



## Utrikesdepartementet

Enheten för styrning och metoder i utvecklingssamarbetet

(USTYR)

Åsa Karlsson

Telefon 08-4052411

### **Vägledning för arbetsformer och rutiner för att hantera biståndsrelevanta utvärderingar inom UD**

---

1 bilaga

Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) beslutar vägledning för arbetsformer och rutiner för att hantera biståndsrelevanta utvärderingar inom UD, *se bilaga*.

Beslutet har fattats av chefen för enheten för styrning och metoder i utvecklingssamarbetet, departementsrådet Håkan Åkesson, med stöd av 64 § i Regeringskansliets föreskrifter (UF 2009:5) med arbetsordning för Utrikesdepartementet.

Utdrag till

UD-MK, AF, AME, ASO, EC, EXPCH, FIM, IH, MENA, MU, PIK,  
PLAN, RS, SP, UP, USTYR

Fi/BA

Fi/IA

SADEV

Sida/UTV

*Enheten för styrning och metoder i utvecklingssamarbetet  
(USTYR)  
Anna Centerstig/Åsa Karlsson*

## **Vägledning: arbetsformer och rutiner för att ta omhand biståndsrelevanta utvärderingar inom UD**

---

### **Bakgrund**

USTYR svarar i enlighet med 23 § i Utrikesdepartementets arbetsordning (UF 2009:5) bl.a. för den övergripande styrningen av svenskt utvecklingssamarbete och för metodutveckling och metodstöd för resultatstyrningen av utvecklingssamarbetet.

I syfte att förstärka resultatstyrningen av biståndet har regeringen fattat beslut om en heltäckande styrmodell för det samlade utvecklingssamarbetet (UD2007/22431/USTYR). Modellen bygger bl.a. på att resultat, lärdomar och erfarenheter av genomförda insatser löpande ska tas omhand och få genomslag i beslutsprocesserna. Detta gäller inte minst den information och kunskap som framkommer genom utvärderingar av utvecklingssamarbetet. Som ett komplement till resultatmodellen följer här en **vägledning till arbetsformer och rutiner för hantering av resultat från biståndsrelevanta utvärderingar**.<sup>1</sup>

Förslaget har följande utgångspunkter och avgränsningar:

- Med biståndsrelevanta utvärderingar avses utvärderingar som har bäring på regeringens och Regeringskansliets styrning, utformning och uppföljning av utvecklingssamarbetet. Breda och generaliserbara utvärderingar är i regel mer relevanta än de som fokuserar på enskilda insatser.

---

<sup>1</sup> Kunskap genom omvärldsspaning, uppföljningar, analyser och forskningsbaserad kunskap är också av relevans för en förbättrad resultatstyrning. Även om föreliggande förslag inte är utformat för dessa metoder bör information till viss del kunna fångas upp i föreslagna arbetsformer och rutiner.

- Olika sorters utvärderingar fordrar olika rutiner. Exempel på olika typer av utvärderingar är UD:s egeninitierade utvärderingar (t.ex. via uppdrag till konsult), utvärderingar som sker på uppdrag till SADEV, SADEV:s egeninitierade utvärderingar, Sidas egeninitierade utvärderingar, och andra nationella och internationella utvärderingsorgans utvärderingar. UD:s och SADEV:s utvärderingar samt valda Sidautvärderingar bör hanteras enligt denna vägledning. Som anges i punkten ovan avses då främst breda utvärderingar, utförda över längre sikt och inriktade på teman eller regioner. Vad gäller andra biståndsrelevanta utvärderingar (från andra utvärderingsaktörer eller smalare, mer specifika utvärderingar) åligger det berörd sakenhet att bedöma utvärderingens relevans för regeringens styrning och behovet av uppföljning. NB att Riksrevisionens granskningar ska hanteras enligt gällande regler.
- Hanteringen bör utgå från UD:s roll och behov i arbetet med att ta fram beredningsunderlag till regeringen.
- Hanteringen bör vara enkel, kunna utföras med befintliga resurser och i första hand ske inom ordinarie arbetsprocesser. Inga parallella strukturer – utöver vissa arbetsgrupper – bör byggas upp.
- Utvärderingar offentliggörs normalt av utvärderingsorganet. UD ansvarar för att hanteringen av biståndsrelevanta utvärderingar följer det som i övrigt gäller för initiativet med öppna biståndet.

Förslaget om hur utvärderingar bör hanteras är uppställt på följande sätt: Först redogörs för organisation och mötesformer. Därefter redovisas aktiviteter under pågående utvärdering respektive aktiviteter efter att en utvärdering har publicerats. Slutligen redovisas en checklista.

## **Arbetsformer och rutiner för att ta om hand utvärderingar inom UD**

### **1 Organisation och mötesformer**

*1.1 Övergripande samordningsansvar för utvärderingsfrågor - USTYR*  
Hanteringen av biståndsrelevanta utvärderingar berör ett antal enheter inom UD, framför allt MU, SP, UP och USTYR. Berörda sakenheter/handläggare är ansvariga för identifikation, bevakning, dokumentation och uppföljning av samt återrapporering till politisk ledning av specifika utvärderingar. USTYR bör dock ha ett sammanhållande ansvar. Följande bör ingå i USTYR:s roll:

- Ha en särskild kontaktperson för utvärderingar, vara beredningsinstans för utvärderingsrelaterade frågor samt vara sammankallande i nedanstående arbetsgrupper/aktiviteter.
- Ha ett *övergripande* ansvar för samordning, uppsamlande av dokumentation<sup>2</sup> och uppföljning av sakenheternas uppföljningar.
- Ha löpande kontakt med SADEV och Sida/UTV om generella aktuella utvärderingsfrågor, bidra till att identifiera biståndsrelevanta utvärderingar (och bidra till att uppmärksamma sakenheterna på dessa) genom att översiktligt bevaka olika aktörers aktiviteter, t.ex. Riksrevisionen, Statskontoret, Riksdagens utredningstjänst, civilsamhällesorganisationerna, OECD/DAC (inkl. databasen DEReC)<sup>3</sup>.

**Ansvar:** USTYR

#### *1.2 Ansvar för specifika utvärderingar – berörd sakenhet*

Berörda sakenheter/handläggare är ansvariga för identifikation, dokumentation och uppföljning av samt återrapportering till politisk ledning av specifika utvärderingar inom deras sakområde. Generellt är breda och långsiktiga utvärderingar mer relevanta. Utvärderingens relevans för regeringens styrning och behovet av – samt möjlighet till – uppföljning får sakenheten bedöma från fall till fall. Sakenheterna bör därför också ha löpande översiktlig bevakning av de ovan nämnda utvärderingsaktörernas aktiviteter och utvärderingar på aktuellt sakområde.

**Ansvar:** Berörd sakenhet. Sannolikt är det mer aktuellt för de funktionella enheterna att bevaka och i sin tur meddela de geografiska enheterna om relevanta utvärderingar.

#### *1.3 Utvärderingsnätverket – RK-intern grupp*

---

<sup>2</sup> Med dokumentation avses att materialet bör hållas ordnat och spridas till berörda, dock inte att det bör anses vara en upprättad handling och därmed registreras.

<sup>3</sup> SADEV och Sida/UTV bör bistå i arbetet med att bevaka andra aktörers utvärderingar och löpande informera USTYR:s kontaktperson om läget. Vidare kan andra enheter ha information om pågående utvärderingar på deras respektive områden, t.ex. inom MOPAN (MU).

Ett RK-internt utvärderingsnätverk bör bildas och ersätta nuvarande SADEV-nätverk. Nätverket bör bestå av fasta representanter från USTYR, UP, MU, SP och Fi/IA. Utöver detta bör de geografiska enheterna samt PIK också ges möjlighet att deltaga i mån av intresse. Möten hålls vid behov, i annat fall sker kommunikationen via e-post. Mötesanteckningar eller dylikt bör dokumenteras och spridas till representanter från ovan angivna enheter. Nätverket kan – beroende på agenda – även användas för andra ändamål, men *bör* ha följande huvudsakliga uppgifter:

- Informationsspridning mellan nätverket och respektive enheter om aktuella utvärderingsfrågor och specifika utvärderingar.
- Diskussionspartners för utvärderingsfrågor, t.ex. identifiera utvärderingsbehov, ev. kunskapsluckor eller behov av kunskapsöversikter; deltagande vid utvärderingsrelaterade möten samt uppföljning av *management responser* (se 3.4) och utvärderingar (se 3.6).<sup>4</sup>
- Beredningsinstans för utvärderingsrelaterade frågor, t.ex. frågor som rör SADEV och Sida/UTV, eventuella utvärderingsuppdrag samt arbetsformer och rutiner för att ta omhand utvärderingar.
- Diskutera uppdrag inför regleringsbrev.

**Ansvar:** USTYR

#### 1.4 *Terminsmöten med SADEV och Sida/UTV*

Minst en gång per termin bör USTYR bjuda in SADEV och Sida/UTV till ett gemensamt möte om aktuella frågor, t.ex. möjliga samarbetsområden, pågående och planerade utvärderingsaktiviteter, möten, m.m.<sup>5</sup> Utvärderingsnätverket samt de geografiska enheterna och PIK bör ges möjlighet att delta. Mötesanteckningar bör dokumenteras.

**Ansvar:** USTYR

---

<sup>4</sup> I det fall att utvärderingsbehov, kunskapsluckor eller behov av kunskapsöversikter om befintliga utvärderingar/utvärderingsresultat inom ett specifikt område (t.ex. inför resultatskrivelsen) identifieras, kan ett utvärderingsuppdrag eller liknande ges till bl.a. SADEV eller Statskontoret.

<sup>5</sup> Sedan tidigare redovisar SADEV enligt uppdrag i regleringsbrevet och Sida/UTV årligen sina utvärderingsplaner till UD. Vidare förmedlar SADEV mötesanteckningar från OECD/DAC:s utvärderingsnätverk.

## 2 Aktiviteter under pågående utvärdering

### 2.1 *Löpande avstämning*

Vid UD:s egeninitierade utvärderingar, SADEV:s utvärderingar i den mån de berör regeringens styrning av biståndet samt sådana Sidautvärderingar som är av vikt för regeringen/Regeringskansliet bör regelbunden kontakt hållas med utvärderingsorganet under pågående arbete i syfte att förbereda omhändertagandet av utvärderingen.

Vid andra aktörers utvärderingar som av sakenheten bedöms vara av större vikt bör kontakt också hållas med utvärderingsorganet.

Bland annat bör eventuella svårigheter i utvärderingsarbetet samt förändringar i inriktning och redovisningstidpunkt löpande tas upp. Information till den politiska ledningen om vad som är på gång bör också ges löpande. Detta inkluderar rekommendationer till den politiska ledningen om hur de bör agera på olika rapporter samt att dokumentera den politiska ledningens bedömning.

**Ansvar:** Berörd sakenhet. För SADEV:s och Sidas utvärderingar sker lägesavstämning därutöver vid särskilda terminsträffar med USTYR (se punkt 1.4). Utpekad kontaktperson bör finnas för alla viktigare utvärderingar, oavsett utvärderingsorgan.

### 2.2 *Faktaundersökning inför publicering*

I vissa fall ombeds UD att faktagranska rapportutkast inför publicering av en utvärdering. Här bör en bedömning/avvägning göras från fall till fall hur mycket tid som är rimligt att UD ska lägga på att faktagranska rapporter.

Att tänka på vid faktagranskning:

- Eventuella kommentarer från UD ska i första hand avse faktabeskrivningen.
- Inkommande och utgående dokument rörande faktagranskningen är i normalfallet att betrakta som arbetsmaterial.
- Vid utvärderingar från SADEV bör kopia på ev. kommentarer skickas till myndighetshandläggaren (USTYR).

**Ansvar:** Berörd sakenhet.

### 2.3 *Förpresentation inför publicering*

Vid biståndsutvärderingar från SADEV bör i regel alltid någon form av förpresentation ske. Vid andra aktörers utvärderingar som av sakenheten bedöms vara av större vikt kan utvärderingsorganet – givet att det är praktiskt möjligt – bjudas in för samma syfte. Avsikten är att förbereda mottagandet av utvärderingen. Beroende på frågans art deltar politisk ledning, och/eller sakansvarig enhet, USTYR samt PIK.

Vad gäller UD:s egeninitierade utvärderingar bör avrapportering ske inför inlämnande av utvärderingsrapporten.

**Ansvar:** Berörd sakenhet, vid utvärdering från SADEV i samråd med USTYR.

## 3 **Aktiviteter efter publicering av en utvärdering**

### 3.1 *Spridning av rapport – utskick inom Regeringskansliet*

Så snart en utvärdering som ansvarig sakenhet bedömer är relevant för regeringskansliet har publicerats bör den spridas till berörda inom RK på följande sätt:

- Utskick via e-post: Pdf/länk inklusive eventuell kort sammanfattning av rapporten skickas via e-post till RK-internt utvärderingsnätverk, PIK (kp), MU (samtliga), UP (samtliga), USTYR (samtliga), MK (pol sakk, pressekr. och ev. ss), RS (kp), Fi/BA (kp) samt övriga berörda enheter/handläggare inom RK (t.ex. SP, FMR, PLAN, geografiska enheter, enheter inom andra departement med intresse i frågan) och till eventuella egna nätverk.
- Tryckt rapport: SADEV och Sida/UTV skickar ett par tryckta exemplar till USTYR (kp) som sedan sprider dessa till närmast berörda och ett exemplar till utvärderingsbiblioteket.

**Ansvar:** USTYR vid generella eller USTYR-specifika utvärderingar eller berörd sakenhet efter samråd med USTYR.

### 3.2 *Föredragning för politisk ledning*

Vid utvärderingar som av sakenheten bedöms vara av vikt och/eller av intresse för den politiska ledningen bör den politiska ledningen informeras (muntligen eller skriftligen) om huvudsakliga slutsatser, förslag och den berörda enhetens preliminära bedömning. Vid detta tillfälle kan även det eventuella behovet av en *management response*

stämmas av (se vidare punkt 3.4). Vid behov bör även frågor och svar förberedas.

**Ansvar:** Berörd sakenhet. Underlaget bör skickas till USTYR (kp) för dokumentation.

### 3.3 *Kunskapsförmedling – Seminarium*

Utvärderingar av brett intresse bör presenteras och diskuteras i seminarieform på UD, inte minst med hänsyn till satsningen med det öppna biståndet. Deltagande från den politiska ledningen kan vara aktuellt. Om det bedöms vara av vikt för RK:s arbete kan externa personer (utöver rapportförfattarna) bjudas in som kommentatorer/diskussionspartners. Beroende på frågans art kan presentationen ske på följande sätt:

- För den politiska ledningen
- För berörda enheter/handläggare inom RK (inkl. MK, USTYR, PIK, Fi/BA, m.fl.)
- För externa aktörer (NGO:er). Om externa aktörer är med bör UD:s *management response* vara klar för samtidig presentation.

Seminarier ersätter inte andra aktiviteter som utvärderingsorganet ansvarar för. Fokus i presentationen bör vara utvärderingens relevans för UD.

**Ansvar:** Berörd sakenhet

### 3.4 *Identifiering av åtgärdsbehov – management response*

Utöver spridning av relevanta utvärderingar inom RK enligt punkt 3.1 bör respektive sakenhet bedöma om utvärderingen har särskild bäring på UD:s verksamhet och en s.k. *management response* därför bör tas fram – för att säkerställa att organisationen i så fall drar lärdomar av dessa utvärderingar. Ansvarig enhet bör i framtagandet av denna överväga vad man vill att organisationen ska lära, och huruvida man vill föreslå förändringar i sättet att lägga upp arbetet. Fokus ska vara UD:s vidtagna eller framtida åtgärder på området i syfte att tydliggöra hur utvärderingens slutsatser och förslag har hanterats. Det är av vikt att responsen inte bara är en pappersprodukt utan att den har en tydlig målgrupp och är inriktad på framtida regeringsbeslut som exempelvis budgetpropositionen eller strategier.



Responsen ska vara saklig och inte primärt bedöma utvärderingen eller utvärderingsorganets arbete, annat än att vid behov påpeka missförstånd eller felaktigheter.<sup>6</sup> Den slutgiltiga versionen ska ses som en upprättad handling och diarieföras.

En *management response* kan vara kortfattad och behöver inte vara mer än en sida. Den bör innehålla följande aspekter:

- Kort sammanfattning av rapporten (syfte, slutsatser och förslag).
- Eventuella kommentarer till utvärderingen, dess slutsatser och förslag, t.ex. klargörande av ev. felaktigheter, missförstånd, meningsskiljaktigheter, m.m.
- Kortfattat, i ett par punkter, UD:s åtgärder med anledning av utvärderingen, dess slutsatser och förslag, t.ex. vad gäller styrning, utformning eller uppföljning av utvecklingsarbetet. Responsen kan avse planerade åtgärder, redan vidtagna åtgärder och s.k. icke-åtgärder (dvs. när åtgärd inte anses behövas). I det fall planerade åtgärder redovisas bör man vara förhållandevis säker på att dessa kommer att genomföras.

Förslag på process för att ta fram en *management response*:

- Ansvarig enhet ansvarar för att ta fram ett förslag till *management response* som sedan stäms av med USTYR och MK.
- Förslaget gemensamberedas med berörda enheter. Detta är särskilt viktigt om redovisade åtgärder ännu inte har beslutats. Överväg här i vilken utsträckning responsen behöver beredas med SB/SAM och Fi/BA.
- Slutlig avstämning med MK. Det är viktigt att responsen är politiskt förankrad och inte betraktas som en tjänstemannaprodukt.
- Den slutliga versionen registreras och tillförs aktuell akt samt skickas till USTYR för dokumentation. Därefter kan den i

---

<sup>6</sup> När det gäller SADEV:s utvärderingar bör en separat bedömning göras av utvärderingens relevans och användbarhet, som ett underlag inför resultatbedömningen av myndigheten. Följande frågeställningar bör ställas till närmast berörda inom RK: Hur bedömer du utvärderingens relevans, t.ex. vad gäller dess inriktning och genomförande? Hur bedömer du utvärderingens användbarhet, t.ex. vad gäller tillgänglighet, resultat och förslag? Eftersom detta är ett underlag till resultatbedömningen av myndigheten bör det betraktas som internt arbetsmaterial.

normalfallet begäras ut av externa aktörer, om det inte finns skäl att hemligstämpla den.

- Det bör årligen inom utvärderingsnätverket göras en samlad uppföljning av de responser som tagits fram för att stämma av att föranledda åtgärder har vidtagits (se 3.6). En övergripande återrapportering kan sedan göras i budgetpropositionen eller resultatskrivelsen, dels för att använda utvärderingar i återrapporteringen till riksdagen, dels för att tydliggöra hur dessa har hanterats.

**Ansvar:** Berörd sakenhet. Utvärderingsnätverket säkerställer att berörd sakenhet har följt upp utvärderingen.

### 3.5 Dokumentation – Utvärderingskartotek/utvärderingsplan

Övergripande information om biståndsrelevanta utvärderingar bör noteras i ett s.k. utvärderingskartotek/utvärderingsplan. Kartoteket bör inte göra anspråk på att vara heltäckande och ska inte jämföras med en databas. Däremot bör det vara ett levande dokument, och som sådant regelbundet diskuteras i utvärderingsnätverket. Syftet är att få en snabb överblick över pågående och avslutade/publicerade utvärderingar, bl.a. för att underlätta informationssökning och uppföljning (se 3.6). En sådan förteckning är även användbar inför BP-arbetet.

Kartoteket/planen bör delas upp i tre kategorier: pågående utvärderingar, kommande utvärderingar och avslutade/publicerade utvärderingar. Följande bör noteras: Utvärderingsorgan, titel, kontaktperson på UD, publiceringsår, huvudsakligt innehåll, slutsatser och förslag, planerade aktiviteter i samband med utvärderingen och förslag på åtgärd eller vilken åtgärd som vidtagits, *management response* i de fall en sådan tagits fram samt ev. relaterade dokument. Det kan också noteras huruvida utvärderingen är egeninitierad eller gjord på uppdrag av RK. I anslutning till kartoteket bör relaterade dokument sparas, t.ex. seminarieanteckningar, *management response*, m.m.

**Ansvar:** USTYR

### 3.6 Uppföljning – avtryck i beslutsprocesser

UD:s arbete med biståndsrelevanta utvärderingar bör löpande följas upp (förslagsvis årligen på våren), dels för att säkerställa att hanteringen

---

fungerar, dels för att få en samlad bild av det senaste årets utfall. Uppföljningen bör fokusera på bl.a. följande processer:

- Verksamhetsplanering: Fånga upp aktuella frågor och utvecklingsområden inför verksamhetsplaneringen.
- Myndighetsstyrning: Fånga upp relevanta frågeställningar/bedömningar, m.m. inför instruktionsändring, regleringsbrev, mål- och resultatdialog eller annan styrning/uppföljning av Sida, SADEV eller annan myndighet.
- Budgetprocessen: Säkerställa att aktuella ämnen/frågor omhändertas i budgetprocessen, t.ex. som underlag för resultatbedömningar i resultatskrivelsen och budgetpropositionen.
- Strategier: Integrera relevanta frågeställningar/resultat i samarbetsstrategier, organisationsstrategier och tematiska strategier.
- Övriga beslut: Ta utgångspunkt i utvärderingsresultat, frågeställningar, m.m. inför framtagande av policyer, strategier, etc.

**Ansvar:** Berörda sakenheter tillsammans med utvärderingsnätverket. För kopplingen till verksamhetsplaneringen svarar berörd sakenhet.

## Checklista

### *Övergripande uppgifter*

- Identifiera utvärderingsbehov, kunskapsluckor och behov av kunskapsöversikter (ansvar: utvärderingsnätverket).
- Identifiera biståndsrelevanta utvärderingar (ansvar: USTYR och berörda sakenheter med hjälp av SADEV, Sida/UTV)
- Identifiera åtgärdsbehov (ansvar: berörd sakenhet)
- Sprida information till berörda inom RK om utvärderingsrelaterade frågor (ansvar: utvärderingsnätverket)
- Ha löpande kontakt med SADEV och Sida/UTV om aktuella utvärderingsfrågor (ansvar: USTYR och berörd sakenhet)
- Dokumentation av mötesanteckningar, vidtagna åtgärder, m.m. (ansvar: USTYR)
- Uppföljning av vidtagna åtgärder (ansvar: berörd sakenhet tillsammans med utvärderingsnätverket)

### *Aktiviteter kring en specifik utvärdering*

#### Inför att utvärdering publiceras

- Löpande avstämning med utvärderingsorganet (berörd sakenhet)
- Eventuellt deltagande i faktagranskning (ansvar: berörd sakenhet, ev. kopia till USTYR)
- Eventuell förpresentation för MK, berörd enhet och/eller USTYR (ansvar: berörd sakenhet, ev. i samråd med USTYR)

#### När utvärdering publicerats

- Spridning av publicerad rapport (ansvar: USTYR eller berörd sakenhet)
- Muntlig eller skriftlig föredragning för MK (ansvar: berörd sakenhet)
- Seminarium inom RK (ansvar: berörd sakenhet)
- Framtagande av *management response*, vid SADEV-utvärdering dessutom bedömning av utvärderingens relevans och användbarhet (ansvar: berörd sakenhet samt USTYR för bedömningen av SADEV)
- Notering i utvärderingskartoteket (ansvar: USTYR)
- Uppföljning av åtgärdsbehov (ansvar: Utvärderingsnätverket vad gäller övergripande uppföljning. Berörd sakenhet vad gäller enskilda utvärderingar).