderingsverkstaden men även på sin arbetsplats.

På eftermiddagen arbetar vi aktivt i en datasal med de aktuella projekten. Deltagarna har fått i uppgift att ha med sig förslag på sökord och de får med verkstadsledarnas vägledning hjälp med att använda sig av dessa, men även idéer om eventuellt andra sökord. Vi går igenom med varje grupp hur man har kommit fram till just de sökorden och reflekterar kring alternativa ord och sökvägar. Att varje grupp aktivt arbetar med sitt eget utvärderingsprojekt tror vi är en viktig komponent i inlärningsprocessen av just ämnet informationssökning.

4.15 Att avrapportera en utvärdering

Marie Gustafsson cWLisbeth Mensas

Rapporten blir det som den utvärderade verksamheten kommer att ta del av. Det finns därför en tydlig koppling mellan etik och att rapporten ska hålla god kvalitet. När deltagarna i verkstaden

skriver sina rapporter och bedömningar är det därför viktigt att balansera rätt. Förhållningssättet till utvärderingen bör vara så sakligt som möjligt och utvärderingsresultatet ska värderas så objektivt och sakligt som möjligt. Rapporten ska ge en bild av hela utvärderingsprocessen. Man ska hålla sig till utvärderingsuppdraget och fokusera på metoden och resultaten av utvärderingen. Det är också viktigt att en korrekt källförteckning upprättas så att varje läsare lätt kan uppfatta varifrån olika kunskaper är inhämtade.

Det är lätt att tro att en rapport är något neutralt och innehållet är något som tagits fram "objektivt" och är mer eller mindre taget för givet. Men det är ofta något av en balansgång när det gäller vad som ska lyftas i en utvärderingsrapport. Att finna fel och brister med något är lätt. De flesta utvärderingsprojekt rör den offentliga sektorn. Mål för projekt och verksamheter är ofta framtagna politiskt och kan vara resultat av kompromisser och därmed relativt vaga. Att komma fram till att en verksamhet eller ett projekt inte uppfyller målen kan därför vara antingen orättvist eller direkt missvisande. Det är helt enkelt lätt att sänka ett projekt, en metod eller verksamhet i en rapport.

4.16 Avslutning och kunskapsspridning

Margareta Hansson och Kjerstin Larsson

Sista träffen hölls i form av ett seminarium dit de närmaste cheferna/uppdragsgivarna och andra intresserade bjudits in för att ta del av resultaten. Vid seminariet beskrevs arbetet som pågått i utvärderingsverkstaden och projektdeltagarna redovisade sina arbeten. Projekten hade en stor spridning både vad gäller ämne och innehåll såväl som storleken och ambitionen på utvärderingen. Detta gjorde att några var helt klara och andra hade en bit kvar. Avgörande var också om man hade valt att utvärdera ett specifikt projekt eller om man såg utvärderingen som ett led i sitt dagliga arbete och då hade påbörjat en mer långsiktig process. Alla deltagare fick ett intyg på att de deltagit.

Alla deltagare har på olika informella och formella sätt spridit kunskap om sin utvärdering och om vikten av att utvärdera den egna verksamheten. De har framfört önskemål om att FoU Valfärd lägger upp en interaktiv hemsida för utvärderingsverkstaden. Nu har vi en traditionell länk på vår externa hemsida där föreläsningsunderlag och annat material läggs upp liksom projektens slutrapporter. Finns det möjlighet att lägga upp en interaktiv hemsida tror vi att detta skulle sporra och öka intresset för att fortsätta att hålla kontakt med kollegorna och med FoU Valfärd samt öka möjligheten att sprida erfarenheter till andra i intressenter.

Avslutande seminarium

Utvärderingsverkstan är en bra arbetsform för att utveckla kunskaper om metoder för utvärderingar och i arbetsmodellen för utvärderingsverkstan ingår även ett lärande. Det innebär att några deltagare har gjort ett arbete som resulterar i en rapport medans andra inte har nått ända fram. Det väsentliga i detta är ändå att alla deltagare har fått nya kunskaper och de lokala förutsättningarna på den egna arbetsplatsen har haft stor betydelse för resultatet. En viktig del är att presentera sina nyvunna kunskaper och erfarenheter till berörda utanför utvärderingsverkstans sammanhang. Ett sätt att göra detta på är att bjuda in uppdragsgivare och deltagarnas chefer samt övriga som är intresserade av utvärderingens resultat till ett avslutningsseminarium. Ledarna för utvärderingsverkstan presenterade bakgrunden och syftet med utvärderingsverkstan, vad en utvärderingsverkstad är, former och arbetsätt. Varje projekt redovisade sina arbeten för gruppen med påföljande diskussion. Eftermiddagen ägnades åt utvärdering med deltagarna. I Örebro har ledarna för utvärderingsverkstan skrivit en rapport om arbetsprocessen i lärande syfte, hur de arbetat, utfall och reflektion.

I Kalmar bestod det avslutande seminariet av två delar. En lunch till lunch internat genomfördes sista träffen på utvärderingsverkstan. På internaten fick deltagarna presentera sina utvärderingar för varandra och de som lyssnade kommenterade de utvärderingar som presenterades. De lyfte arbetets förtjänster och svagheter och de som presenterade sina utvärderingar fick möjlighet att ändra i sina arbeten. Den andra delen innebar att deltagarna höll seminarier på Fokus Kalmar Läns årliga FoU dag. Varje utvärderingsprojekt som redovisades fick 45min till sitt förfogande med redovisning och diskussion. Till FoU dagen bjöds politiker, medarbetare och tjänstemän in till en heldag från hela länet där Fokus Kalmar Län presenterade FoU projekt som de arbetat med under året.

4.17 Utvärdering av utvärderingsverkstäderna

Kjerstin Larsson och Margareta Hansson

Utvärdering av en utvärderingsverkstad är naturligtvis viktig, inte minst för oss i Örebro som just startat denna verksamhet. Vid utvärderingsverkstadens sista träff som genomfördes i form av ett seminarium genomförde vi denna, med syfte att få deltagarnas synpunkter på hur utvärderingsverkstaden fungerat och vad de fått ut av att delta i den. En enkät lämnades ut som de fyllde i på plats. Enkäten bestod av två delar, en del med givna svarsalternativ och en del med frågor där de kunde skriva fritt. Vid enkätkonstruktionen utgick vi från den enkät för uppföljning som redovisades i rapporten " *Utvärderingsverkstäder - Stöd för interna utredningar*" av Per-Åke Karlsson (2002). Vi gjorde en del anpassningar och tillägg för våra behov. Efter detta genomfördes även en "bordet runt" omgång där deltagarna fick möjlighet att kommentera ytterligare. Detta blev en upprepning men vi ville ge deltagarna möjlighet att också höra varandras kommentarer. I denna muntliga del av utvärderingen gick vi också igenom de förväntningar som man skrivit ner på den första träffen och diskuterade hur de tyckte att arbetet fallit ut när verkstaden avslutats. Genomförande och erfarenheter från FoU Välfärd Örebros första utvärderingsverkstad samt utvärderingen av denna finns beskriven i en rapport: " *Utvärderingsverkstad 2010-2011 en utvärderingsrapport*" av Margareta Hansson och Kerstin Färm.

I bilaga 6 finns exempel på frågor för utvärdering av utvärderingsverkstäder. Bilaga 7 visar exempel på hur ett intyg på att man har deltagit i en utvärderingsverkstad kan utformas.

5. Nätverket för utvärderingsverkstäder - Nuv

Margareta Hansson och Kerstin Larsson

Utvärderingsverkstäder är, som inledningsvis togs upp, en arbetsform som utgår ifrån deltagarorienterad forsknings- och utvecklingsarbete med rötter i aktionsforskningen. Arbets sättet är att producera kunskap gemensamt och där brukare eller professionella också är involverade. Behov fanns att samla och sprida erfarenheter från de utvärderingsverkstäder som genomförts och 2008 bildades Nuv på initiativ av Mälardalens Högskola och dess utvärderingsakademi. Nätverket etablerades till en början mellan: FoU i Väst/GR, FoU Sjuhärad Valfärd, FoU Valfärd Värmland, Akademin för Hälsa Vård och Valfärd Mälardalens högskola, FoU Valfärd Sörmland och så småningom även Dalarnas Forskningsråd, Fokus Kalmar och FoU Valfärd i Örebro. Allteftersom har nätverket vidgats till nya orter och med tillkommande medlemmar. Vilka som nu (november 2012) är med i Nuv framgår i slutet av detta kapitel.

Syfte och arbetsformer för Nuv beskrivs (Beijer m.fl. 2011) i antologin, *"Verkstäder för utvärdering i välfärdsverksamheter – erfarenheter från några svenska FoU-enheter och högskolor"*:

"Syftet med nätverket är att samla och sprida erfarenheter från redan genomförda verkstäder, för att bidra till en utveckling där flera utvärderingsverkstäder kommer till stånd och till att förbättra arbetsmodellen på basis av gjorda erfarenheter"

Arbetsformer för nätverket

En viktig del är att träffas och utbyta erfarenheter för att upprätthålla formen att arbeta med utvärderingsverkstäder, där syftet är "learning by doing". När man träffas och berättar för varandra så sprids kunskaper och erfarenheter i ett större sammanhang. Diskussioner med kollegor i nätverket ger möjligheter till en kritisk granskning av utvärderingsverkstadens arbetsformer samt en utökad kunskap om hur förändringsarbete kan ske genom utvärdering och lärande.

Nätverket har genomfört två gemensamma projekt med syfte att informera varandra och att utveckla arbetsformerna i utvärderingsverkstäderna, dels en antologi *"Verkstäder för utvärdering i välfärdsverksamheter"* och dels en poster med beskrivning av vad en utvärderingsverkstad är (bilaga 8).

Synpunkter på nyttan av nätverket som framkommit vid en rundfråga:

"...bra att få tips och idéer för det egna arbetet och att det finns möjligheter till många variationer på grundtemat utvärderingsverkstad – lära och göra utvärdering samtidigt".

"Jag hade med mig många bra handfasta råd, tips och inspiration när jag åkte därifrån".

Medlemmar i Nätverket för utvärderingsverkstäder november 2012

Karin Alexanderson Uppsala Universitet	karin.alexanderson@soc.uu.se	073-8026197 023-709137
Elisabeth Beijer FoU i Väst/GR	Elisabeth.Beijer@grkom.se	031-3355194 0706-510309
Angela Bångsbo FoU Sjuhärad Valfärd	angela.bangsbo@hb.se	033-4354799 073-2002090
Bengt G Eriksson FoU Valfärd Värmland	Bengt-G.Eriksson@kau.se	054-7002417 0706-885172
Marie Gustafsson Regionförbundet Örebro län	marie.gustafsson@regionorebro.se	019-6026356
Marie Gustavsson Centrum för kommun-strategiska studier, Linköpings universitet	marie.gustavsson@liu.se	011-36 34 31
Anders Hagqvist Fyrbodals kommunal-förbund	utveckling@hagqvist.se	070-3100799
Agneta Hammerin Fokus, Kalmar	agnetha.hammerin@fokus.regionforbundet.se	0709-734111
Margareta Hansson Regionförbundet Örebro län	margareta.hansson@regionorebro.se	019-6026353
Susanne Holmsten UoU, Västerås	susanne.holmsten@vkl.se	021-397954
Birgit Häger FoU Valfärd Värmland	Birgit.Hager@kau.se	054-700 18 55
Kari Jess Uppsala Universitet	Kari.jess@soc.uu.se	018-471 7804
Göran Jutengren FoU Sjuhärad Valfärd	goran.jutengren@hb.se	033-4354767
Per-Åke Karlsson FoU Sjuhärad Valfärd	per-ake.karlsson@hb.se	033-4354771 0702-770760
Ove Karlsson Vestman Mälardalens Högskola	ove.k.vestman@mdh.se	016-153456
Pia Käcker Norrköpings kommun	pia.kacker@norrkoping.se	011-152132
Kjerstin Larsson Regionförbundet Örebro	kjerstin.larsson@regionorebro.se	019-602 63 62 070-652 63 62
Lolo Lebediski, FoU Sjuhärad Valfärd	lolo.lebedinski@hb.se	073-4611988
Lisbeth Mensas FoU Sjuhärad Valfärd	lisbeth.mensas@hb.se	033-4354737 0732-305957
Laila Niklasson Mälardalens Högskola	laila.niklasson@mdh.se	016-153413
Susanne Rydén Regionförbundet Örebro län	Susanne.ryden@regionorebro.se	019-6026356
Lis Palm Fyrbodals kommunalförbund	lis.palm@fyrbodal.se	0733-358522
Per Sandén Regionförbundet Örebro län	per.sanden@regionorebro.se	0196026349
Mona Sundh FoU Valfärd Värmland	Mona.Sundh@kau.se	054-700 25 01
Gudrun Tevell Regionförbundet Uppsala län	gudrun.tevell@region uppsala.se	018- 182162 0705-561345

6. Publikationer om utvärderingsverkstäder

För den som vill läsa mer *om* utvärderingsverkstäder finns ett antal texter som producerats i olika sammanhang. En förteckning följer här:

Beijer, E., Eriksson, B. G. (red.), Greene, J. C., Jess, K., Karlsson Vestman, O., Karlsson, P-Å. (red.) & Niklasson, L. (2011) *Verkstäder för utvärdering i välfärdsverksamheter – erfarenheter från några svenska FoU-enheter och högskolor*. FoU Välfärd Värmland, FoU i Väst, Mälardalens högskola, FoU Sjuhärad Välfärd och FoU i Sörmland. Borås: FoU Sjuhärad Välfärd.

Beijer E, Eriksson B, Karlsson P-Å, Leissner T. *Utvärderingsverkstäder – ett sätt att utveckla utvärdering. Socionomen nr 4/2006*

Beijer E, Eriksson B, Karlsson P-Å, Leissner T. *Utvärderingsverkstäder – grundläggande kännetecken, struktur och innehåll*. Underlag Forsakonferens mars 2009

Karlsson, Per-Åke (2002) *Utvärderingsverkstäder. Stöd för interna utvärderingar*. Göteborg: FoU i Väst

Karlsson P-Å, Beijer E, Eriksson B, Leissner T (2008) Evaluation Workshops for Capacity Building in Welfare Work – Some Swedish Examples. *Evaluation*, October 2008, Volume 14, No. 4

Margareta Hansson, Kerstin Färm (2011) *Utvärderingsverkstad 2010-2011 En utvärderingsrapport*. FoU Välfärd. Regionförbundet Örebro län

Rapporterna *från* utvärderingsverkstäderna publiceras på olika sätt. Ibland återfinns de på respektive arrangörs webb. Andra rapporter har karaktären av interna utredningar/tjänsteskrivelser/PM och kan ibland nås via respektive författare.

7. Referenser och exempel på litteratur som använts i utvärderingsverkstäderna

Här följer först referenser till handbokens texter och därefter exempel på litteratur som använts i utvärderingsverkstäderna. En hel del av den litteratur som refereras till i handboken har även använts i utvärderingsverkstäderna.

7.1 Referenser

Beijer, E., Eriksson, B. G. (red.), Greene, J. C., Jess, K., Karlsson Vestman, O., Karlsson, P-Å., (red.) & Niklasson, L. (2011) *Verkstäder för utvärdering i välfärdsverksamheter – erfarenheter från några svenska FoU-enheter och högskolor*. FoU Valfärd Värmland, FoU i Väst, Mälardalens högskola, FoU Sjuhärad Valfärd och FoU i Sörmland. Borås: FoU Sjuhärad Valfärd.

Ekonomistyrningsverket (2005) *Att beställa utvärderingar – en vägledning*. Rapport 2005:26. Stockholm: Ekonomistyrningsverket.

Eriksson, B. G., & Karlsson, P-Å. (2008) *Att utvärdera välfärdsarbete*. Stockholm: Gothia.

Eriksson, B., & Karlsson, P-Å. (1998) *Utvärdera bättre. För kvalitetsutveckling i socialtjänsten*. Stockholm: Gothia.

Hansson, M., & Färm, K. (2011) *Utvärderingsverkstad 2010-2011, en utvärderingsrapport*. Örebro: FoU Örebro.

Holmer, J., & Starrin, B. (Red.) (1993) *Deltagarorienterad forskning*. Lund: Studentlitteratur.

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

Hummelvoll, J.K. (2006) Handlingsorientert forskningssamarbeid – teoretisk begrunnelse og praktiske implikasjoner. *Norsk Tidsskrift for Sykepleieforskning*, 8:1, 17-30.

Karlsson, P-Å. (2002) *Utvärderingsverkstäder – stöd för interna utvärderingar*. Göteborg: FoU i Väst.

Karlsson, P-Å., Beijer, E., Eriksson, B., & Leissner, T. (2008) Evaluation workshops for Capacity Building in Welfare Work: Some Swedish Examples. *Evaluation*, Vol. 14, No 4: 483-498.

Ljungberg, A., & Larsson, E. (2007) *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Obert, C., & Forsell, M. (2000) *Fokusgrupp: ett enkelt sätt att mäta kvalitet*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur.

Petterson, E. O. (2009) *Sanningar till salu. Fördjupat ledarskap i samverkan med externa utvärderare*. Malmö: Kommentus.

Reason, P., & Heron, J. (1986) Research with people: The paradigm of co-operative experimental inquiry. *Person Centered Review* 1, 456-475.

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004) *Evaluation – A Systematic Approach*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Socialstyrelsen (2002) *Etikfrågor i socialtjänsten – en undersökning om hur socialtjänsten hanterar etikfrågor i det praktiska arbetet*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Vedung, E. (2009) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Åberg, J-O. (1997) *Det rationella och det legitima. En studie om utvärderingars teori och praktik*. Doktorsavhandling. Göteborgs universitet, Sociologiska institutionen. Göteborg: Göteborgs universitet.

7.2 Exempel på litteratur i verkstäderna

Backman, J. (2006) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Björn, C. Ekman Philips, M., & Svensson, L. (2011) *Organisera för utveckling och lärande – om skolprojekt i nätverksform*. Lund: Studentlitteratur.

Cederborg, A-C. (2009) *Att intervjua barn med intellektuella eller neuropsykiatriska funktionshinder*. Lund: Studentlitteratur.

Dahlberg, M., & Vedung, E. (2005) *Demokrati och brukarutvärdering*. Lund: Studentlitteratur.

Dahler-Larsen, P. (2005) *Den rituelle reflektion*. Odense: Syddansk universitetsforlag.

Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blase, K.A., Friedman, R.M., & Wallace, F. (2005) *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, Florida: University of South Florida.

Ekonomistyrningsverket (2006) *Utvärdering. Effektutvärdering – att välja upplägg*. Rapport 2006:8. Stockholm: ESV.

Eliasson, R., Levin, C., Meeuwisse, A., & Sunesson, S. (1990) *Den värderande blicken*. Lund: Studentlitteratur.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wägnerud, L. (2006) *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Vällingby: Norstedts juridik.

Gustavsson, M. (2011) *Barnets röst – Norrköpingsmodellen – för socialtjänstens utredande intervjuer med barn och unga*. Norrköping: Norrköping kommun.

Haggqvist, A. (Red.) *Engagerad, envis och ensam – om en kollegial lärandecirkel med samordnare av alkohol- och drogförebyggande arbete*. Rapport 2006:29. Göteborg: Länsstyrelsen i Västra Götalands län.

- Holmer, J. (2007) *Självvärdering som stöd för personal- och verksamhetsutveckling- idéer, exempel, vägledning, forskning*. Göteborg: Göteborgs universitet, Arbetsvetenskap.
- Jerkedal, Å. (2010) *Utvärdering – steg för steg. Om projekt- och programbedömning*. Stockholm: Norstedt juridik.
- Kvale, S. (2009) *Den kvalitativa forsknings intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson, O. (1999) *Utvärdering mer än metod. En översikt*. Stockholm: SKL.
- Karlsson Vestman, O. (2011) *Utvärderandets konst* Lund: Studentlitteratur.
- Krag Jacobsen, J. (1993) *Intervju. Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, L. (2006). *Utvärderingsmonstret; kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2007) *Processbaserad verksamhetsutveckling* Lund: Studentlitteratur.
- Messing, J., & Westlund, P. (2004) *Klienten som medproducent- tjänsteperspektiv på den sociala barnvården. DFR-rapport 2004:3*. Falun: Dalarnas forskningsråd.
- Morén, S. (1996) *Att utvärdera socialt arbete*. Stockholm: Publica.
- Petterson, E. O. (2009) *Sanningar till salu – fördjupat ledarskap i samverkan med externa utvärderare*. Stockholm: SKL-Kommentus.
- Rombach, B., & Sahlin-Andersson, K. (1995) *Från sanningssökande till styrmedel – moderna utvärderingar i offentlig sektor*. Göteborg: Nerenius o Santérus förlag.
- Sandberg, B., & Faugert, S. (2007) *Perspektiv på utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Shaw, G., & Mark, (Red.) (2006) *The Sage handbook of evaluation*. London: Sage inc.
- Starrin, B., Larsson, G., Dahlgren, L., & Styrborn, S. (1991) *Från upptäckt till presentation. Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S., & Sjöberg K. (Red.) (2009) *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (2006) *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Westlund, P. (1999) *Lära av varandra, Kollegiegranskning, Kvalitetskartor Fokusgrupper*. Fokusrapport 1999:7. Kalmar: Fokus Kalmar län.
- Wibeck, V. (2000) *Fokusgrupper- Om fokuserade gruppintervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Wärneryd, B., m fl (1993) *Att fråga. Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. SCB.



Blir det vi gör bra? Gör det någon skillnad?

Inbjudan till utvärderingsverkstad

Vill du utvärdera ett projekt eller en verksamhet?

Kanske ett projekt som startat på eget initiativ eller med hjälp av medel utifrån? Kanske har ni lagt om era arbetsmetoder och ställer frågor om det blivit bättre? Kanske vill ni utveckla metoder för att följa upp och utvärdera det vardagliga arbetet? FoU Sjuhärad Vålfärd kommer att starta en eller flera utvärderingsverkstäder. Verkstäderna vänder sig till personal inom kommunal och regional verksamhet samt personer inom frivillig- och intresseorganisationer. Syftet är att genomföra utvärderingsuppdragen som deltagarna har med sig och att samtidigt utveckla kunskaper för utvärderingsarbete och på så sätt bidra till utvärderingskompetens i deltagarnas organisationer.

I en **utvärderingsverkstad** ges stöd för att genomföra utvärdering från planering till nyttiggörande. Utvärderingsverkstaden samlas återkommande en dag ungefär varannan månad under ca ett år. I verkstaden deltar personer med uppdrag att genomföra en utvärdering. Två ledare bidrar med kunskaper om utvärderingsmetodik. Tid ska kunna avsättas för att arbeta med utvärderingarna mellan samlingsarna i verkstaden. Två deltagare per verksamhet eller projekt bör delta i utvärderingsverkstaden.

Vi välkomnar **deltagare** med inriktning på samtliga behovsgrupper: barn, familjer samt unga i utsatta livssituationer, missbruk/beroende, socioekonomisk utsatthet, funktionshinder och äldre.

Beroende på **intresse** startas en eller flera verkstäder. Välkommen till **upptaktsmöte**.

Datum: 18 september 2012

Tid: klockan 14:00-16:00

Plats: Högskolan i Borås, lokal: meddelas senare

Da det är viktigt med koppling till arbetsplatsens/föreningens övriga verksamhet i utvärderingsverkstaden bör vid upptaktsmötet uppdragsgivaren för den aktuella utvärderingen kunna delta (oftast närmaste chef). Vid mötet ges närmare information om verkstädernas uppläggning. Tillsammans planerar vi den/de kommande verkstäderna.

För mer information, kontakta:

Per-Åke Karlsson, tfn: 033-435 47 71,
e-post: per-ake.karlsson@hb.se

Skicka eller e-posta din intresseanmälan till:

E-postadress: fous@hb.se

Postadress: Högskolan i Borås,
FoU Sjuhärad Vålfärd
501 90 Borås

Faxnummer: 033-435 44 47

OBS! Senast **den 7 september 2012** vill vi ha din anmälan.

→ Jag/Vi kommer den 18 september:

→ Jag/Vi är intresserad/-e men
kan ej komma den 18 september:

Namn 1:

Namn 2:

Arbetsplatsens/Föreningens/Organisationens namn:

Adress:

Postnummer:

Postort:

Telefon:

Fax:

E-post 1:

E-post 2:

Inbjudan

Utvärderingsverkstad

FoU Välfärd startar i höst en ny utvärderingsverkstad.

Målet med utvärderingsverkstaden är att arbetet skall bidra till att bygga upp en evidensbaserad utvärderingsverksamhet i kommunernas socialtjänst.

Syftet är att deltagarna:

- får en utvärdering gjord (från ax till limpa)
- lär sig mer om utvärdering och att utvärdera
- får inspiration och hjälper och stöttar varandra i utvärderingsarbetet

Struktur på verkstaden:

Antal deltagande projekt i verkstaden är ca 4-7 st. Det bör vara 2 deltagare per projekt för att få lite kontinuitet och att minska sårbarheten vid frånvaro. Det är bra med olika yrkesbakgrund och projekt eller dyl. från olika verksamheter. FoU Välfärd har processansvar och leder arbetet genom att hålla i planeringen för träffarna, engagera föreläsare, förmedla kontakter, viss handledning m.m.

Viktigt att tid finns avsatt för att jobba med utvärderingen mellan träffarna.

Innehåll i träffarna:

- Miniföreläsningar, kan vara externa eller deltagare som berättar om något aktuellt eller delger sitt projekt, sin metod el dyl.
- Diskussioner
- Egna önskemål som uppkommer under arbetets gång
- Erfarenhetsutbyte

Välkomna!

Margareta Hansson & Kerstin Färm

Målgrupp

Vi vänder oss till utvecklare, utredare, strateger eller andra i socialtjänsten som arbetar med utvecklingsfrågor i sin verksamhet eller med något projekt.

Tid

Regelbundna träffar under hösten 2011 och våren 2012. Preliminär planering enligt nedan.

21 september kl 9-12
2 november kl 9-12
15 december kl 9-16
25 januari kl 9-12
7 mars kl 9-12
11 april kl 9-16
23 maj kl 9-16 (urv.träff och avslut)

Detaljplanering sker efter anmälan då vi vet vilka projekt som deltar. Möjlighet till individuell handledning finns också under arbetets gång.

Plats

Regionförbundet Örebro,
Forskarvägen 1.

Avgift

Deltagandet är kostnadsfritt.

Anmälan och information

För anmälan och mer information:
margareta.hansson@regionorebro.se
eller kerstin.farm@regionorebro.se

Vi vill ha din anmälan (se anmälningsblankett på nästa sida – fylls i digitalt och mejlas) senast den **8 augusti 2011!**



Anmälan

Kommun/verksamhet: Örebro kommun, Behandlingsenheten ungdom och familj

Uppdragsgivare – namn:

Deltagaruppgifter

Namn: Cecilia Jakobsson

Adress: Jämtorgsgatan 1

Telefon: 019-214613, 0765-514764

Epost: cecilia.jakobsson@orebro.se

Utvärderingen

Vad ska utvärderas (kort beskrivning): Projektet: insatser för unga med dålig psykisk hälsa. Projektet riktar sig mot ungdomar mellan 16-20 år som inte går i skolan eller har någon annan sysselsättning.

Vad är syftet med utvärderingen och hur ska den användas: Syftet är att ta fram ett formulär eller skapa former för att kunna utvärdera effekten av arbetet med ungdomarna och deras familjer.

Har ni tänkt på/eller bestämt vilken utvärderingsmetod som ska användas: Nej, det är inte klart vem som ska utvärdera projektet.

Finns tidsram för utvärderingen:

Regionförbundet Örebro
701 83 Örebro
Tel: 019-602 83 00
Fax: 019-18 96 29

Besöksadress: NetCity
Forskarvägen 1
702 16 Örebro

www.regionforebro.se
regionorebro@regionorebro.se
Pluggi: 43 34 15-7

Organisationsnummer:
222 000-1887

**Avtal för deltagande i utvärderingsverkstad 2012 - 2013**

I utvärderingsverkstaden ges stöd för utvärdering från planering till genomförande och rapportering och den skräddarsys utifrån behov och resurser. I utvärderingsverkstaden ingår bl a utvärderingsteori, utvärderingsmetodik, informationsökning och gruppdiskussioner utifrån deltagarnas utvärderingsuppdrag/projekt. Dialogen deltagarna emellan är en viktig del av metodiken. Kunskap och kompetens för utvärdering lärs in genom eget handlande. Kopplingen till den egna verksamheten är central. En del i detta är en träff i seminarieform i slutet av verkstaden där representanter för verksamheten förväntas delta.

Deltagare i utvärderingsverkstaden samlas sju gånger under 2012 - 2013, d v s 7 arbetsdagar/per deltagare för verkstadsträffarna förutom upptaktsmötet. Därutöver uppskattar vi att det åtgår ytterligare ca 20 arbetsdagar per projekt (d v s 10 dagar/person om två arbetar med utvärderingen) för att fullfölja hemuppgifter, arbeta med utvärderingen och framställa en skriftlig rapport.

För att det ska fungera bra för deltagarna vill vi att du som ansvarig chef godkänner att medarbetaren får avsätta tid enligt ovan.

Per-Åke Karlsson
FoU Sjuhärad Vålfärd

Lolo Lebedinski
FoU Sjuhärad Vålfärd

namn verkstadsdeltagare

namn verkstadsdeltagare

för projektet/utvärderingsuppdraget:

Jag godkänner avtalet enligt ovan

Datum: _____

Underskrift av ansvarig chef

Postadress:	Besöksadress	Telefon:	Fax:	Internet:
Högskolan i Borås 501 90 Borås	Allégatan 1, Borås	033-435 40 00 (vxl)	033-435 44 47	www.aldrevast.hb.se

Avtal för deltagande i Utvärderingsverkstad 2011-2012

I en utvärderingsverkstad ges stöd till den/de som fått ett uppdrag att utvärdera ett projekt, en verksamhet eller en utvecklingsprocess från planering till genomförande. Utvärderingsprojektet skräddarsys utifrån behov och resurser. I utvärderingsverkstaden får deltagarna kunskap om bl.a. utvärderingsmetodik, litteratursökning, rapportskrivning. Erfarenhetsutbyte, gruppdiskussioner och dialog deltagarna emellan är en viktig del i metodiken. Kunskap och kompetens för utvärdering lärs in genom eget handlande. Deltagare i utvärderingsverkstaden samlas tre gånger under 2011 och fyra gånger under 2012 d.v.s 7 tillfällen. Fyra tillfällen är halvdagar (9 – 12) och tre heldagar, då handledning ingår (9 – 16). Det innebär 5 arbetsdagar/deltagare för verkstadsträffarna. Därutöver uppskattar vi att det åtgår ytterligare ca 16 - 24 arbetsdagar (dvs. två – tre arbetsdagar mellan varje träff) per projekt att fullfölja hemuppgifter, arbeta med utvärderingen och framställa en skriftlig rapport.

För att det ska fungera bra för deltagarna vill vi att du som verksamhetschef eller motsvarande godkänner att medarbetaren får avsätta tid enligt ovan.

Projektansvariga

Kerstin Färm

Forskningsledare

Margareta Hansson

Utvecklingsledare

AVTAL.

DELTAGANDE I REGIONFÖRBUNDETS UTVÄRDERINGSVERKSTAD 2011 -2012

Från verksamheten,

ikommun deltar

och

med utvärdering av

Tid enligt ovan kommer att avsättas för utvärderingsarbetet.

Godkänner avtalet:

Datum:

.....

Uppdragsgivare/chef

Verksamhet

Kommun.....

Exempel utvärdering (Sjuhärad)

Utvärdering av Utvärderingsverkstaden 2009-2010

Denna utvärdering är uppdelad i tre delar. Den första delen är en uppföljning av de förväntningar ni hade på Utvärderingsverkstaden. I den andra delen ber vi er besvara några frågor om innehållet i verkstaden. Den tredje är plats för egna kommentarer och synpunkter kring verkstaden

Del 1:

Svara på följande sex påståenden genom att kryssa i på vilket sätt verkstadsarbetet motsvarat dina förväntningar:

Påstående	Infriats helt	Infriats till viss del	Inte infriats alls
Utvärderingsverkstaden har gett mig kunskaper om utvärdering			
Utvärderingsverkstaden har jag gett mig tillfälle att träffa andra och utbyta erfarenheter			
Utvärderingsverkstaden har gett mig personlig stimulans			
Utvärderingsverkstaden har varit ett utmanande projekt			
Utvärderingsverkstaden har gett mig tillfälle till självreflektion över mina arbetsmetoder			
Utvärderingsverkstaden har gett mig möjlighet att bidra med nya kunskaper och erfarenheter till verksamheten jag arbetar i			

Del 2:

1. Vilket stöd fick Du för Din utvärdering vid träffar och handledning?

(Du kan markera fler svarsalternativ)

- Formulera frågor till utvärderingen
- Design av utvärdering
- Planering/genomföra utvärdering
- Analys av svar
- Att värdera resultat
- Att skriva rapport
- Att tillföra ett kritiskt perspektiv i utvärderingen
- Annat

2. Om Du fått ett kritiskt perspektiv på utvärdering under träffar och handledning, vad var mest betydelsefullt för att Du fick det?

- Träffarna allmänt
- Föreläsningarna
- Handledning
- Gruppdeltagarna
- Ledarna
- Annat, såsom

3. Vad anser Du att en utvärderingsverkstad minst bör innehålla?

(Du kan markera flera svarsalternativ)

- Föreläsningar vid varje träff
- Föreläsningar vid behov

- Tid för eget arbete i verkstaden
- Tid för eget arbete mellan träffarna
- Handledning både individuell och i grupp
- Individuell handledning
- Handledning i grupp
- Diskussioner i grupp
- Hemuppgifter
- Litteraturstudier
- Annat

4. Anser Du att Utvärderingsverkstaden gav Dig *stöd* för att genomföra din utvärdering?

- Ja absolut
- Ja delvis
- Nej tveksamt
- Nej inte alls

5. Anser Du att Utvärderingsverkstaden gav Dig ökad *kunskap* för att genomföra utvärderingar?

- Ja absolut
- Ja delvis
- Nej tveksamt
- Nej inte alls

6. Om Du svarat ja på föregående fråga vilka kunskaper anser Du vara mest värdefulla?

(Du kan markera ditt svar i max tre rutor)

- Att få kunskap om hur en utvärdering kan läggas upp/utformas
- Att få kunskap om utvärderingsteorier
- Att få kunskap om metoder
- Att få kunskap om litteratur inom området
- Att få kunskap om hur en rapport kan utformas
- Att få kunskap om hur en rapport kan användas
- Att få kunskap om hur en utvärdering kan presenteras

7. Anser Du att utvärderingen och ditt deltagande i verkstaden medfört ökat intresse för utvärderingar på Din arbetsplats?

- Ja absolut
- Ja delvis
- Nej tveksamt
- Nej inte alls

8. Anser Du att utvärderingsverkstaden bidrar till att uppdragsgivarna får utvärderingar med bra kvalitet?

- Ja absolut
- Ja delvis
- Nej tveksamt
- Nej inte alls

9. Kan du rekommendera andra att delta i utvärderingsverkstad?

- Ja absolut
- Ja delvis
- Nej tveksamt
- Nej inte alls

Del 3:

Avslutningsvis finns här plats för Dina ytterligare synpunkter och kommentarer angående tvärderingsverkstaden och ditt deltagande:



FoU SJUHÄRAD
VÄLFÄRD

INTYG

Ann-Marie Lindborg

har deltagit i Utvärderingsverkstad
under höstterminen 2007 till höstterminen 2008 med arbetet
”Frivilligverksamheten i Mark”

Utvärderingsverkstaden har genomförs av ÄldreVäst Sjuhärad
och omfattat återkommande heldagsträffar vid sju till åtta tillfällen
inkluderande ett avslutande seminarium.

Innehåll

I utvärderingsverkstaden har deltagarna fått stöd i att genomföra egna
utvärderingar - från formulering av syfte och frågeställningar med
utvärderingen - till slutsatser, rapportering och användning. Deltagarna
har delat med sig av sina erfarenheter och på så sätt kunnat lära av
varandra. Verkstadsledarna har givit miniföreläsningar på gemensamma
teman kring utvärdering och handledning i utvärderingsuppdraget.

Per-Åke Karlsson
Verkstadsledare
fil dr i socialt arbete

Eva Höglund
Verkstadsledare
fil kand i social omsorgsvetenskap

Borås 2008-09-01

Per-Åke Karlsson

Eva Höglund

Vad är en utvärderingsverkstad?

I en utvärderingsverkstad (UV) sker genomförande och lärande av utvärdering samtidigt.

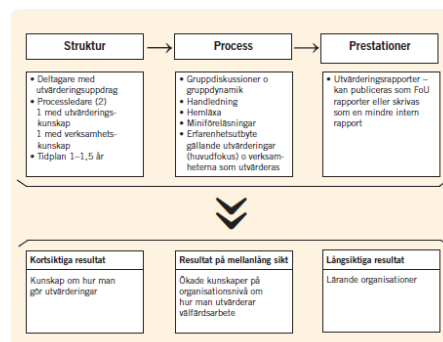
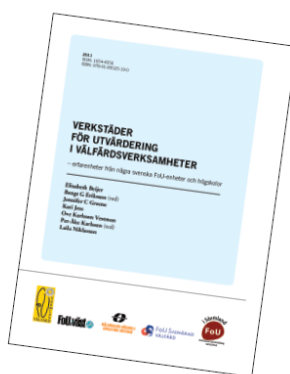
I en sådan verkstad samlas personer som har i uppdrag att genomföra verksamhetsnära utvärdering.

Inom välfärdsområdet har mer än 20 verkstäder, med totalt ca 200 deltagare, genomförts i studiecirkelsform fram till idag. Ledarna kommer från FoU-enheter och/eller universitet och högskolor.

Studie av utvärderingsverkstäder

Rapporten *Verkstäder för utvärdering i välfärdsverksamheter* bygger på studier av utvärderingsverkstäder (UV). Rapportens huvudsakliga resultat visar

- att enskilda deltagare anser sig ha fått god kunskap om hur utvärdering utförs, som även kan komma till användning i andra sammanhang,
- att lärandet har skett både individuellt och kollektivt, t ex inom en arbetsgrupp och
- att det dock är tveksamt om det varit fråga om något organisatoriskt lärande om hur man utvärderar välfärdsarbete – och i vilken omfattning UV bidrar till att skapa lärande organisationer som förmår bygga upp en systematisk och varaktig kapacitet för utvärdering.



Programteori för utvärderingsverkstäder.

Nuv – Nätverket för utvärderingsverkstäder

Tanken med Nuv är att samla och sprida erfarenheter från redan genomförda verkstäder, för att bidra till en utveckling där fler utvärderingsverkstäder kommer till stånd och till att förbättra arbetsmodellen på basis av gjorda erfarenheter.

Nätverket växer kontinuerligt. För kontaktpersoner på respektive enhet, se handout.

Medlemmar juli 2011 kommer från:

- Centrum för kommunstrategiska studier, Linköpings universitet
- Dalarnas Forskningsråd
- Fokus, Kalmar
- FoU Välfärd Värmland
- FoU i Väst/GR
- FoU Sjuhärad Välfärd
- FoU Välfärd Örebro
- FoU Fyrbodal
- Mälardalens Högskola
- UoU Västerås
- Uppsala universitet



FOU VÄLFÄRD VÄRMLAND



NORRKÖPING
PUFF-enheten

FoU_iväst GR

Fyrbodal



REGIONFÖRBUNDET
ÖREBRO



FoU SJUHÄRAD
VÄLFÄRD



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA
ESKILSTUNA VÄSTERÅS**



Linköpings universitet
Centrum för kommunstrategiska studier