

## **Utvärderingsriktlinjer för Union to Union**

### **Ansvarig**

Denna utvärderingsriktlinje antogs av *Union to Unions* kanslichef 2017-02-21. Den kommer att ses över och vid behov uppdateras. För genomförande av riktlinjerna ansvarar kanslichefen med delegering till övriga chefer och anställda.

### **Målgrupp**

Riktlinjerna vänder sig i första hand till kansliet och ska vara vägledande för hur *Union to Union* planerar, genomför, upphandlar och följer upp utvärderingar på ett lärande och strategiskt sätt. Svenska förbund, globala fack och samarbetspartners i projektländer uppmuntras också att använda riktlinjerna när de planerar och genomför utvärderingar eller som inspiration till egna riktlinjer.

### **Syfte**

Riktlinjerna syftar till att ge en grundläggande förståelse och vägledning kring vad som är viktigt för att en utvärdering ska ge mervärde. De är framtagna för att de utvärderingar *Union to Union* genomför, själva eller tillsammans med partners, ska vara relevanta, likvärdiga i kvalitet och genomförande, leda till lärande samt föregås av en öppen och inkluderande process. De gäller både projektarbete och interna projekt och processer. Utifrån sina olika roller har både *Union to Union* och dess partners ett intresse och ansvar för att ständigt förbättra och utveckla det arbete som bedrivs samt att visa att verksamheten ger önskade resultat och effekter.

En utvärdering är inte heller isolerad från projekts/programmets övriga delar utan något som bör diskuteras under hela projektcykeln. Den bör därför förberedas redan i planeringen av ett projekt/program, genom att exempelvis ta fram uppföljningsbar baslinjedata och resultatmatris för projektet. Att ha tänkt igenom denna information är centralt för att senare kunna verifiera resultaten vid en utvärdering.

Det egna, och organisationens, lärande är också en central del av varför utvärderingar utförs.

### **Introduktion**

Utvärdering är en integrerad del av all *Union to Unions* verksamhet och bidrar till återkoppling av utfört arbete. Både det fackliga utvecklingssamarbetet och informationsverksamheten strävar kontinuerligt efter att utvecklas och förbättras genom att vi utvärderar alla insatser och lära av dessa. Även de projekt som *Union to Union* stödjer, dess innehåll, administration, genomförande och kostnadseffektivitet, utvärderas kontinuerligt utifrån uppsatta mål och i enlighet med krav som ställs varje halv- och helår

samt i slutet av en projektperiod. Det finns också möjlighet att utvärdera särskilda insatser, tematiska ämnen, långsiktiga förändringar, kontextuella förutsättningar kopplat till en hel sektor

För att en utvärdering ska skapa förutsättningar till strategiskt lärande för alla inblandade behöver de planeras på ett öppet och inkluderande sätt. Vilken typ av utvärderingar som ska göras, av vem, med vilken budget och tidsram behöver analyseras för att uppnå syfte och mål.

### **Planering**

Redan när ett projekt eller ett program inleds bör en utvärdering vara planerad, oftast i slutet av projektperioden. Ett behov kan dock uppstå även under ett pågående projekt, exempelvis som ett krav från givare eller för att närmare förstå en händelses påverkan i projektet.

När en utvärdering ska genomföras är det viktigt att så många intressenter som möjligt - finansiärer, genomförare, målgrupp, deltagare - bjuds in att delta i arbetet kring vad, hur och varför en utvärdering ska utföras. Konsensus kring behoven är dock inte alltid möjligt. Vid oenighet ligger beslutanderätt enligt kontrakt och andra avtal till grund för beslutet om utvärdering.

Intressenter ska kunna delta på ett lämpligt; fysiska möten, elektronisk kommunikation eller telefonmöten fungerar olika bra beroende på omständigheter i varje utvärdering. Diskutera tillsammans igenom och säkerställ att det finns en plan för exempelvis följande frågeställningar:

- Hur ska gruppen kommunicera under processens gång, vilka roller har särskilt kommunikationsansvar?
- Vilken budget, tid och personal finns tillgänglig under processen? Vem förbinder sig att göra vad?
- Vem skriver uppdragsbeskrivningen?
- Vem eller vilka ska genomföra utvärderingen, och vem eller vilka inom organisationen/organisationerna ska vara kontaktpersoner?
- Om extern utvärdering ska genomföras, vem eller vilka avgör vem som i slutändan kontrakteras?
- Hur ska utvärderingen delas och användas för strategiskt lärande inom målgrupperna och deltagarna?

### **Uppdragsbeskrivning**

En uppdragsbeskrivning är väsentligt i alla former av utvärderingar. Här specificeras metod, tidsåtgång, budget, vilka frågor som ska besvaras och hur resultaten ska presenteras. Det är också detta dokument som ligger till grund för en eventuell upphandling av extern konsult. Se separat bilaga 1.

## Principiella överväganden

För utvecklingsprojekten och programmen refererar *Union to Unions* utvärderingsarbete till "DAC Criteria for Evaluating Development Assistance" och "DAC Quality Standards for Development Evaluation" som erbjuder en ram och god praxis inom utvecklingsutvärdering.

Det finns dessutom ett antal principiella överväganden att beakta under hela utvärderingens genomförande. Om detta görs i ett tidigt skede ökar chansen också för höjd kvalitet under hela utvärderingsprocessen.

*Deltagande* – alla intressenter särskilt de som är subjektet för utvärderingen måste få möjlighet att påverka hur utvärderingen utformas och genomförs, det måste ske på villkor som är transparenta, icke-diskriminerande och kulturellt funktionella.

*Transparens* – hela processen från planering till rapport måste vara öppen för insyn, både från medlemmar, kollegor, finansiärer och myndigheter såsom Sida eller för projektverksamheten avsedda revisorer. För att garantera transparens bör utvärderingen och uppdraget helt eller delvis tillgängliggöras på ett språk som samtliga inblandade har möjlighet förstå.

*Oberoende och opartiskhet* – för att resultatet ska kunna användas för att lära och planera inför framtiden behöver det reflektera verkligheten så bra som möjligt. Därför är det viktigt att de som genomför studien (utvärderingen) är opartiska och oberoende, eller att gruppen sätts samman på ett sådant sätt att flera åsikter och infallsvinklar finns representerade. Externa utvärderingar ses ofta vara mer opartiska, men är samtidigt beroende av att få uppdragsgivarens godkännande i slutändan. Oavsett om utvärdering genomförs externt eller internt måste en reflektion kring oberoende och opartiskhet göras i ett tidigt skede.

*Lokala och internationella lagar och regler* – för att en utvärdering ska kunna genomföras på ett inkluderande sätt och ge användbara resultat behöver hela processen respektera de lagar och regler som gäller internationellt och lokalt. Det är också viktigt att ta hänsyn till det lokala samhällets kultur och sedvänjor i de fall utvärderingen genomförs i annat land, så länge de inte strider mot universella principer såsom mänskliga rättigheter etc.

## Typer av utvärderingar

Vilken typ av utvärdering en gör, bestäms av en mängd olika faktorer; syfte, budget, vad slutprodukten ska användas till osv. Exempel på olika typer av utvärderingar som finns är:

### *Utvärdering inom projektarbetet*

### Effektutvärdering (Impact study)

En effektutvärdering syftar till att mäta förändring över tid. Denna typ av studie kan göras inom ramen för ett projekt som pågått länge, eller efter avslutat projektperiod. Syftet är generellt att utröna om en förändring har skett på lång sikt, om det projektet ville påverka faktiskt har påverkats och gett resultat på sikt. Detta kan göras antingen för att visa upp vad projektet gjort, eller för att se om en metod fungerade väl. En effektutvärdering är ofta mer komplicerad än många andra typer av studier och det kräver att utvärderingen lyckas isolera projektets påverkan till skillnad från andra aktörers påverkan i möjliga mån, vilket kräver rutinerade och kunniga genomförare samt en ordentlig budget.

### Resultatutvärdering

En resultatutvärdering är en vanlig form av utvärdering som genomförs mot slutet av en projektcykel. Med utgångspunkt i de förväntade resultat som finns i projektet försöker utvärderaren verifiera att dessa förändringar skett, detta genom att antingen fråga målgruppen direkt, eller genom att titta på ytterligare ett steg hos de sekundära målgrupperna för att verifiera en eventuell förändring. Fokus ligger just på att verifiera resultaten. Detta kräver oftast att det finns en väl genomförd baslinjestudie som den uppnådda förändringen kan mätas mot. När baslinjestudie saknas är "outcome harvesting" en vanlig metod i resultatutvärderingar. Enkelt beskrivet utgår metoden från att de som varit direkt berörda av ett projekt själva kan avgöra om det är projektet som varit den mest bidragande faktorn till en upplevd förändring. Vid intervjuer sätts därför stor vikt vid målgruppens upplevda förändring trots att baslinje inte fanns objektivt beskriven.

### Sammanfattande projektutvärdering

En sammanfattande utvärdering är den vanligaste typen av utvärdering och är något som många partners gör i slutet av en projektcykel. Ofta används en extern utvärderare som sammanfattar vad som gjorts och kommer med exempel på positiva resultat av aktiviteterna samt påpekar vad som gjorts mindre bra. En sådan utvärdering är ofta en bra bas inför kommande projektperioder och kan ge djupa insikter. I en sammanfattande utvärdering saknas dock möjligheten att läsa ut effekter på längre sikt och upplevs inte alltid som så objektiv av exempelvis externa finansärer.

### Antropologisk utvärdering

Antropologisk utvärdering är en ovanlig form av studie som sällan genomförs, dock gjorde Sida en sådan i den så kallade "Reality Check"-utvärdering för några år sedan, där *Union to Unions* partners deltog. Utvärderingsformen går ut på att leva med målgruppen eller den sekundära målgruppen under en längre, eller återkommande, perioder för att mäta förändringar i inställning eller möjlighet att påverka sin vardag. Detta är en väldigt långsam process och kräver stor budget och tålamod, men i gengäld ges väldigt ingående inblick i hur projekt och samarbete påverkar medlemmarnas och arbetstagarnas vardag och livsmöjligheter. Kan ske i samarbete med exempelvis ett universitet.

### Jämförande utvärdering

I en jämförande utvärdering studeras förändringen för projektets målgrupp jämfört med en eller flera kontrollgrupper. Syftet är att se om det är just projektet som bidragit till en förändring som annars inte hade skett. Jämförelsegruppen kan vara medlemmar i det lokala facket men som inte deltog i projektet, medlemmar i ett annat förbund, icke-medlemmar, en annan sektor, arbetsplats eller geografisk plats med liknande villkor innan projektet påbörjades. Det är ganska komplicerat att göra jämförande studier eftersom kontrollgrupper ofta inte är lika intresserade av att granskas när de inte "fått något" av ett projekt. Det är också svårt att isolera olika händelser och projekts inverkan även om kontexten är lika. Mycket kraft behöver ägnas åt att verifiera att förutsättningarna från början var lika.

### Formativa utvärderingar (Löpande utvärdering eller uppföljning)

Inom ramen för projektsamarbete som *Union to Union* hanterar sker kontinuerliga utvärderingsmoment. Det är hel- och halvårsrapporter, treårsrapporter, finansiell rapport gentemot budget och revision. Alla dessa övningar bidrar till svar på krav som finns på oss som utvecklingsaktörer, och om de görs på rätt sätt kan de användas för att ge en bild av projektets resultat men också lära oss hur samarbetet på bästa sätt ska fungera framöver. Även om löpande uppföljning inte alltid definieras som en utvärdering är det i grunden uppföljning som är den mest frekvent använda utvärderingen för alla som arbetar i och runt projekt. Därför ska dessa ses som ett stöd för lärande, snarare än en administrativ uppgift.

### Stickprov

Denna typ av utvärdering avser inte hela verksamheter och genomförs för att säkerställa att kraven uppfylls. Ett stickprov är ett mindre urval ur en större grupp. Syftet är att kunna dra slutsatser om hela gruppen utifrån det urval som analyseras. Stickprov är ett begrepp som ofta används i samband med finansiell styrning och kontroll, men kan även gälla andra resultat.

### *Utvärdering av interna projekt och processer*

#### After Action Review

Inom ramen för interna förbättringsarbeten kan med fördel en After Action Review användas. Det är en inkluderande och transparent metod som bygger på fyra frågor:

- Steg 1 Vad förväntas hända?
  - Steg 2 Hur ser verkligheten ut?
  - Steg 3 Varför blev det som det blev?
  - Steg 4 Vad kan vi lära inför framtiden?
- Se bilaga 2 för mer information om metoden.

## Utförare

### Intern

Med internutvärdering menas utvärderingar som genomförs med *Union to Unions* interna resurser inklusive personal. De kan finansieras av kapacitetsprogrammet eller *Union to Unions* kommunikationsprogram.

Internutvärdering är ett alternativ som bidrar till möjligheten att genomföra fler och mer regelbundna utvärderingar med större reaktivitet. De underlättar för lärande inom organisationen och hos samarbetsparter. *Union to Unions* personal har även fördelen att känna till och förstå det utvalda projektet på ett annat plan än en extern konsult. De har också insikt om problem som uppstått under projektperioden samt etablerade relationer med berörda parter.

En uppdragsbeskrivning, som beskriver varför utvärderingen ska göras, metod och frågeställningar samt kompetens, bör utarbetas. Vilken typ av rapport som skall produceras samt hur presentation av resultat och valideringsprocess skall se ut skall också täckas. *Union to Union* ska använda management systemsinriktade och inkluderande metoder.

För att genomföra egna utvärderingar av informationsprojekt finns en handbok som vägledning och inspiration. (Se "*Handbok i utvärdering av informationsprojekt*")

### Extern

För externa utvärderingar är det vanligast att anlita en oberoende konsult. Regelverk från Sida styr när en regelrätt upphandling behöver göras och hur detta ska gå till. Även *Union to Union* har riktlinjer för detta (Se "*Regler för inköp och upphandling av varor och tjänster för Union to Union*"). Arbetsgruppen runt utvärderingen ska ta fram kriterier för urval, gärna i en form som kan värderas på ett objektivi och jämförbart sätt. För att minska risker för vänskapskorruption och diskriminering kan de inkomna förslagen vara anonyma. En riktlinje är att valet av konsult ska kunna granskas av utomstående, av exempelvis Sida. Se bilaga för exempel på checklistor.

Externa utvärderare kan även vara ett annat svenskt förbund, en annan ramorganisation, ett annat lokalt förbund eller civilsamhällesorganisation. Precis som när konsulter anlitas ska tidsåtgång, pris, förväntningar, osv. tecknas ned i ett avtal och en uppdragsbeskrivning.

Externa utvärderare ses ofta som mer opartiska än interna. Ha dock i åtanke att de är beroende av uppdrag, vilket kan påverka deras objektivitet. Återigen är uppdragsbeskrivningen avgörande för uppdragets slutresultat.

## Lärande

När en utvärdering genomförs är organisationens lärande centralt. Planera därför tidigt för hur resultaten ska presenteras och diskuteras med alla intressenter. Ett bra sätt är exempelvis att de inblandade organisationerna svarar på utvärderingens slutsatser eller rekommendationer i ett så kallat *management response* och antar en handlingsplan. På detta sätt kan utvärderingen användas för ett praktiskt förändringsarbete.

Ett annat sätt är att alla involverade träffas för att diskutera och kommenterar slutsatserna så att konsulten kan korrigera felaktigheter innan slutrapportens leverans.

Överväg också mer publika aktiviteter kring en utvärdering: en skrift, en sammanfattning, ett utåtriktat event, ett medlemsmöte, kongresser eller ett särskilt utskick. Allt för att utvärderingens resultat sprids till medlemmar eller andra målgrupper och bidrar till lärande.

Ytterligare ett alternativ är att låta förbundstidningar, med egna medel eller med hjälp av *Union to Unions* informationsanslag, göra en egen granskning utifrån utvärderingen och publicera detta. På så sätt nås många fler medlemmar än vad som skulle gjorts annars.

Sammanfattningsvis är det först när utvärderingen använts för ett strategiskt lärande och förändringsarbete som den skapar värde. Detta perspektiv behöver finnas med från planering till färdig produkt.

## Bilaga 1

### Utvärderingsriktlinjer för Union to Union

Om en extern konsult ska upphandlas av *Union to Union* för exempelvis en utvärdering krävs en detaljerad uppdragsbeskrivning (*Terms of Reference - ToR*). Ansvarig handläggare, metodsamordnare eller programchef arbetar fram uppdragsbeskrivningen tillsammans med representant från globala fack och svenska förbund. Tidigare uppdragsbeskrivningar kan gärna användas som inspiration och mall. Handläggaren initierar och leder arbetet men gruppen väljer tillsammans konsult.

När gruppen kommit överens om en uppdragsbeskrivning läggs den ut för upphandling på *Union to Unions* hemsida, det globala fackets och de svenska förbundens hemsidor, Globalportalens samt skicka till utvärderingsnätverkets mailgrupp (maila sonny.ostberg@gmail.com). Vi uppmanar också till användande av lokala konsulter i de länder där utvärderingen ska ske. Kolla med det globala facket om de har kontaktuppgifter till potentiella utvärderare på plats.

Vid specifika tematiska utvärderingar bör uppdragsbeskrivningen även spridas till specialiserade nätverk eller kontaktlistor. Använd *Union to Unions* särskilda e-post-adress [info@uniontounion.org](mailto:info@uniontounion.org) för anbud. Kontakta IT-anvarig för att få tillgång att läsa e-post till den adressen. Uppdragsbeskrivningen bör ligga ute minst två veckor och vi behöver få in minst tre olika anbud.

Avsätt minst en vecka för urvalsgruppen att läsa och värdera samtliga anbud i sin helhet. Handläggaren sammanställer de viktigaste kravspecifikationerna från uppdragsbeskrivningen i ett Excel-ark, där poängvärdering av varje anbud fylls i av alla i urvalsgruppen. Handläggaren sammankallar sedan till ett möte, ofta via Skype, för att utifrån värderingen diskutera för- och nackdelar med varje anbud samt gör en ekonomisk bedömning. Helst ska ett enhälligt beslut fattas men om omröstning krävs har ordföranden (handläggaren) utslagsröst. Mötet protokollförs och sparas tillsammans med alla dokument så som uppdragsbeskrivning, inkomna anbud och konsultavtal.

Handläggaren ger alla anbudsgivarna besked om beslutet. Om de som förlorade anbudet vill se det som vunnit får de själva kontakta konsulten/organisationen ifråga eller begära ut informationen från Sida, som lyder under offentlighetsprincipen.

Skriv kontrakt med konsulten och bilägg anbudet. Sätt också upp ett uppstartsmöte för att diskutera hur utvärderingen konkret ska gå till, tidsplan och vilka intressenter som behöver vara med och eventuella justeringar i konsultens anbud. Bestäm också om utvärderingens resultat ska presenteras på ett seminarium och vilka finansiella och personella resurser som krävs. Fastställ också vilka personer som ska ingå i en direkt kontaktgrupp med konsulten och som aktivt kommer att delta i hela processen och läsa utkast etc. Betalning av högst 40 procent görs i förskott och minst 10 procent behålls som en säkerhet i en sista utbetalning till dess att en slutversion av utvärderingen är färdig.