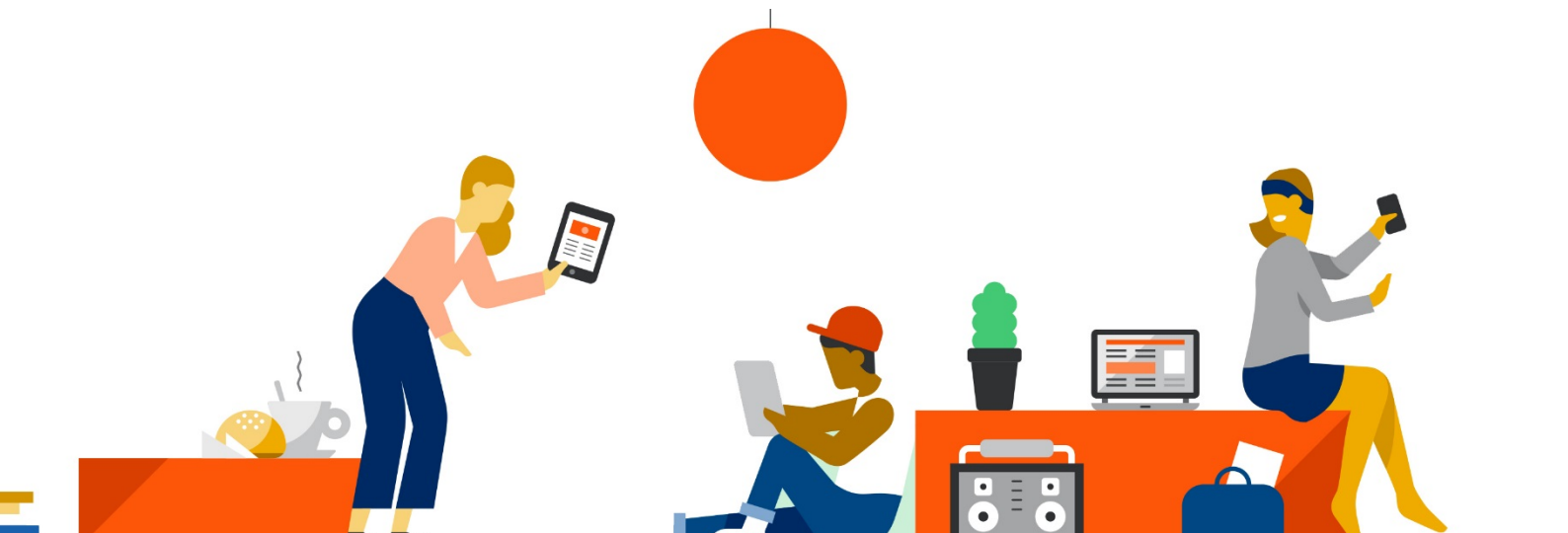


**SOCIAL- OCH
HÄLSOORGANISATIONERNAS
UNDERSTÖDSCENTRAL**

SJÄLVUTVÄRDERINGSGUIDE



1 Självutvärdering som redskap för utveckling

Självutvärdering är ett redskap för utveckling och planering av organisationers (såsom de organisationer som får understöd från STEA) verksamhet och det arbete som enskilda arbetstagare utför. I bästa fall är självutvärderingen enkel, lätt och belönande. Det är inte på något sätt fråga om att kritisera, söka efter skyldiga eller peka ut personer.¹

I den här guiden innebär självutvärdering den utvärdering av den egna verksamheten som organisationen själv genomför. Med hjälp av den man får fram aktörernas synpunkter på bland annat utvecklingsbehov i anslutning till verksamheten, saker som anses viktiga, verksamhetens styrkor samt åstadkomna resultat och åstadkommen utveckling. Guiden har i första hand gjorts för organisationer som får understöd från STEA.

Aktörer som får understöd från STEA lämnar in information om den understödda verksamheten, utvecklingsbehov i anknytning till den samt dess resultat och effekter till STEA ur fyra synvinklar: arbetstagare, volontärer, representanter för målgruppen samt samarbetspartner. För de understödda organisationernas del utgör förmedlingen av uppföljningsuppgifter till STEA en del av de understödsvillkor som föreskrivs i statsunderstödslagen². Självutvärderingen bidrar med information ur arbetstagarnas synvinkel, som denna guide fokuserar på.

STEA stödjer understödstagarna på olika sätt med genomförandet av självutvärderingen. I den här guiden presenteras sju konkreta modeller/verktyg för självutvärdering. I slutet av guiden finns även ett verktyg i form av en tabell som man kan använda sig av vid planering av organisationens verksamhet eller projekt. Guiden är avsedd för i synnerhet de organisationer och aktörer som tar de första stegen mot utvärdering av den egna verksamheten.

Om er organisation redan använder en fungerande modell för självutvärdering, rekommenderar vi att ni använder den även i fortsättningen. Det väsentliga är att självutvärderingen motsvarar organisationens egna behov och att den producerar information som stöd för utvecklingen av verksamheten samt om de resultat och effekter som åstadkommit genom verksamheten. I bästa fall kan guiden också erbjuda impulser och idéer till fortsatt utveckling av en redan existerande modell eller praxis för självutvärdering.

2. Börja med att utarbeta en utvärderingsplan

Självutvärdering förutsätter alltid planmässighet. Börja med att utarbeta en utvärderingsplan. Fundera i arbetsgemenskapen på vad utvärderingen innebär, vad man har för mål med den och vad den ska fokusera på. Utvärderingen har de bästa förutsättningarna att lyckas om alla medlemmar i arbetsgemenskapen har möjlighet att delta i fastställandet av syftet, målen och objektet för utvärderingen.

En bra utvärderingsplan är kort och koncis. I fråga om projekt är det motiverat att utarbeta och specificera utvärderingsplanen genast efter det inledande skedet.

Presentera i mån av möjlighet en preliminär plan redan i projektansökan.

¹ Mäkinen & Uusikylä (2003).

² Statsunderstödslagen 27.7.2001/688

Planen kan utarbetas stegvis enligt följande³:

1. Det första skedet går ut på att specificera och avgränsa föremålet för självutvärderingen. Det är viktigt att avgränsa om självutvärderingen ska riktas till ett enskilt projekt, till verksamhet som finansieras med ett riktat eller allmänt understöd, till en enskild del av denna eller exempelvis till hela organisationens verksamhet.

2. Vid utarbetandet av planen är det viktigt att man med alla parter diskuterar och preciserar varför självutvärderingen görs och vad man eftersträvar med den. Det är viktigt att man skriver ner svaren på de här frågorna i utvärderingsplanen så att till exempel den nya personalen i samband med personalbyte har lättare att komma med i självutvärderingsprocessen. Självutvärderingen är i första hand ett verktyg för att utveckla det egna arbetet och den egna verksamheten.

3. Det är också bra att i utvärderingsplanen specificera och anteckna verksamhetens/projektets mål på ett sätt som kan utvärderas. I finansieringsansökan eller i den ursprungliga projektplanen fastställs målen ofta mycket omfattande. Ta dock kontakt med er organisations kontaktperson vid STEA om ni specificerar verksamhetens mål efter finansieringsbeslutet.

4. Vid utarbetandet av utvärderingsplanen är det viktigt att dryfta och besluta vilka saker och funktioner som ska utvärderas. Den väsentliga frågan är på vilket sätt utvärderingen för verksamheten eller projektet framåt? Genom att fundera och svara på den här frågan besparas man arbete i fortsättningen och har lättare att allokera resurser till saker som är väsentliga med tanke på verksamheten. Saker som utvärderas vid en verksamhet eller ett projekt som understöds av STEA kan vara till exempel uppsättning av mål, val och avgränsning av målgrupper, resursfördelning för verksamheten och hur effektivt resurserna används, åtgärder och genomförande, samarbete med samarbetspartner och intressentgrupper, kommunikation samt de resultat och effekter som åstadkommit.

5. Som en del av utarbetandet av utvärderingsplanen ska man dryfta och besluta vilken information som behövs som stöd för utvecklingen av verksamheten och från vem man får den. Det finns olika alternativ:

- **En numerär bedömning** av hur någonting har lyckats, genomförts eller uppnåtts (till exempel på skalorna 1–4, 1–5 eller 4–10) gör det lättare att jämföra resultat under olika tidsperioder. Om organisationen inte har tidigare erfarenhet av självutvärdering är det lätt att börja med numerära bedömningar. I exemplen i den här guiden används måttskalan 1–4.
- Oftast behöver man vid sidan av den numerära informationen samla in **kvalitativ (muntlig eller skriftlig) information** för att verksamhetens utvecklingsbehov och -objekt ska kunna lokaliseras och lyftas fram. Muntliga förklaringar ger också en möjlighet att motivera de numerära bedömningar som getts.
- Det kan också vara motiverat att göra endast **muntliga utvärderingar** (= kvalitativ utvärdering). Då fokuserar utvärderingen till exempel på framgångar som anknyter till den understödda verksamheten, utvecklingsobjekt samt de resultat och effekter som åstadkommit genom verksamheten.
- Vid självutvärderingen är man intresserad av åsikter och synpunkter hos de arbetstagare som deltar i verksamheten.
- För att man ska få en heltäckande och mångsidig bild av verksamheten kan självutvärderingen emellertid omfatta till exempel **synpunkter** av chefer och de centralaste samarbetspartnerna (såsom representanter för andra organisationer som har en nära anknytning till verksamheten, representanter för utvecklings- eller styrgrupperna).

³ Tillämpning av: Kivipelto et al. (2012); Borg et al. (2008); Aalto-Kallio et al. (2009); Nikula (red.) (2011); Soste. Finlands social och hälsa rf/utvärderingsplan.

- Det lönar sig att utnyttja **respons** som skilt samlas in från verksamhetens målgrupper och viktigaste samarbetspartner (och eventuellt även volontärer) vid utvärderingen av verksamhetens utvecklingsbehov samt resultat och effekter.

6. Därefter är det viktigt att diskutera och besluta hur informationen samlas in för självutvärderingen. Alternativa och effektiva metoder är bland annat enkäter (antingen elektroniska eller på blanketter) och självutvärderingsverkstäder/diskussionstillfällen.

Efter skedena 4–6 måste man välja vilken modell/vilket verktyg man ska använda vid självutvärderingen.

7. Därefter ska man besluta om tidtabellen för självutvärderingen. Då är följande frågor väsentliga:

- När samlar man in och analyserar informationen? Hur ofta ska självutvärderingen genomföras?
 - För att självutvärderingen så bra som möjligt ska stödja utvecklingen av verksamheten bör tidpunkten på ett naturligt sätt sammankopplas med organisationens/projektets egen "årsklocka". Det är vanligt att självutvärderingen genomförs antingen vid kalenderårets slut (november–december) eller i början av året därpå (januari–februari), varvid man utvärderar verksamheten under året som håller på att lida mot sitt slut eller i början av följande år. På så sätt får man vid självutvärderingen uppdaterad information som kan utnyttjas som sådan som uppföljningsinformation som skickas till STEA samt i organisationernas års- och/eller verksamhetsberättelser.
 - Om man beslutar att genomföra en självutvärdering två gånger per år är det naturligt att göra den andra utvärderingen antingen före sommaresemesterssäsongen eller snart efter den. Då har organisationerna i september tillgång till tidsenlig information som stöd för de finansieringsansökningar som eventuellt ska skickas till STEA.
- När behandlas den analyserade informationen och när håller man en gemensam diskussion utgående från den (=självutvärderingsverkstad)?

8. Det är också viktigt att fatta beslut om ansvar och anteckna dem i utvärderingsplanen.

- Vem eller vilken aktör ansvarar för att samla in informationen?
- Vem ansvarar för att analysera informationen som samlats in och sammanfatta den?
- Vem bjuds in till en eventuell självutvärderingsverkstad?

9. Resursfördelning utgör en väsentlig del av planen. En faktor som i hög grad påverkar hur regelbundet självutvärderingen genomförs är den tid man har till förfogande. Vid utarbetandet av planen måste man uppskatta hur mycket arbetstid varje skede kräver och vem som har möjlighet att genomföra det. Det finns många alternativ för att hur självutvärderingen kan göras och den tid som det praktiska utförandet kräver varierar.

10. Vid utarbetandet av utvärderingsplanen är det bra att förutse i vilka sammanhang och vem man informerar om resultaten och hur resultaten behandlas inom organisationen. Det är viktigt att man diskuterar resultaten av självutvärderingen inom organisationen samt med de närmaste samarbetspartnerna.

11. Det lönar sig att se över utvärderingsplanen och dess ändamålsenlighet med jämna mellanrum, till exempel en gång per år. Vid behov specificeras utvärderingsplanen så att man med hjälp av utvärderingen vid rätt tidpunkt kan producera information som är väsentlig med tanke på utvecklingen av verksamheten. Det är fråga om en fortlöpande process.

3. Centrala begrepp och anvisningar för förberedelserna inför självutvärderingen

3.1 Genomförande av utvärderingen och insamling av information

Med **utvärdering** avses produktion av information om verksamheten, utvecklingsbehov i anknytning till den samt de resultat och effekter som har åstadkommit med hjälp av verksamheten. Ofta utvärderar man hur väl verksamheten har lyckats och de resultat och effekter som åstadkommit i förhållande till de mål som har satts upp för verksamheten. Det är fråga om en mycket vardaglig aktivitet som vi gör varje dag.

Självutvärdering innebär att organisationen själv utvärderar den egna verksamheten som en egen verksamhet.

- Genom självutvärdering får man reda på aktörers uppfattningar om bland annat verksamhetens styrkor, utvecklingsbehov samt åstadkomna resultat och effekter. Det förutsätter att deltagarna har en förmåga att kritiskt granska den egna verksamheten.
- Ofta kan det också vara motiverat att några centrala samarbetspartner, den person som ansvarar för verksamheten (till exempel chefen/cheferna för projektchefen), medlemmar i en eventuell styr- eller utvecklingsgrupp eller styrelsemedlemmarna deltar i självutvärderingen.

Utvärderingsobjekt är de till verksamheten knutna saker och helheter som utvärderas.

Utvärderingsobjekt kan vara till exempel uppsättning av mål, val av målgrupper, resursfördelning för verksamheten, engagemang hos de aktörer som deltar, inriktning framskridande av åtgärder, kommunikation, samarbete med samarbetspartner och intressentgrupper samt de resultat och effekter som åstadkommit.

Utvärderingsfrågor är detaljerade frågor på vilka man söker ett svar.

Med hjälp av enskilda frågor och svaren på dessa kan man utvärdera bland annat enskilda utvärderingsobjekt såsom uppsättningen av mål, valet av målgrupper, genomförandet eller de resultat och effekter som åstadkommit. Då skulle utvärderingsfrågorna kunna vara till exempel följande: Har man satt upp tydliga mål för verksamheten? Har målgruppen för verksamheten definierats tydligt? Har man reserverat tillräckligt med resurser för verksamheten? Stödjer åtgärderna så effektivt som möjligt uppnåendet av målen? Vilka resultat och effekter har man åstadkommit genom verksamheten?

En **numerär bedömning** av saken som utvärderas ges på en måttskala som man på förhand kommit överens om. Ofta utvärderar man hur någonting har lyckats eller hur målen har uppnåtts antingen genom en enkät eller i en självutvärderingsverkstad. I exemplen i den här guiden används måttskalan 1–4 (1 = svagt, 2 = nöjaktigt, 3 = bra, 4 = berömvärt).

- Exempel: I enkäten ombeds den som svarar att med siffror bedöma hur väl följande sak har genomförts i verksamheten: "Målgruppen/målgrupperna har nåtts enligt förväntningarna."
- Det är motiverat att räkna ut ett medelvärde utifrån de numerära svaren (räkna ihop summan av de svar som getts och dela den med antalet svar). Det rekommenderas att man har minst fyra respondenter då man räknar ut medelvärdet.
- Vid tolkningen av medelvärdet av de numerära svaren är det skäl att hålla i minnet att värden över 3 beskriver en relativt lyckad verksamhet. På motsvarande sätt signalerar medelvärdet

under 3 om på vilka punkter verksamheten borde utvecklas. 1–2 tiondelars (decimalers) skillnader mellan frågorna (eller på samma fråga vid olika utvärderingstillfällen) har ingen större betydelse. Om skillnaden är tre decimaler eller mer lönar det sig att diskutera den närmare. Tumregeln är att ju högre medelvärdena av svaren är, desto mer lyckad upplevs verksamheten bland svarspersonerna. Och vice versa.

En **kvalitativ utvärdering** ges muntligt eller skriftligt om saken som utvärderas. Till exempel verksamhetens styrkor, svagheter, möjligheter och hot är saker som utvärderas kvalitativt.

En **självutvärderingsenkät** är ett sätt att samla information. Enkäten kan genomföras till exempel som en traditionell enkät på en blankett, som en elektronisk enkät med ett program som är avsett för ändamålet eller per e-post. Innehållet i enkäten och hur omfattande den är påverkar i hög grad hur lång tid det tar att besvara den. Med hjälp av enkäten kan man samla in både kvantitativ (en numerär bedömning) och kvalitativ (en muntlig utvärdering) information. Alla besvarar enkäten utgående från sin egen personliga uppfattning.

- Det rekommenderas att alla som har besvarat enkäten bjuds in till ett gemensamt tillfälle (självutvärderingsverkstad) där resultaten av enkäten går igenom. Det här skapar förutsättningar för att alla berörda ska få en klar helhetsbild av verksamheten, utvecklingsbehoven i anknytning till den samt av de resultat och effekter som åstadkommit genom den.
- Om ni genomför enkäten elektroniskt, skicka ut den 3–4 veckor innan en eventuell självutvärderingsverkstad går av stapeln. Be respondenterna att besvara enkäten inom cirka en vecka. På så sätt är det möjligt att en eller två gånger påminna de personer som inte svarat. Det lönar sig att reservera mer tid för enkäter som skickas per post.
- Cirka en vecka innan enkäten genomförs är det bra att informera respondenterna om enkäten, tidpunkten för genomförandet och vilken betydelse svaren har för utvecklingen av verksamheten.

En **självutvärderingsverkstad** är ett tillfälle där man tillsammans behandlar olika aktörers synpunkter samt eventuellt svar som samlats in på förhand (bland annat genom enkäter). Det är också viktigt att man tillsammans fastställer de mest centrala utvecklingsobjekten i verksamheten samt i mån av möjlighet även utvecklingsåtgärder.

- Självutvärderingsverkstaden ordnas vid en tidpunkt och på en plats som man skilt kommer överens om. Verkstaden kan pågå från några timmar till en arbetsdag.
- Tidpunkten och platsen för verkstaden ska i god tid meddelas till dem som bjuds in, senast två månader i förväg. Om ni inte genomför en separat självutvärderingsenkät, skicka utvärderingsfrågorna i samband med inbjudan så att deltagarna kan bekanta sig med dem i förväg. Alla som deltar i självutvärderingsverkstaden ska i förväg fundera på de utvärderingsfrågor som skickats åt dem och göra enkla anteckningar om dem (till exempel med franska streck på ett papper). På så sätt garanterar man att tiden används effektivt på den egentliga verkstaden.
- Bjud in högst 15 personer till verkstaden. Då kan du försäkra dig om att sakerna behandlas på djupet och att tiden används effektivt. En enklare verkstad kan ordnas till exempel för två deltagare. Be också deltagarna att anmäla sig till verkstaden i förväg, före ett visst datum. Påminn deltagarna om vikten av att förbereda sig efter anmälningen.
- För verkstaden ska väljas en ordförande/ledare som bland annat har till uppgift att se till att tidtabellen håller och att alla punkter/utvärderingsfrågor behandlas och som vid behov ger

ordet för inlägg samt alla en möjlighet att föra fram sina synpunkter.

- Dessutom ska man välja en person som ansvarar för att skriva ner huvudpunkterna i diskussionen. Sekreteraren antecknar huvudpunkterna i diskussionen. Det kan vara fråga om enskilda saker som också kan upplevas som mycket ringa. Det rekommenderas att man antecknar huvudpunkterna på ett sådant sätt att alla deltagare ser vad som skrivs ner. Man kan skriva till exempel på en skrivtavla eller med dator så att texten visas med en videoprojektor på en vägg. Fördelen med att använda en dator och en videoprojektor är att det är lättare att redigera och komplettera anteckningarna redan under verkstaden. Samtidigt får man diskussionen färdigt dokumenterad i elektroniskt format vilket innebär mindre arbete vid utarbetandet av en sammanfattning och den egentliga skriftliga rapporteringen.
- Det ska göras en kort skriftlig sammanfattning av det som diskuterats på självvärderingsverkstaden. Sammanfattningen kan till exempel vara ett 1–2 sidor långt dokument eller några PowerPoint-bilder. Sekreteraren ansvarar för att utarbeta sammanfattningen. Den person som fungerat som ordförande för verkstaden samt sekreteraren går tillsammans igenom sammanfattningen och försäkrar sig om att den innehåller alla de väsentliga saker som man gemensamt kommit överens om. Därefter skickas sammanfattningen till alla som deltagit i självvärderingsverkstaden så att de kan kommentera sammanfattningen eller komma med förslag till preciseringar.

3.2 Utvärderingens inriktning

Med **målgrupp** avses den grupp till förmån för vilken verksamheten görs. Ni har beskrivit målgruppen för den understödda verksamheten i finansieringsansökan och eventuellt preciserat den därefter.

Målen beskriver den ändring som ni genom verksamheten vill åstadkomma. Ni har angett målen i finansieringsansökan och eventuellt preciserat dem senare.

Med **åtgärder** avses det praktiska arbete samt de arbetssätt och metoder med hjälp av vilka ni strävar efter att uppnå de uppsatta målen. Det kan vara fråga om åtgärder som riktas direkt till målgrupperna (till exempel utbildningar eller gruppverksamhet) eller planerings- eller beredningsarbete som inte syns för målgrupperna.

Med **aktörer** avses de personer och organisationer som deltar i genomförandet av de praktiska åtgärderna. Det kan vara fråga om till exempel avlönade arbetstagare, volontärer eller organisationer.

Med **resurser** avses det belopp som har reserverats/används för verksamheten samt antalet medverkande aktörer (till exempel anställda, samarbetspartner) och deras arbetsinsats.

Med **kommunikation** avses förmedling av information på olika sätt både internt och externt. Intern kommunikation innebär till exempel upprätthållande av kontakt och informationsutbyte inom organisationen eller mellan projektpersonalen. Extern kommunikation riktar sig till bland annat målgrupperna för verksamheten, samarbetspartner eller intressentgrupper.

Med **samarbetspartner** avses de instanser (till exempel andra organisationer, kommuner, läroverk, projekt) och de personer som aktivt deltar i verksamheten men som inte egentligen ansvarar för verksamheten. Partnerskap kan innebära till exempel erbjudande av lokaler, ökad synlighet eller förmedling av information eller kunder, med mera. STEA har under de senaste åren betonat betydelsen av samarbete och partnerskap redan i det skede man ansöker om finansiering. Samarbete och partnerskap borde emellertid inte vara egenvärden utan gagna olika

parter. Det är väsentligt att fundera på hurdant samarbete, med vem, är vettigt med tanke på verksamheten och uppnåendet av målen.

Med **utvecklingsobjekt** avses de omständigheter som anses vara viktiga med tanke på verksamhetens framgång och vid vilka man upplever att det finns saker att förbättra. Det är viktigt att man som utvecklingsobjekt väljer sådana saker som man kan påverka i första hand genom sin egen verksamhet, eller till exempel genom samarbetspartnernas verksamhet. Det lönar sig att välja högst två till tre utvecklingsobjekt för följande granskningsperiod.

Med **resultat och effekter** avses de omständigheter och den utveckling som har åstadkommit med hjälp av verksamheten. Det är väsentligt att kunna skilja åtgärder från resultat och effekter.

- Exempel: En utbildning är en åtgärd eller en metod med vilken man strävar efter att öka deltagarnas färdigheter att agera som volontärer. Resultatet av utbildningen är att deltagarnas färdigheter och kunskaper om frivilligverksamhet eventuellt har ökat. Som en följd av detta (= effekt) är frivilligverksamheten mer högklassig än tidigare, den motsvarar bättre målgruppernas behov och målgruppens välbefinnande förbättras.
- Resultat och effekter borde i synnerhet granskas i förhållande till de mål som har satts upp för verksamheten: Vad har vi åstadkommit i förhållande till målen? Var ligger vi eventuellt efter gällande målen? Dessutom är det skäl att fundera på om man i och med verksamheten har åstadkommit något sådant som man egentligen inte ens eftersträvat (så kallade icke-eftersträlvade resultat och effekter).
- Det är också väsentligt att utvärdera hur verksamheten har gynnat målgrupperna (utgående från egna iakttagelser av dem som deltar i självutvärderingen). Vid utvärderingen kan ni också utnyttja responsen av målgrupperna och samarbetspartnerna, om sådan finns tillgänglig.
- Det är inte alltid fråga om att man i och med verksamheten har utvecklat något nytt (till exempel en produkt eller en verksamhetsmodell) eller förbättrat något (till exempel deltagarnas livskvalitet). Det kan också vara fråga om att upprätthålla något (till exempel någons hälsotillstånd) eller undvika att något försämras.
- Kom också ihåg att verksamheten kan ge upphov till så kallade icke-eftersträlvade resultat (till exempel att någon annan instans eller målgrupp tydligt gynnas av verksamheten även om detta inte ursprungligen var planerat). Ibland kan verksamheten även medföra negativa effekter på människors liv. Man måste utvärdera de negativa effekterna för att i fortsättningen kunna undvika dem.

Etablering är verksamhet där man strävar efter att förena resultaten av verksamheten med redan existerande organisations-, kommun- eller servicestrukturer. Det är fråga om bland annat överföring av information samt inprägling av verksamheten och de resultat som åstadkommit genom den. Samarbetspartnerna har ofta en stor betydelse för etablering av resultaten. STEA fäster uppmärksamhet vid etableringen redan när understödsansökan behandlas.

4. Verktyg som stöd för självutvärderingen

Det finns flera alternativa modeller och verktyg för genomförande av självutvärderingen. De olika modellerna kan också anpassas så att de svarar på er verksamhets karaktär och behov: ni kan till exempel lämna bort något enskilt påstående, någon fråga eller något utvärderingsobjekt i de modeller som presenteras härnäst, om de inte berör er verksamhet. Ni kan också lägga till egna skraddarsydda frågor till modellen eller så kan frågor från olika modeller kombineras eller läggas till en modell för självutvärdering som ni redan använder.

Det väsentliga är att man med hjälp av modellen för självutvärdering producerar information om de resultat och effekter som åstadkommit som stöd för verksamhetsutvecklingen. Härnäst presenteras sju konkreta exempel. Genom att prova och anpassa några av dessa exempel kommer ni bra i gång. Exempelen bildar en referensram för verksamhetsutvecklingen. De syftar dock inte till att noggrant styra vilka verksamhetssätt som ska tillämpas i organisationen eller projektet.

4.1 TIAN

Självutvärderingsmodellen Tian⁴ är mycket enkel att genomföra och lämpar sig särskilt för de aktörer som inte har utvärderat den egna verksamheten förut. Självutvärderingen görs med hjälp av en enkät. Det tar cirka 10–15 minuter att besvara enkäten.

Det rekommenderas att alla som besvarat enkäten bjuds in till ett gemensamt tillfälle (självutvärderingsverkstad) där resultaten av enkäten går igenom. Läs mer om genomförandet av enkäten, analysen av svaren och självutvärderingsverkstaden i kapitel 3.1.

Idén i modellen Tian är följande: I enkäten finns 10 påståenden med hjälp av vilka man utvärderar hur bra verksamheten har lyckats (på skalan 1–4, där 1 = svagt, 2 = nöjaktigt, 3 = bra, 4 = berömvärt).

Dessutom omfattar enkäten två öppna frågor med vilka man kartlägger de resultat och effekter som åstadkommit genom verksamheten samt utvecklingsbehov i anknytning till den.

Innehållet i modellen Tian presenteras nedan:

⁴ Tillämpning av snabbsjälvutvärdering för projekt (hankkeen pikaitsearviointi) (Tuho2005)

Tian: Hur bra har följande saker genomförts i _____ verksamheten?

Påstående	Bedöm på skalan 1–4			
	1 Svagt	2 Nöjaktigt	3 Bra	4 Berömvärt
Det har fastställts tydliga mål för verksamheten.				
Målen med verksamheten, metoderna för att uppnå målen, tidtabellen och framskridandet (planen) finns i skriftlig form och alla berörda har tillgång till och är medvetna om dem.				
Uppgifterna och ansvaren hos dem som deltar i verksamheten har fastställts tydligt och alla är medvetna om dem.				
Man har för verksamheten reserverat tillräckligt med resurser (ekonomi och personal) för att målen ska kunna				
Åtgärderna och de valda metoderna stödjer uppnåendet av målen.				
Målgruppen/målgrupperna har nåtts enligt förväntningarna.				
Man har beaktat målgruppsrepresentanternas behov och färdigheter vid åtgärderna.				
Samarbetet med samarbetspartner och intressentgrupper fungerar och stödjer uppnåendet av målen.				
Kommunikationen stödjer uppnåendet av målen.				
Man har genom verksamheten åstadkommit de resultat som				
Vilka resultat och effekter har man åstadkommit genom				
Utvecklingsidéer och -behov med tanke på framtiden:				

Man gör en sammanfattning av svaren: för numerära utvärderingar räknar man ut medelvärdet för varje fråga och svaren på varje öppen fråga sammanställs. Sammanställ de öppna svaren i elektroniskt format, om möjligt. Ta samtidigt bort överlappande svar.

När man gör en ny självutvärdering (till exempel efter ett år eller ett halvår) lönar det sig att jämföra medelvärdena för de numerära svaren med svaren från den föregående utvärderingen.

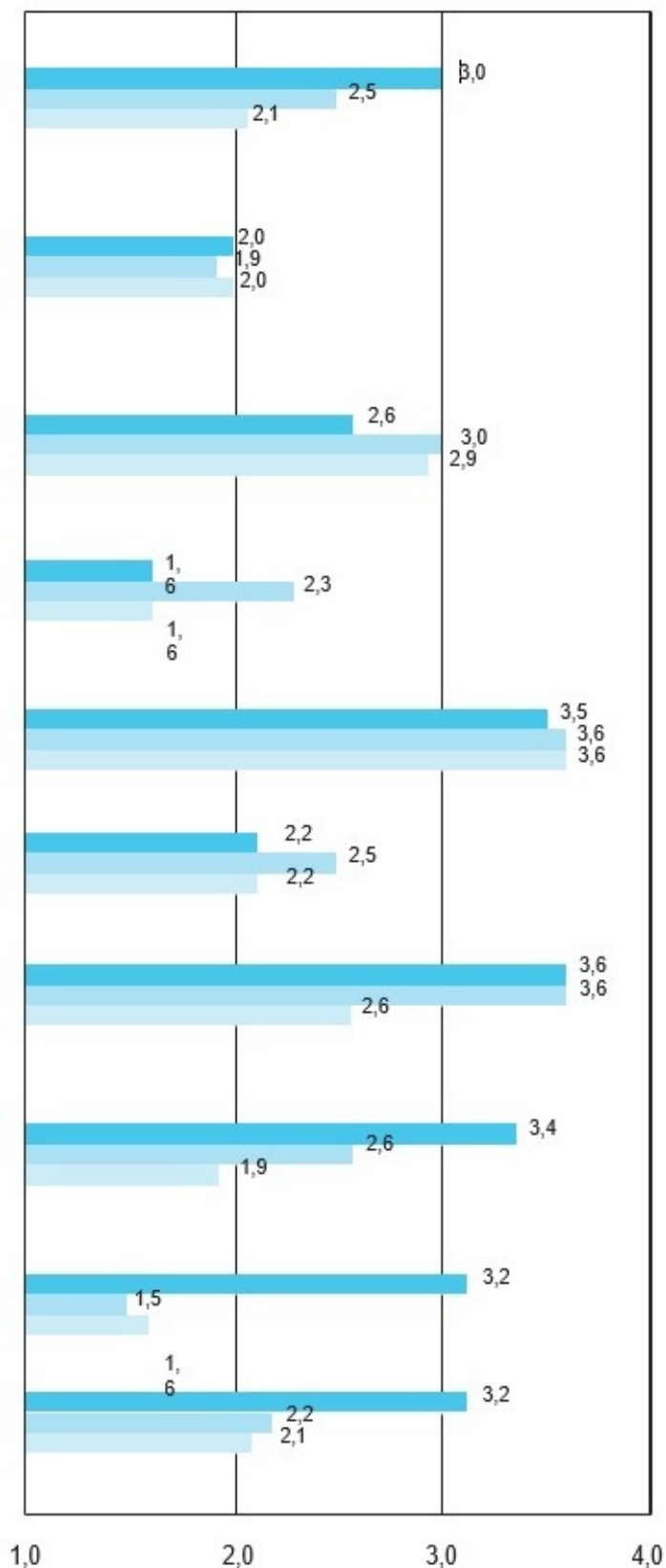
Nedan presenteras ett exempel på hur svaren har rapporterats under tre på varandra följande år (siffrorna som presenteras i tabellen är fiktiva). På motsvarande sätt kan man också rapportera och presentera medelvärdena för svaren endast årsvis.

Exempel på rapportering och sammanställning av numerära utvärderingar

Det har fastställts tydliga mål för verksamheten.

2016 ■ 2015 ■ 2014 ■

1. Målen med verksamheten, metoderna för att uppnå målen, tidtabellen och framskridandet (planen) finns i skriftlig form och alla berörda har tillgång till och är medvetna om dem.
2. Uppgifterna och ansvaren hos dem som deltar i verksamheten har fastställts tydligt och alla är medvetna om dem.
- 3.
4. Man har för verksamheten reserverat tillräckligt med resurser för att målen ska kunna uppnås.
5. Åtgärderna och de valda metoderna stödjer uppnåendet av målen.
6. Målgruppen/målgrupperna har nåtts enligt förväntningarna.
7. Man har beaktat målgruppsrepresentanternas behov och färdigheter vid åtgärderna.
8. Samarbetet med samarbetspartner och intressentgrupper fungerar och stödjer uppnåendet av målen.
9. Kommunikationen stödjer uppnåendet av målen.
10. Man har genom verksamheten åstadkommit de resultat som eftersträvades.



Exempelsiffrorna på bilden kan tolkas bland annat på följande sätt:

- Målen har blivit tydligare i takt med att verksamheten framskridit, även om den skriftliga verksamhetsplanen inte har använts av alla berörda.
- Under 2016 har aktörernas ansvar och uppgifter inte sett sig lika tydliga för alla som under tidigare år.
- Verksamheten upplevs ha allt för lite resurser i förhållande till de uppsatta målen. Det upplevs ändå att de metoder och åtgärder som valts mycket bra bidrar till att målen uppnås.
- Målgrupperna har inte nåtts enligt förväntningarna. Sedan 2015 har man mycket bra kunnat beakta målgruppernas behov och färdigheter vid åtgärderna.
- Samarbetet med centrala samarbetspartner och intressentgrupper har effektiverats i takt med att verksamheten framskridit. Detsamma gäller för kommunikationen. År 2016 börjar resultaten av verksamheten synas.
- Det ska göras en kort skriftlig sammanfattning av enkätsvaren och det som diskuterats på självutvärderingsverkstaden. Dokumentationen har beskrivits i kapitel 3.1.

4.2 SJUAN

I självvärderingsmodellen Sjuan5 samlar man in både kvantitativ och kvalitativ information om verksamhetens framgång, dess utvecklingsbehov samt de resultat och effekter som åstadkommit. **Självvärderingen görs med hjälp av en enkät.** Det tar cirka 20–30 minuter att besvara enkäten.

Det rekommenderas att alla som har besvarat enkäten bjuds in till ett gemensamt tillfälle (självvärderingsverkstad) där resultaten av självvärderingsenkäten går igenom. Materialet analyseras och behandlas på samma sätt som i modellen Tian som beskrivs ovan.

Läs mer om genomförandet av enkäten, analysen av svaren och självvärderingsverkstaden i kapitel 3.1.

Idén i modellen Sjuan är följande: I modellen finns sju utvärderingsobjekt som utvärderas med hjälp av påståenden och fristående öppna frågor. I påståendena utvärderas verksamhetens framgång på skalan 1–4, där 1 = svagt, 2 = nöjaktigt, 3 = bra, 4 = berömvärt).

Med hjälp av de öppna frågorna kan man lyfta fram bland annat utvecklingsbehov, risker och hot i anknytning till verksamheten samt resultat och effekter den gett upphov till.

Innehållet i modellen Sjuan presenteras nedan.

Sjuan: Hur bra har följande saker genomförts i verksamhet?

1. Mål och målgrupper	Bedöm på skalan 1–4			
	1 Svagt	2 Nöjaktigt	3 Bra	4 Berömvärt
Det har fastställts tydliga mål för verksamheten.				
Målgruppen för verksamheten har definierats på ett konkret sätt.				
Målen med verksamheten, metoderna för att uppnå målen, tidtabellen och framskridandet (planen) finns i skriftlig form och alla berörda har tillgång till och är medvetna om dem.				
Verksamheten stödjer uppnåendet av målen på organisationsnivå.				
Vilka utvecklingsbehov förknippas med definieringen av verksamhetens mål eller				

⁵Modellen Sjuan har tillämpats utifrån modellen EFQM. Se till exempel modellen EFQM Excellence/Laatukskus Excellence Finland Oy

2. Resursfördelning och samordning	Bedöm på skalan 1–4			
	1 Svagt	2 Nöjaktigt	3 Bra	4 Berömvärt
Man har för verksamheten reserverat tillräckligt med resurser (ekonomi och personal) för att målen				
De ekonomiska resurserna har allokerats till sådant som är väsentligt med tanke på åtgärderna.				
De som deltar i verksamheten har tillräckligt med tid för att sköta sina uppgifter på ett				
Uppgifterna och ansvaren hos dem som deltar i verksamheten har fastställts tydligt och alla är				
Vilka utvecklingsbehov förknippas med resursfördelningen och samordningen av				

3. Engagemang och stöd från bakgrundsorganisationen	Bedöm på skalan 1–4			
	1 Svagt	2 Nöjaktigt	3 Bra	4 Berömvärt
De aktörer som medverkar har förbundit till verksamheten och målen.				
De aktörer som medverkar har ändamålsenliga utrymmen och arbetsredskap till sitt föfogande.				
De aktörer som medverkar har tillräcklig kompetens med tanke på genomförandet och innehållet.				
Bakgrundsorganisationen stödjer verksamheten aktivt.				
Vilka utvecklingsbehov förknippas med aktörernas engagemang och/eller stödet från bakgrundsorganisationen?				

4. Åtgärder och genomförande	Bedöm på skalan 1–4			
	1 Svagt	2 Nöjaktigt	3 Bra	4 Berömvärt
Åtgärderna stödjer uppnåendet av målen.				
Målgruppen/målgrupperna har nåtts enligt förväntningarna.				
Man har kunnat beakta målgruppsrepresentanternas behov och				
Åtgärderna har framskridit enligt planerna.				
Vilka utvecklingsbehov förknippas med genomförandet?				

5. Utvärdering och utveckling	Bedöm på skalan 1–4			
	1 Svagt	2 Nöjaktigt	3 Bra	4 Berömvärt
Verksamhetsmiljön och de förändringar som sker i den kontrolleras aktivt.				
Man samlar regelbundet in respons av målgruppsrepresentanterna och responsen utnyttjas även i utvecklingen av verksamheten.				
Man samlar regelbundet in respons av de mest centrala samarbetspartnerna och responsen utnyttjas även i utvecklingen av verksamheten.				
Verksamheten, dess utvecklingsbehov samt de resultat som åstadkommit utvärderas regelbundet.				
De utvecklingsåtgärder man gemensamt kommit överens om har vidtagits.				
Vilka utvecklingsbehov förknippas med utvärderingen av verksamheten, uppföljningen av verksamhetsmiljön eller sättet att utveckla den				
Vilka risker eller hot sammanhänger med verksamheten? Vilka omständigheter är sådana att de om de förverkligas på ett väsentligt sätt skadar verksamheten, gör det svårare att uppnå målen eller till och med kan hindra dem från att				

6. Kommunikation och samarbetspartner	Bedöm på skalan 1–4			
	1 Svagt	2 Nöjaktigt	3 Bra	4 Berömvärt
Kommunikationen är planenlig.				
Kommunikationen stödjer uppnåendet av målen.				
Samarbetet med samarbetspartner och intressentgrupper fungerar och stödjer uppnåendet av målen.				
De mest centrala samarbetspartnerna har förbundit sig till verksamheten och målen.				
Vilka utvecklingsbehov förknippas med kommunikationen eller samarbetspartnernas roll				

7. Resultat och effekter	Bedöm på skalan 1–4			
	1 Svagt	2 Nöjaktigt	3 Bra	4 Berömvärt
Man har förberett sig för etablering av verksamheten/resultaten.				
Genom verksamheten har åstadkommit de resultat och effekter som eftersträvades.				
Vilka är de mest centrala resultat och effekter som man genom verksamheten har				
Vilka faktorer borde man särskilt fästa uppmärksamhet vid för att säkerställa etableringen				

SWOT-analysen är ett av de mest kända verktygen för utveckling. Metoden är enkel att använda och modifiera. Vanligtvis görs en SWOT-analys i fyra rutor, där man listar verksamhetens nuvarande **styrkor** och **svagheter** samt de **möjligheter** och **hot** som verksamhetsmiljön medför. Det är viktigt att fästa uppmärksamhet vid att styrkorna och svagheter ska granskas utgående från den egna verksamheten (till exempel organisationen eller projektet) och att möjligheterna och hoten utvärderas ur verksamhetsmiljöns perspektiv (så kallade externa möjligheter och hot). Var uppmärksamma på att samma eller liknande faktorer inte listas både som styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

Målet är att de slutledningar som dras i samband med analysen konkretiseras som utvecklingsåtgärder. Frön till och ämnen för utvecklingsåtgärder kan hittas i alla fyra dimensioner.⁶

SWOT-analysen kan också anpassas så att man utöver de traditionella fyra rutorna utvärderar de **resultat och effekter som åstadkommit** genom verksamheten. Nedan finns ett exempel på detta. Observera att det i matrisen också finns en egen punkt för **utvecklingsåtgärder**.

En SWOT-analys kan genomföras genom gemensam diskussion på en självvärderingsverkstad. Man ska reservera cirka tre timmar för självvärderingsverkstaden. Läs mer om självvärderingsverkstaden och hur man förbereder sig för den i kapitel 3.1.

Gå igenom varje fråga i tur och ordning. Reservera 20–30 minuter för varje fråga. Håll minst en paus under verkstaden. Deltagarna framför i tur och ordning sina egna synpunkter på frågorna. Ordförande ger alla möjlighet att framföra sina egna åsikter. Deltagarna kan även kommentera andras kommentarer och synpunkter som framförs under verkstaden.

Då man ska dra slutsatser kan följande regler tillämpas:

- Styrkor: Utnyttja, stärk
- Svagheter: Undvik, lindra, avskaffa
- Möjligheter: Se till att ta vara på dem
- Hot: Undvik, lindra, avskaffa

Det ska göras en kort skriftlig sammanfattning av det som diskuterats på självvärderingsverkstaden. Dokumentationen har beskrivits i kapitel 3.1.

⁶ Se till exempel Virtanen (2007).

Anpassad SWOT-analys

1) Verksamhetens styrkor	2) Verksamhetens svagheter
3) Möjligheter i anslutning till verksamheten	4) Hot i anslutning till verksamheten
5) Utvecklingsåtgärder	
6) Resultat och effekter som åstadkommits genom verksamheten	

4.4 RUTER

Självvärderingsmodellen RUTER⁷ producerar kvalitativ information om den understödda verksamhetens utvecklingsbehov, resultat och effekter. Utvärderingen genomförs som en gemensam diskussion vid en tidpunkt och på en plats som skilt reserverats för den. Man bör reservera 3–4 timmar för självvärderingsverkstaden.

Läs mer om självvärderingsverkstaden och hur man förbereder sig för den i kapitel 3.1.

Med självvärderingsmodellen RUTER granskas den understödda verksamheten med hjälp av följande frågor.

Verksamhetens utvecklingsbehov:

- Finns det något sådant i vår nuvarande verksamhet vars betydelse måste minskas i fortsättningen?
- Finns det något vars betydelse måste stärkas i fortsättningen?
- Finns det något som är onödigt och som vi kanske kunde slopa i fortsättningen?
- Vad saknas i vår verksamhet, vad för nytt borde vi skapa?

Resultat och effekter:

- Vilka resultat och effekter har vi åstadkommit genom verksamheten?
- Vem gynnas av verksamheten (och hur)?

Det är även viktigt att tillsammans fundera på och besluta om utvecklingsobjekt för verksamheten (högst 2–3 stycken) för följande granskningsperiod.

Gå igenom varje fråga i tur och ordning. Deltagarna framför i tur och ordning sina egna synpunkter på frågorna. Ordförande ger alla möjlighet att framföra sina egna åsikter. Deltagarna kan även kommentera andras kommentarer och synpunkter som framförs under tillfället.

Vid behov ordnar ordförande flera omgångar där man kan kommentera. Sekreteraren skriver ner kärnpunkterna i diskussionen i utvärderingsmatrisen.

Reservera 20–30 minuter för varje fråga. Håll minst en paus under verkstaden.

⁷ Tillämpning av Virtanen (2007); Kim & Mauborne (2005)

Utvärderingsmatrisen RUTER

1) Vilka sakers betydelse måste minskas i fortsättningen?	2) Vilka sakers betydelse måste stärkas i fortsättningen?
3) Finns det i vår verksamhet något som är onödigt och som vi kanske kunde slopa i fortsättningen?	4) Vad saknas i vår verksamhet, vad för nytt borde vi skapa?
5) Vilka resultat och effekter har åstadkommits genom verksamheten?	
6) Vem eller vilka aktörer gynnas av verksamheten och hur?	
Utvecklingsobjekt:	

Det ska göras en kort skriftlig sammanfattning av det som diskuterats på självutvärderingsverkstaden. Använd er av utvärderingsmatrisen RUTER när ni skriver sammanfattningen. Dokumentationen har beskrivits i kapitel 3.1.

En utvärdering enligt modellen RUTER kan även genomföras endast genom en enkät eller genom en enkät och en självutvärderingsverkstad. Om ni använder er av en enkät lyder den allmänna anvisningen att alla svarspersoner ska föra fram de 2–3 saker per utvärderingsobjekt eller -fråga som personen anser vara viktigast.

4.5 KLÖVER

Självutvärderingsmodellen KLÖVER⁸ producerar kvalitativ information om den understödda verksamhetens innehåll, utvecklingsbehov, resultat och effekter. **Utvärderingen genomförs som en gemensam diskussion** vid en tidpunkt och på en plats som skilt reserverats för den. Man bör reservera 3–4 timmar för självutvärderingsverkstaden.

Läs mer om självutvärderingsverkstaden och hur man förbereder sig för den i kapitel 3.1.

I självutvärderingsmodellen KLÖVER granskas den understödda verksamheten genom tre huvudpunkter/-frågor:

- Vad har vi lyckats med? • Vilka är verksamhetens styrkor?
- Vilka förbättringsområden eller utvecklingsobjekt förknippas med verksamheten?
- Vilka resultat och effekter har vi åstadkommit genom verksamheten?

Nedan presenteras stegvisa instruktioner för hur man genomför en självutvärdering enligt modellen KLÖVER:

Genomförande av självutvärderingen:

Om fler än fyra personer deltar i självutvärderingsverkstaden, reservera cirka 40 minuter för varje huvudpunkt/-fråga. Om antalet deltagare är färre än så (till exempel i organisationer med få anställda) går naturligtvis mindre tid åt. Ordförande ser till att alla punkter behandlas. Kom ihåg att hålla en eller flera pauser under verkstaden. Det rekommenderas att man håller en kort paus mellan de olika huvudpunkterna.

Fas 1: Fundera tillsammans på verksamhetens framgångar och styrkor.

- Alla deltagare framför i tur och ordning sina egna synpunkter på verksamhetens framgångar och styrkor.
- Ordförande ger alla möjlighet att framföra sina egna åsikter.
- Deltagarna kan även kommentera andras kommentarer och synpunkter som framförs under verkstaden.
- Vid behov ordnar ordförande flera omgångar där man kan kommentera.
- När ni har behandlat verksamhetens framgångar och styrkor kan ni vid behov hålla en liten paus.

Fas 2: Fundera på verksamhetens förbättringsområden och utvecklingsobjekt på samma sätt som beskrevs ovan. Bland annat följande hjälpfrågor kan användas (jfr modellen RUTER):

- Finns det något sådant i vår nuvarande verksamhet vars betydelse måste minskas i fortsättningen?
- Finns det något vars betydelse måste stärkas i fortsättningen?
- Finns det något som är onödigt och som vi kanske kunde slopa i fortsättningen?
- Vad saknas i vår verksamhet, vad för nytt borde vi skapa?

⁸ I modellen har man tillämpat element från bland annat SWOT-analysen samt Äldreinstitutets samarbetsgruppers blankett för självutvärdering i kommuner som deltar i projektet Kraft för ålderdomen.

- Håll vid behov en liten paus efter detta.

Fas 3: Fundera på de resultat och effekter som åstadkommit genom verksamheten på samma sätt som beskrivits ovan.

- Med resultat och effekter avses de omständigheter och den utveckling som har åstadkommit med hjälp av verksamheten.
- Resultaten och effekterna borde granskas i förhållande till de uppsatta målen: Vad har vi åstadkommit i förhållande till målen? Var ligger vi eventuellt efter gällande målen?
- Det är också viktigt att fundera på hur målgrupperna har gynnats av verksamheten.

Fas 4: Sammanfattning och val av utvecklingsobjekt

- Det är ordförandes uppgift att kort sammanfatta diskussionen genom att särskilt uppmärksamma de utvecklingsobjekt och -förslag som framförts.
- Oftast lyfts det på självvärderingsverkstaden fram flera utvecklingsobjekt och -förslag. **Välj tillsammans ut två eller högst tre utvecklingsobjekt som ni under det kommande halvåret/året ska fästa extra uppmärksamhet vid.** Målet är att skapa en gemensam uppfattning om utvecklingsobjekten. I sista hand fattas beslutet av de personer som ansvarar för verksamheten.
- Fundera även på konkreta metoder och förslag till åtgärder, hur man borde bemöta de valda utvecklingsobjekten.
- *Sekreteraren antecknar utvecklingsobjekten, metoderna och åtgärdsförslagen.*

Det ska göras en kort skriftlig sammanfattning av det som diskuterats på självvärderingsverkstaden. Dokumentationen har beskrivits i kapitel 3.1.

4.6 HJÄRTER

Med modellen HJÄRTER genomförs självutvärderingen genom en **gemensam diskussion** vid en tidpunkt och på en plats som skilt reserverats för den. Utvärderingen producerar kvalitativ information om verksamheten, dess utvecklingsbehov samt de resultat och effekter den åstadkommit. Man bör reservera en arbetsdag för självutvärderingsverkstaden.

Läs mer om självutvärderingsverkstaden och hur man förbereder sig för den i kapitel 3.1.

Självutvärderingsmodellen HJÄRTER omfattar åtta utvärderingsobjekt (se matrisen nedan). **Varje utvärderingsobjekt granskas med hjälp av tre utvärderingsfrågor:**

- Vad har vi lyckats särskilt bra med?
- Vad har vi eventuellt misslyckats med?
- Vad skulle vi kunna förbättra? (utvecklingsobjekt)

Syftet är att man även kommer med **konkreta förslag på hur verksamheten skulle kunna utvecklas**.

Utvärderingsmatrisen HJÄRTER

UTVÄRDERINGSOBJEKT	UTVÄRDERINGSFRÅGOR			
	1) Vad har vi lyckats särskilt bra med?	2) Vad har vi eventuellt misslyckats med?	3) Utvecklingsobjekt: Vad skulle vi kunna förbättra?	Åtgärdsförslag
Uppsättning av mål				
Val av målgrupper och hur de nås				
Användning och allokering av resurser				
Åtgärder och genomförande				
Kommunikation				
Samarbete med samarbetspartner och intressentgrupper				
Beredskap inför etablering av				
Åstadkomna resultat och effekter				

Nedan presenteras stegvisa instruktioner för hur man genomför en självutvärdering enligt modellen HJÄRTER:

Behandla varje utvärderingsobjekt enligt matrisen. Reservera 30–45 minuter för varje utvärderingsobjekt, vid behov mer.

Börja med 1) Målsättning. Med mål avses det som ni med hjälp av verksamheten vill främja eller åstadkomma. Ni har angett era mål i finansieringsansökan och eventuellt preciserat dem därefter.

1.1 Vad upplever ni att ni lyckats särskilt bra med (med tanke på målsättningen)? Alla framför i tur och ordning sin åsikt, en eller två av de mest centrala sakerna/utvärderingsfråga. Deltagarna kan även kommentera de synpunkter som andra framför. Vid behov ordnar ordförande flera omgångar där man kan kommentera. Sekreteraren har till uppgift att anteckna de mest centrala sakerna.

1.2 Vad har ni eventuellt misslyckats med (med tanke på målsättningen)? Gå igenom frågan på samma sätt som beskrevs ovan.

1.3 Vad skulle ni kunna förbättra (med tanke på målsättningen)? Gå igenom frågan på samma sätt som beskrevs ovan.

Bland annat följande hjälpfrågor kan användas: Är det realistiskt att ni kan uppnå målen? Är målen fortfarande aktuella? Är något mål onödigt? Saknas något i målsättningen? Borde något mål betonas mer i förhållande till de övriga målen? Är målen för omfattande? Har målen anammats bland personalen?

2) Att välja och nå målgruppen

Ni har beskrivit målgruppen för den understödda verksamheten i finansieringsansökan och eventuellt preciserat den därefter. Med målgrupp avses den grupp för vilken verksamheten genomförs.

Bland annat följande hjälpfrågor kan användas: Har målgruppen för verksamheten tydligt definierats och avgränsats? Är målgruppen för omfattande? Har vi nått målgruppen så som planerat?

Behandla först två eller högst tre utvärderingsobjekt och håll därefter en paus.

3) Användning och allokering av resurser

Det är viktigt att fundera på om resurserna har allokerats rätt med tanke på uppnåendet av målen. Borde resurserna allokeras till någon annan/något annat än man nu har gjort?

4) Åtgärder och genomförande

Man måste särskilt fundera på om de åtgärder man vidtar är väsentliga och görs på rätt sätt med tanke på uppnåendet av målen.

Bland annat följande hjälpfrågor kan användas: Finns det måhända något som saknas i verksamheten? Gör vi något i onödan? Borde åtgärderna allokeras eller betonas på annat sätt i fortsättningen?

5) Kommunikation och information

Man ska särskilt fundera på om kommunikationen och informationen stödjer uppnåendet av målen.

Bland annat följande hjälpfrågor kan användas:

Når vårt budskap målgrupperna? Kan vi berätta saker på ett sådant sätt att vi blir förstådda? Använder vi de rätta kommunikationskanalerna och -metoderna? Har vi tillräckligt med kunskaper om kommunikation? Har vi en kommunikationsplan? Vet vi tillräckligt mycket om vad andra gör och kommande evenemang?

6) Samarbete med samarbetspartner och intressentgrupper

Det är väsentligt att fundera på hurdant samarbete, med vem, är vettigt med tanke på verksamheten och uppnåendet av målen. Partnerskap kan innebära erbjudande av lokaler, ökad synlighet eller förmedling av information eller kunder och så vidare.

Bland annat följande hjälpfrågor kan användas: Samarbetar vi med väsentliga instanser? Stödjer samarbetet uppnåendet av målen?

7) Förberedelse för etablering av resultaten

Det är väsentligt att fundera på om vi har åstadkommit eller försöker åstadkomma något som är motiverat att etablera? Till exempel följande viktiga hjälpfrågor kan användas: Finns det något som inpräglingen av resultaten definitivt kräver (och av vem)? Vad eller vilka faktorer kan utgöra ett hinder för etableringen av resultaten? Hur kan vi påverka dem?

8) Åstadkomna resultat och effekter

Med resultat och effekter avses de omständigheter och den utveckling som man genom verksamheten har åstadkommit.

Resultaten och effekterna borde granskas i förhållande till de uppsatta målen: Vad har vi åstadkommit i förhållande till målen? Var ligger vi eventuellt efter gällande målen?

Det är också viktigt att fundera på hur målgrupperna har gynnats av verksamheten. Vid utvärderingen kan ni utnyttja responsen av målgrupperna och samarbetspartnerna, om sådan finns tillgänglig.

Det ska göras en kort skriftlig sammanfattning av det som diskuterats på självutvärderingsverkstaden. Dokumentationen har beskrivits i kapitel 3.1.

En utvärdering enligt modellen HJÄRTER kan även genomföras med endast en enkät, eller med en enkät och en självutvärderingsverkstad. Om ni använder er av en enkät lyder den allmänna anvisningen att alla svarspersoner ska föra fram de 2–3 saker per utvärderingsobjekt eller -fråga som personen anser vara viktigast.

4.7 SPADER

Innehållet i självutvärderingsmodellen SPADER är nästan identiskt med det i modellen HJÄRTER, som beskrivs ovan. Skillnaden är den att man i SPADER-modellen även numerärt utvärderar verksamhetens framgång med tanke på varje utvärderingsobjekt. I påståendena utvärderas verksamhetens framgång på skalan 1–4, där 1 = svagt, 2 = nöjaktigt, 3 = bra, 4 = berömvärt).

I Spader-modellen görs **utvärderingen genom en enkät och en självutvärderingsverkstad**. Det tar cirka 30–45 minuter att besvara enkäten. Resultaten av enkäten går igenom på självutvärderingsverkstaden. På verkstaden behandlar man dessutom konkreta förslag på hur verksamheten kan utvecklas.

Läs mer om genomförandet av enkäten, analysen av svaren och självutvärderingsverkstaden i kapitel 3.1.

De allmänna anvisningarna för de öppna svaren (utvärderingsfrågorna 1–3) är att varje svarsperson för fram de två till tre saker som personen anser vara mest centrala vid varje utvärderingsobjekt och fråga. Målet är också att alla svarspersoner ska komma med minst ett åtgärdsförslag per utvärderingsobjekt. Så kallade hjälpfrågor och saker som man bör tänka på i svaren beskrivs i samband med HJÄRTER-modellen i föregående kapitel. Nedan presenteras utvärderingsmatrisen SPADER.

Utvärderingsmatrisen SPADER

UTVÄRDERINGSOBJEKT	UTVÄRDERINGSFRÅGOR				
	Bedöm på skalan 1–4	1) Vad har vi lyckats särskilt bra med?	2) Vad har vi eventuellt misslyckats med?	3) Utvecklingsobjekt: Vad skulle vi	Åtgärdsförslag
Målsättning					
Val av målgrupper och hur de nås					
Användning och allokering av					
Åtgärder och genomförande					
Kommunikation					
Samarbete med partner och intressentgrupper					
Förberedelse för etablering av resultaten					
Åstadkomna resultat och effekter					

Man gör en sammanfattning av svaren som sedan används på självvärderingsverkstaden. Det lönar sig att göra sammanfattningen enligt utvärderingsmatrisen. För numerära värden räknar man ut medelvärdet för varje utvärderingsobjekt och svaren på varje öppen fråga sammanställs. Gör sammanställningen i elektroniskt format om det är möjligt. Ta samtidigt bort överlappande svar. Medelvärdena för de numerära svaren kan presenteras antingen i matrisen och/eller som figurer enligt modellen TIAN som presenteras i kapitel 4.1.

Ordförandes roll betonas mer i SPADER-modellen än i de andra modellerna i den här guiden. Ordförandes roll är bland annat att presentera den sammanfattning som gjorts på basis av enkätsvaren för deltagarna och se till att enkätsvaren behandlas enligt utvärderingsobjekt på verkstaden. Det är väsentligt att alla utvärderingsfrågor för ett utvärderingsobjekt behandlas innan man övergår till nästa. Börja med målsättningarna och gå framåt i rätt ordning.

Målet är att skapa en gemensam uppfattning om utvecklingsobjekten och de konkreta utvecklingsåtgärderna.

Det ska göras en kort skriftlig sammanfattning av enkätsvaren och det som diskuterats på självvärderingsverkstaden. I praktiken kompletterar och redigerar man den sammanfattning som redan skrivits inför verkstaden. Dokumentationen har beskrivits i kapitel 3.1.

5 VERKTYGET JOKERN

Verktyget Jokern kan användas vid planering av projekt eller organisationernas verksamhet. Verktyget kan också tas i bruk i ett senare skede om verksamheten behöver struktureras och konkretiseras. Verktyget kan även användas i kontrollsyfte till exempel med några års mellanrum när man vill försäkra sig om att man med verksamheten eftersträvar rätta saker.

Verktyget har delats in i sju punkter som fylls i efter en gemensam diskussion med alla som medverkar i verksamheten. Det tar två till fyra timmar för att fylla i alla punkter, beroende av hur många mål som har satts upp för verksamheten.

I verktyget jokern delas huvudmålet/huvudmålen för verksamheten in i konkreta delmål. Efter att delmålen har fastställts fyller man i en separat tabell för varje delmål. Tabellen går igenom kolumn för kolumn.

Så här ska ni fylla i tabellen:

I första kolumnen ska ni fastställa de åtgärder/metoder med hjälp av vilka ni försöker uppnå det uppsatta målet. Ange varje åtgärd på skild rad.

I andra kolumnen fastställs enligt vilket tidsschema ni ämnar vidta den aktuella åtgärden. Fastställ ett separat tidsschema för varje åtgärd.

I tredje kolumnen beskrivs vad ni genom enskilda åtgärder försöker åstadkomma, det vill säga vilken är åtgärdens eftersträfvade effekt.

I fjärde kolumnen funderar ni på vad det är som ni följer upp. Det som följs upp kan beskriva hur målen nås och/eller gälla verksamhetens omfattning eller volym eller skedet i genomförandet. Fundera på vilka saker talar om att målen nåts.

I femte kolumnen antecknas de fastställda målnivåerna för de saker som följs upp.

I sjätte kolumnen beskrivs hur och hur ofta ni har som avsikt att genomföra uppföljningen.

I sjunde kolumnen anges namnen på personerna med ansvar för uppföljningen.

Om tabellen fylls i medan verksamheten redan pågår kan det under diskussionerna också komma upp sådant som ni i verksamheten ska utveckla. Det lönar sig att skriva ned dessa utvecklingsbehov och tillsammans fundera på vilka utvecklingsbehov ni tänker fokusera på till exempel under det följande året.

1. Toimenpiteet, joilla tavoitteisiin pyritään	2. Toteutusaikataulu	3. Toimenpiteen tavoitellut vaikutukset	4. Mitä seurataan?	5. Tavoitetaso(t)	6. Miten seurataan?	7. Seurannan vastuuhenkilö(t)
Kuvaa konkreettisia keinoja ja käytännön toimenpiteitä, joilla pyritte saavuttamaan kyseisen tavoitteen. Mitä teette tavoitteen saavuttamiseksi?	Kuvaa, milloin kyseinen toimenpide on tarkoitus toteuttaa.	Kuvaa, mitä yksittäisellä toimenpiteellä pyritään saamaan aikaiseksi (tavoiteltu vaikutus).	Kuvaa, mitä asioita seurataan?	Kirjaa tavoitetasot seurattaville asioille.	Kuvaa, miten seuranta tehdään.	Kirjaa, kuka vastaa seurannan toteuttamisesta.
Esim. koulutukset, taidekerhot, ryhmät yms.	Esim. kuukauden tarkkuudella (toukokuu 2014)	Jos mahdollista, kuvaa tavoiteltuja vaikutuksia toimenpiteittäin.	Mitkä asiat kertovat tavoitteiden saavuttamisesta?	Kirjaa tavoitteiden saavuttamista koskevat tavoitetasot	Kirjaa menetelmät, aineistot ja ajankohdat	Jos eri ihmiset vastaavat esim. eri aineistoista, kuvaa myös se
Jokainen toimenpide/keino omalle rivilleen	Jokaiselle toimenpiteelle oma ajankohta	Voit myös kuvata vaikutuksia, jotka liittyvät yleisemmin/ useampaan toimenpiteeseen	Mitkä asiat kertovat toiminnan laajuudesta, määrästä tai toteutuksen asteesta?	sekä toiminnan laajuutta, määrää tai toteutuksen astetta koskevat tavoitetasot		

6 SAMMANFATTNING OCH MINNESLISTA

I den här guiden har sju alternativa modeller/verktyg för självvärdering och en modell som stöd för verksamhetsplaneringen beskrivits. Om er organisation redan använder en fungerande modell för självvärdering, rekommenderar vi att ni använder den även i fortsättningen. Ni kan också anpassa de olika modeller som beskrivs i den här guiden så att de svarar mot verksamhetens karaktär och behov i er organisation. Det viktigaste är att självvärderingen producerar information som bidrar till att utveckla aktiviteterna.

Håll följande saker i minnet när du planerar och genomför självvärderingen:

- Gör upp en självvärderingsplan, få personalen att engagera sig!
- Välj en självvärderingsmodell som motsvarar verksamhetens karaktär och behov och omarbota den vid behov.
- Självvärderingen är ett verktyg för att utveckla den egna verksamheten. Utnyttja även informationen i års-/verksamhetsberättelserna samt i rapporteringen till finansären.
- Gör regelbundet en självvärdering. Det är fråga om en vardaglig sak.
- Självvärderingen förutsätter att deltagarna har förmåga att kritiskt granska den egna verksamheten.
- Det är viktigt att man öppet diskuterar resultaten av självvärderingarna, behandlar resultaten med aktörer och samarbetspartner och att verksamheten utvecklas utifrån de iakttagelser som kommit fram. Om man öppet behandlar resultaten ökar oftast både arbetstagarnas och samarbetspartnerns engagemang för att utveckla verksamheten, samtidigt som de får en mer kollektiv syn på målen med verksamheten och utvecklingens riktning.
- Självvärderingen avslutas med att man drar slutsatser och väljer ut utvecklingsobjekt. Välj högst 2–3 utvecklingsobjekt för följande granskningsperiod och gör upp en plan för hur de ska genomföras.
- Resultaten av självvärderingen kan också vara att det konstateras att verksamheten är tillräckligt smidig i förhållande till organisationens behov, varvid något omfattande utvecklingsarbete inte ens behövs utan det lönar sig att använda resurserna för något annat.
- Resultaten av självvärderingen och slutsatserna ska dokumenteras.
- Cheferna/de personer som ansvarar för verksamheten (till exempel projektcheferna) ansvarar för att man tar sig an de gemensamt överenskomna utvecklingsobjekten genom konkreta åtgärder.
- Efter självvärderingen ska ni fundera på om utvärderingen producerade information som är väsentlig med tanke på utvecklingen av verksamheten. Hur borde man utveckla sättet på vilket självvärderingen genomförs och dess innehåll?

KÄLLOR OCH LITTERATUR

Aalto-Kallio M., Saikkonen P., & Koskinen Ollonqvist P. (2009). Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Publikationer av Centret för hälsofrämjande 7/2009.

Borg P., Högnabba S., Kilponen M-R., Kopisto K., Korteniemi P., Paananen I. & Pietilä N. (red.) (2008). Arviointi työtavaksi: kokemuksia asiakastyön arvioinnin kehittamisestä Helsingin sosiaalivirastossa. Helsingfors stads socialverk, guider och arbetsböcker 2008:2.

Modellen EFQM Excellence/Laatukeskus Excellence Finland Oy, <http://www.laatukeskus.fi/>

Snabbsjälvutvärdering för projekt (hankkeen pikaitsearviointi) (Tuho2005)

Äldreinstitutionens samarbetsgrupps blankett för självutvärdering i kommuner för Kraft för ålderdomen, utkast 10.9.2012

Kim W.C. & Mauborne R.(2005) Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: HBB Press.

Kivipelto M., Larivaara M., Andersson S., Jonsson P. M., Kotiranta T. & Vuorenmaa M. (red.) (2012). Näkökulmia arviointiin. Kaste- ohjelman valtionavustushankkeet. Rapport 33/2012. Institutet för hälsa och välfärd.

Mäkinen A-K. & Uusikylä P. (red.) (2003).

Tiedosta - arvioi - paranna. Itsearviointi ESR- projektien kehittämisen välineenä. Arbetsministeriet.

Nikula T. (red.) (2011). Arvioi ja kehitä. Kokoelma terveyden edistämisen malleja, mittaristoja ja menetelmiä. Publikationer av Centret för hälsofrämjande 10/2011.

Soste. Finlands social och hälsa rf, utvärderingsplan.

Soste. Finlands social och hälsa rf Organisationsutvärdering.

Virtanen P. (2007). Arviointi - Arviointiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita. Helsingfors.