

Svenska missionsrådets policy för lärande och utvärdering

Den engelska versionen antogs av Svenska missionsrådets styrelse 27 september 2018

1. Bakgrund och syfte

Svenska missionsrådets (SMR) uppdrag i Guds mission är att arbeta för holistisk förändring, försoning och en rättvis, fredlig och hållbar värld där mänskliga rättigheter respekteras.¹ Detta utmanar oss till engagemang i komplexa frågor där det sällan finns enkla lösningar. Det kräver att vi ser varje fråga i sitt särskilda sammanhang, att vi drar nytta av befintlig kunskap, lär oss av vad vi gör och de förändringar vi ser runt omkring oss. För lära oss framåt och vara adaptiva behöver vi koppla ihop den evidens vi samlar in, ägna oss åt regelbunden reflektion och återkommande utvärdera vårt arbete på ett strategiskt sätt. Denna policy beskriver SMR:s förståelse av vad det innebär att *lära av det vi gör och de förändringar vi bidrar till* samt hur vårt förhållningssätt till detta bör integreras i all verksamhet som implementeras eller finansieras av SMR.²

Policyn är en del av SMR:s system för kvalitet och ansvar, där även finansiell rapportering, klagomålshantering, avtal och anslagskrav ingår. Dessa olika delar av SMR:s system kompletterar och kan ibland stå i spänning med varandra.

Inom SMR vill vi balansera vår roll att förvalta de resurser vi har blivit anförtrodda, vår strävan att arbeta utifrån tillit till våra medlemsorganisationer och vårt mål att främja lokalt ägd resiliens och förändring. SMR:s system och långsiktiga relationer till våra medlemsorganisationer är en bra grund för förtroende och flexibilitet, vilket i sin tur möjliggör ett starkt fokus på lärande. Detta förtroende stärks och främjas av ett proaktivt lärande och en öppen kommunikation där vi identifierar och lär oss av både positiv och negativ förändring, av framgångar såväl som misslyckanden.

¹ Se SMR:s stadgar och värdegrund.

² Policyn gäller SMR, SMR:s medlemsorganisationer som får finansiering via SMR, och anlitade konsulter. Den gäller för arbete både i Sverige och internationellt.

2. SMR:s syn - varför behöver vi lära oss?

Allt arbete under SMR:s paraply fokuserar på människor - deras relationer, organisering, värdighet och rätt att bestämma över sin egen utveckling. SMR:s rättighetsbaserade arbete syftar till att förändra skyldighetsbärares och rättighetsinnehavares attityder, beteenden och relationer.

Men beteendeförändringar är ofta oförutsägbara, de påverkas av många faktorer och förändras ständigt. I många fall kan olika aktörer inte komma överens om vad som är ”rätt” beteende eller hur man ändrar det. Beteendeförändringar är alltså *komplexa*. Medan utvecklingen av tekniska lösningar (till exempel brunnar, vaccinationer och infrastruktur) kan följa en detaljerad plan, baserad på tidigare ”best practice”, kan beteendeförändringar sällan planeras eller följas upp på samma sätt. Varje försök att påverka beteenden är en upptäcktsresa där vi måste vara öppna för det oväntade och där vi hela tiden lär oss hur vi ska nå den förändring vi försöker inspirera till³. Detta kräver ett adaptivt arbetssätt, där vi anpassar planer och aktiviteter utifrån att relationer fördjupas och att vi bättre förstår vår föränderliga omvärld och vad som verkar bidra till positiv förändring⁴.

Vårt förhållningssätt till lärande spelar även en viktig roll för trovärdigheten i vårt arbete med ansvar, kvalitet och påverkan (uppåt, nedåt och horisontellt)⁵. Kommunicerar vi öppet kring de utmaningar vi möter får vi också möjlighet att lyfta och argumentera för fördelarna med de metoder vi har valt och varför.

Individens och organisationers förmåga att lära genom erfarenheter och de förändringar de bidrar till är avgörande för förmågan att utveckla och identifiera effektiva och relevanta humanitära insatser och utvecklingsprogram. Kontinuerligt lärande och anpassning är också två grundläggande kvalitetsområden inom Core Humanitarian Standard (CHS) och något som organisationer som ansluter sig till denna standard ska ta ansvar för.⁶

Vi människor uppskattar vanligtvis att lära oss och utifrån det förbättra vårt arbete, men lärandet i sig är ofta inte tillräckligt prioriterat eller budgeterat för i våra organisationer. Vi vill därför i denna policy fastställa att all verksamhet som SMR genomför eller finansierar ska ha *ramverk för lärande*⁷ som på operativ nivå främjar ett adaptivt förhållningssätt och prioriterar utrymme för lärande. I följande avsnitt lyfter vi fram några viktiga principer för ett sådant ramverk för lärande, samt utvärderingens plats i detta.

³ Bryant Myers, 2011, *Walking with the poor*, Chapter 9: Learning our way towards transformation

⁴ Sidans utvärderingsguide (2018) använder termen Results-based management på ungefär samma sätt som ”adaptive management” beskrivs i engelskan. Sida definierar det som ”en styrning som kontinuerligt anpassar insatsen utifrån förändringar i verkligheten och utifrån vad som visar sig vara framkomligt i den givna kontexten, för att biståndet verkligen ska ge önskat resultat.”

⁵ Se diskussioner om *upward, downward and horizontal accountability*.

⁶ SMR är sedan 2017 medlem i CHS Alliance (www.chs.org) <https://corehumanitarianstandard.org/>

⁷ Översatt från engelskans *learning framework*. Som framgår av följande avsnitt så innefattar ett ramverk just ramar för lärande, där kultur, system såväl som metoder för lärande ingår.

3. Ramverk för lärande - viktiga principer

Att lära sig av förändring kräver en pågående process där vi integrerar ett *lärande förhållningssätt* i det dagliga arbetet och därmed ökar vår medvetenhet om hur beteendeförändringar sker. Med ett sådant förhållningssätt ser vi att initiala analyser är viktiga för att komma på rätt spår, men att de aldrig är tillräckliga då vi alltid har mer att lära. På samma sätt innebär uppföljning inte bara om att kontrollera om arbetet stämmer överens med planerade aktiviteter utan också om att hålla ögonen öppna för förändring, lärande och anpassning. Vi måste därför, på alla nivåer, skapa en rytm i vårt arbete och i våra mötesplatser där vi reflekterar över den förändring vi ser och den återkoppling vi får. Utifrån reflektionen måste vi sedan ställa frågor om vad det här betyder för oss, i förhållande till vårt arbete, vår identitet, vision, uppdrag och värderingar. Detta förhållningssätt till lärande kräver en medveten, ödmjuk, nyfiken och utforskande inställning som vill göra det bästa av de möjligheter och resurser som finns till hands.

Genom att skapa *ramverk för lärande* kan vi vara medvetna och målinriktade och få en övergripande bild hur uppföljning, utvärdering och reflektion kan bidra till stärkt lärande i vår verksamhet. Ramverket kan sedan hjälpa oss att strukturera dessa processer genom att:

- Identifiera och prioritera de viktigaste ämnena och frågorna för vårt lärande.
- Planera insamlingen av evidens som i sin tur kan hjälpa oss att utforska våra frågor mer ingående och förstå den verklighet och de olika perspektiv som finns hos de aktörer vi jobbar med.
- Utveckla relevanta verktyg och processer för att stödja analys och reflektion kring insamlade evidens och för det avsätta tillräckliga resurser och tid.
- Planera hur vi effektivt kan kommunicera och dela evidens och lärande för att stödja ansvarsskyldighet, öppenhet, organisatoriskt minne, gemensamt lärande och vårt påverkansarbete.
- Förtydliga hur vi kan tillämpa lärandet genom revidering av planer, processer, principer och policyer

Våra ramverk för lärande bör även påminna oss om vilka vi är och vårt syfte och hjälpa oss att fokusera på de människor vi är till för.

Deltagande och makt

Utvecklingssamarbete präglas ofta av en ojämlig maktbalans aktörer emellan och inbegriper bland annat olika tillgång till information. Därför behöver vi skapa nya mönster och system som bygger upp en grundläggande tillit mellan parterna. I detta är fokus på *deltagande* en ledstjärna. För att lärandeprocesserna ska bli ömsesidiga, deltagarfokuserade och motverka diskriminering behövs därför alltid en tydlig maktanalys.

Utifrån SMR:s rättighetsbaserade förhållningssätt och för att nå biståndseffektivitet, bör ramverk för lärande, så långt som möjligt, byggas underifrån och stödja utvecklingen av rättighetsinnehavares och lokala organisationers egna lärandeprocesser. Vi bör medvetet involvera berörda aktörer, för att öka deras kapacitet och göra det möjligt för dem att “tala sanning till makten”. De som analyserar och förstår evidensen är de som lär sig mest, så det är viktigt att noggrant överväga vem som ska delta i analys- och meningsskapande processer. Ett ramverk för lärande bör alltid bygga på och förstärka ett icke-diskriminerande arbetssätt. Att lyssna och lära av sitt arbete ska bidra till att uppenbara oavsiktlig diskriminering eller grupper som stängts ute.

Genom att förändra mönster för deltagande kan andra röster höras, och genom att ifrågasätta egna system och policyer, i ljuset av vilka vi är, ger våra lärandeprocesser möjlighet att ta itu med maktfrågor också i våra egna organisationer.

4. Lärande i relation till SMR:s förändringsteori

SMR:s rättighetsbaserade förhållningssätt tillämpas bäst med ett tydligt *fokus på aktörer*. Det innebär att vi definierar resultat (outcomes) som en förändring av beteende hos en aktör som vi har påverkat eller stöttat. Dessa beteendeförändringar kan vara förändringar i relationer, handlingar eller praxis men också i policyer och dokument.

SMR:s förändringsteori identifierar tre huvudsakliga nivåer där dessa beteendeförändringar kan uppstå: individnivå, organisationsnivå (inklusive informella organisationer) och samhälls-/institutionsnivå. Ett ramverk för lärande ska utformas så att det hjälper oss att lära om var och en av dessa tre förändringsnivåer och täcker både rättighetsinnehavare och skyldighetsbärare, såväl juridiska som moraliska.

Lärande kan bidra till förändring på många olika sätt. Från att finjustera metoder till att utmana underliggande antaganden om hur förändring sker⁸. Vad som ska prioriteras i ramverket för lärande beror på vilket sammanhang en verksamhet befinner sig i, men bör fokusera på att förstå beteendeförändringar hos de centrala aktörer som verksamheten arbetar direkt med och försöker påverka.

Lärandet bör stödja oss i att:

- förstå vad det är för förändring som vi ser (positiv/negativ), hur förändringen har skett och på vilket sätt vi som aktör bidrog till den (positivt/negativt);
- hjälpa oss upptäcka oväntade resultat. Medvetet lärande hjälper oss att söka bortom avgränsningarna för verksamheten för att förstå oplanerade

⁸ Se Donald Schön, 1983, *The reflective practitioner*, om double-loop learning.

konsekvenser, särskilt kopplat till jämställdhet, konflikt, miljö och klimat och deltagande/jämlikhet;

- upptäcka vilka lösningar och sätt att arbeta som är bäst lämpade för sammanhanget, lokala utmaningar, tillgångar och möjligheter;
- identifiera om praxis överensstämmer med organisationens standard (till exempel CHS), värderingar och principer (till exempel deltagande och inkludering);
- fördjupa förståelsen för partner och intressenter och de sammanhang de arbetar med under den tid vi följs åt.

Att fokusera på beteendeförändring är värdefullt för att de kan visa oss steg på vägen mellan våra insatser (aktiviteter och direkta resultaten/outputs) och den hållbara förändring på samhällsnivå (impact) som vi hoppas kunna bidra till. Attityder och medvetenhet kan också vara av intresse, men de är inte lika enkla att observera som beteendeförändringar. Samhällsförändring är en ackumulering av dessa resultat (outcomes). Oftast är det inte bara en organisation eller ett program som skapar förändring på samhällsnivå och det krävs ofta längre tidsramar för att kunna visa på betydande resultat. Att titta på samhällsförändring kräver också ett bredare förhållningssätt till lärande och utvärdering där flera aktörer i ingår.

Humanitära kriser utgör en stor utmaning. De är vanligtvis mycket dynamiska och oförutsägbara. Det krävs ofta direkta stödåtgärder för att stabilisera problemen på kort sikt, till exempel att ordna tillgång till vatten, men hänsyn måste också ges till mer komplexa problem såsom återhämtning, skydd och konfliktkänslighet. Behovet av att agera snabbt begränsar ofta möjligheten till en fokuserad lärandeprocess. Men enligt CHS spelar uppföljning av aktiviteter, insamling av evidens, feedback från drabbade personer och datadelande en viktig roll i sådana insatser. Sådant lärande bidrar till att liv räddas, att samhällets behov tillgodoses och att lokal resiliens förstärks samtidigt som det humanitära arbetet samordnas för att se till att insatserna når ut som de ska.

Ramverk för lärande behöver även ge särskild uppmärksamhet åt jämställdhet, inkludering och religiösa aktörers roll (t.ex. hur tro och övertygelser påverkar samarbetsorganisationers arbete). SMR:s olika anslag kan också ha ytterligare krav (till exempel baslinjer), varför det är viktigt att ta hänsyn till de riktlinjer som gäller.

5. Konsekvenser och tillämpning

Att upprätta ramverk för lärande

All verksamhet som SMR implementerar eller finansierar ska ha ett ramverk för lärande som styr hur vi lär från det vi gör och de förändringar vi bidrar till, och

därmed skapar en grund för “adaptive management”. Ramverket bör beskrivas i ansökan och vara anpassat till insatsens storlek och komplexiteten i de områden insatsen berör. Ramverket bör granskas regelbundet för att säkerställa att det är realistiskt och användbart.

Kostnaderna för lärande, inklusive utvärderingar, ska ingå i programbudgeten i ansökan till SMR. Särskilda medel för att utveckla lärandesystem och utvärdera verksamheten kan också ansökas separat genom SMR:s värdehöjande insatser.

Utvärdering

Utvärdering är ett av flera verktyg för lärande och ett krav i all verksamhet som SMR finansierar och genomför (med undantag för Sidas humanitära Rapid Response Mechanism, RRM).

En utvärdering bör följa de övergripande principerna för ramverk för lärande, med det primära målet att skapa lärande bland de berörda aktörerna om verksamhetens bidrag till förändring. Utvärderingen bör vara användarfokuserad och hjälpa till att svara på relevanta frågor, särskilt på operativ nivå. Utvärderingen ska bygga på den information/evidens som samlats in genom den kontinuerliga uppföljningen. Verksamheter som systematiskt samlar in evidens och reflekterar kommer bättre kunna identifiera meningsfulla frågor och få djupare insikt. OECD-DAC:s kriterier⁹ för utvärderingar bör beaktas i utformningen för att säkerställa att utvärderingen går djupare än en enkel granskning av aktiviteter. Olika typer av utvärderingar kommer att fokusera på olika aspekter av kriterierna, beroende på vilka utvärderingsfrågor som identifieras.

SMR lägger stor vikt vid delaktighet när det gäller ramverk för lärande. Utvärderingar ska utformas som en lärandeprocess, där insikter från operativ personal och lokala aktörer ska värderas och möjliggöra kritisk reflektion och ökad självkännet hos alla inblandade. Detta kräver medvetenhet och lämpliga metoder för att få med olika perspektiv (till exempel barns perspektiv).

Kommunikationen med de som ska använda sig av utvärderingen måste också planeras in. Slutrapporten är inte målet för utvärderingen utan den ska snarare stödja dokumentationen, kommunikationen och användningen av lärandet. En väl genomförd och kommunicerad utvärdering är en värdefull möjlighet till kapacitetsbyggande för att kunna bygga ett mer aktivt och starkt civilsamhälle.

I mindre projekt kan utvärderingen genomföras internt. SMR uppmuntrar dock användandet av externa utvärderare då det kan nya perspektiv, bidra med forskningskompetens och hjälpa till att facilitera lärandet i organisationer.

⁹ Kostnadseffektivitet (efficiency), effektivitet (effectivity), effekt på samhällnivå (impact), hållbarhet (sustainability) och relevans (relevance). För mer information se:

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

För humanitära insatser: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/eha-2006.pdf>

SMR:s användning av policyn

Principerna och riktlinjerna i denna policy gäller också SMR:s kansli. Verksamhetsplaneringen utgör ramen för att löpande identifiera prioriteringar för lärande och hur utvärderingar strategiskt kan stödja vårt lärande.

Som framgår av inledningen ser SMR att det finns en inneboende spänning i biståndssystemet. Det är spänningen i att vara förvaltare och ansvarig för resurser, ett stöd till medlemsorganisationer och samtidigt prioritera lärande. En viktig funktion för SMR i förhållande till den här lärande- och utvärderingspolicyn är att möjliggöra dialog om dessa frågor så att vi kan hitta en bra balans och navigera oss igenom spänningarna. I SMR:s verksamhetsplanering ska därför lärandet integreras och under varje programperiod ska utvärderingar av organisationen göras.

SMR:s stöd till medlemsorganisationer

SMR strävar efter att vara en resurs för medlemsorganisationer i att upprätta ramverk för lärande och genomföra utvärderingar. Detta innebär att SMR erbjuder råd, ekonomiska resurser, kapacitetsutveckling och utbildningsmöjligheter inom dessa områden. Kopplat till SMR:s insatshanteringssystem finns ett öppet bibliotek av utvärderingar finansierade av SMR som inspiration och stöd till lärande och ansvarsskyldighet över organisationsgränser.

En viktig roll för SMR är att stödja medlemsorganisationerna i att identifiera prioriteringar för lärande. Genom långsiktiga relationer, granskningsprocesser och kapacitetsutveckling skapas en bred bild av medlemsorganisationerna och SMR kan på vis ge ett värdefullt externt perspektiv som bidrar till att lärandet fokuserar på de mest relevanta frågorna.

SMR kan även hjälpa till med att uppmärksamma ämnen som kan vara svåra att lyfta internt. SMR är medveten om att detta är en maktposition som måste hanteras noggrant med respekt för medlemsorganisationernas suveränitet.

Antagen av Svenska missionsrådets styrelse 27 september 2018