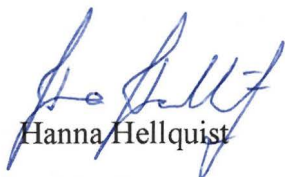


Återrapportering av kompletterande uppdrag till Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida) att stärka evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet

I enlighet med regeringens beslut UD2025/18391 den 11 december 2025 redovisar Sida härmed kompletterande uppdrag att stärka framtagandet och användandet av evidens i styrningen och genomförandet av biståndet.

Beslut i detta ärende har fattats av tjänsteförättande generaldirektör Hanna Hellquist på föredragning av handläggare Fredrik Uggla i närvaro av tjänsteförättande avdelningschef Christina Hartler.


Hanna Hellquist
Fredrik Uggla

Redovisning av kompletterande uppdrag till Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida) att stärka evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet

1. Sammanfattning

Regeringen gav den 11 december 2025 Sida ett kompletterande uppdrag (UD2025/18391) att fördjupa redovisningen av hur evidensbaserad styrning säkerställs i genomförandet av biståndet. Uppdraget omfattar myndighetens kompetens, kapacitet, ledning och systemstöd, hantering av jävrisiker i utvärderingsverksamheten samt hur evidens konkret integreras i genomförandeplaner och påverkar beslut.

I denna återrapportering redoviserar Sida en fördjupad nulägesbild av hur evidens och utvärdering i dag används i analys, bedömning och beslut om biståndsinsatser, i strategigenomförandet samt i uppföljning av resultat och långsiktiga effekter.

Redovisningen adresserar de delar av tidigare återrapportering (UD2025/10436¹) där behovet av ökad konkretion och genomförandeförmåga har identifierats.

Analysen visar att evidens i dag inte används tillräckligt systematiskt för att vägleda centrala vägval i biståndets genomförande. Bristerna är särskilt tydliga vid bedömning av effektivitet och kostnadseffektivitet samt vid val och utformning av insatser och arbetssätt.

Den evidens som Sida centralt producerar används i begränsad utsträckning i beslutsunderlag, och det saknas tillräckligt tydliga och enhetligt tillämpade principer för när och hur evidens ska efterfrågas och vägas in. Detta begränsar möjligheterna till en konsekvent evidensbaserad styrning och till systematiskt lärande.

Utvärderingsverksamheten uppvisar samtidigt utmaningar i fråga om omfattning, inriktning och genomslag. Antalet centrala och decentraliserade utvärderingar har minskat över tid. Centrala utvärderingar får begränsat genomslag i strategigenomförandet, medan decentraliserade och partnerledda utvärderingar – som ofta används operativt uppvisar stor variation i metod, kvalitet och tillförlitlighet.

¹ Redovisning av regeringsuppdraget att stärka evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet, 25/001203.

Mot denna bakgrund vidtar Sida åtgärder inom tre huvudsakliga områden:

1) Stärkt evidensanvändning i strategigenomförandet

Evidens ska användas mer systematiskt som underlag för vägval och prioriteringar i alla delar av strategigenomförandet. Sida kommer att:

- Förtydliga och skärpa evidenskrav i myndighetens genomförandeplaner
- Införa krav på evidensbaserad uppföljning av förändringsteorier och utfallsmål
- Införa tydligare krav på evidens i uppföljning av strategimål

2) Stärkt evidensanvändning i insatshantering

Evidens ska i högre grad underbygga beslut om insatser, partner och genomförandeformer. Sida kommer att:

- Pilottesta en modell för differentierade evidenskrav
- Införa bindande krav på evidensredovisning i beslutsunderlag vid nya insatsbeslut, insatsförlängningar och större insatsförändringar
- Etablera referensgrupper med det svenska forskarsamhället inom ramen för Sidas tematiska nätverk
- Pröva införande av system för kvalitetssäkring av evidensanvändning genom peer-reviewförfaranden
- Förtydliga tematiska nätverks ansvar för att tillgängliggöra evidens om effektivitet och kostnadseffektivitet
- Stärka och tydliggöra utvärderingsfunktionens inriktning utifrån strategiska evidensbehov

3) Höjd ambition i uppföljning av resultat och långsiktiga effekter

Sida höjer ambitionerna i fråga om bedömning av både kort- och långsiktiga effekter genom att:

- Införa krav på strategiutvärdering i samband med strategiperiods avslutande
- Initiera riktade effektutvärderingar där evidens saknas och insatser är strategiskt eller finansiellt betydande
- Förstärka hanteringen av jävrisiker genom tydligare krav på oberoende och kvalitetssäkring

Övergripande åtgärder

Därutöver genomför Sida myndighetsövergripande åtgärder genom att:

- Besluta om en utvärderingspolicy och förstärka metodkompetensen
- Genomföra riktade kompetensutvecklingsinsatser
- Tydliggöra chefers ansvar för kvalitetssäkring av evidensanvändning i strategi- och insatshantering

Sammantaget innebär åtgärderna att evidensbaserad styrning i högre grad omsätts i tydliga krav, regler och förstärkt kapacitet i organisationen. Genomförandet följs upp inom ramen för ordinarie verksamhetsstyrning och redovisas årligen till Regeringskansliet inklusive eventuella behov av ytterligare justeringar.

Innehåll

1. Sammanfattning.....	1
2. Uppdraget.....	4
3. Avgränsningar, uttolkning av uppdraget	5
3.1. Genomförandet av föreslagna åtgärder.....	6
4. Tankeram för evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet	7
5. Fördjupad analys av kompetens, kapacitet och systemstöd	8
5.1. Uppföljning och redovisning av strategiverksamhetens resultat och långsiktiga effekter	8
5.1.1. Analys av utvärderingsarbete på Sida och metodutveckling	9
5.1.2. Möjligheter att använda utvärderingar för att belägga verksamhetens resultat och långsiktiga effekter	11
5.1.3. Sammanfattande bedömning.....	12
5.2. Användning av evidens vid vägval och prioriteringar.....	13
5.2.1. Tillgång till evidens, kompetens och operativ kapacitet samt systemstöd.....	13
5.2.2. Användning av evidens i strategigenomförande	14
5.2.3. Användning av evidens i insatshantering och -beslut.....	16
5.2.4. Samlad bedömning av evidensanvändningen i Sidas arbetsprocesser	17
6. Åtgärder för att stärka evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet.....	18
6.1. Evidens i strategigenomförandet.....	18
6.1.1. Förtydligade evidenskrav i genomförandeplaner.....	20
6.1.2. Evidensbaserad uppföljning av förändringsteorier och utfallsmål.....	20
6.1.3. Tydligare krav på evidens i uppföljning av strategimål	20
6.2. Evidens i insatshantering	21
6.2.1. Pilotering av differentierade evidenskrav	21
6.2.2. Bindande krav på evidensredovisning i beslutsunderlag	21
6.2.3. Referensgrupper med det svenska forskarsamhället	22
6.2.4. Möjligt införande av system för kvalitetssäkring av insatser genom peer-reviewförfaranden och användande av vetenskaplig kompetens	22
6.2.5. Förtydligad roll för tematiska nätverk	22
6.2.6. Utvärdering utifrån strategiska evidensbehov.....	22
6.3. Uppföljning av strategiverksamhetens resultat och långsiktiga effekter	22
6.3.1. Krav på strategiutvärdering i samband med strategiperiods avslutande	23
6.3.2. Initiering av effektutvärderingar	23
6.3.3. Hantering av jävsrisker	23
6.4. Övergripande åtgärder	23
6.4.1. Utvärderingspolicy och kompetensförstärkning	23
6.4.2. Kompetensutveckling	24
6.4.3. Tydliggöra kraven på Sidas chefer att kvalitetssäkra evidensanvändning i strategi- och insatshantering	24
6.5. Förväntad effekt av identifierade åtgärder samt uppföljning.....	24
Bilaga 1: Säkring av evidens i genomförandeplaner – operativa exempel.....	25
Bilaga 2: Modell för evidenshantering vid partnerval och insatsbeslut.	28

2. Uppdraget

Regeringen har i beslut UD2025/18391 (11 december 2025) uppdragit åt Sida att lämna kompletterande uppgifter rörande hur evidensstyrning kan stärkas inom biståndet. Uppdraget följer på ett tidigare uppdrag (UD2025/10436) med samma syfte och tar sin utgångspunkt i bedömningen att tidigare återrapportering inte i tillräcklig grad konkretiserade hur den operativa kapaciteten ska utvecklas och hur evidensanvändningen ska få genomslag i praktiken.

Regeringen anger att ”Sida ska redovisa hur myndigheten planerar att utveckla uppföljningen av biståndets resultat och långsiktiga effekter och förbättra den evidensbaserade styrningen i biståndets genomförande. **Sida ska inkomma med en reviderad och vidareutvecklad åtgärdsplan som:**

- Konkretiserar och motiverar åtgärder för att stärka evidensbaserad styrning, inklusive förbättrad effektuppföljning och ökad användning av evidens vid vägval och prioriteringar.
- Analyserar identifierade brister i kompetens, kapacitet och systemstöd inom:
 - Uppföljning och redovisning av strategiverksamhetens resultat och långsiktiga effekter.
 - Användning av evidens vid vägval och prioriteringar.
- Presenterar tydligt tidsatta och resurssatta åtgärder och aktiviteter som under 2026 ska:
 - Utveckla uppföljning av effekter, och öka tillgången till evidens, om t.ex. metoders och samarbetsformers effektivitet, inklusive rutiner för att nyttja systematiska översikter.
 - Säkerställa att evidens efterfrågas och vid behov leder till omprövning av prioriteringar inom genomförandet av strategier.
- Redovisar hur Sida använder och lär av partnerledda utvärderingar, samt ge en bedömning av deras mervärde. Sida ska även beskriva hur jävsrisker beaktas i samband med partnerledda utvärderingar och vilka riskhanteringsåtgärder som tillämpas för att säkerställa objektivitet och kvalitet. Sida ska även redovisa kostnaderna för denna uppföljningsverksamhet 2025.
- Förbättrar strategiplanerna. Sida ska redovisa vilka strategiers genomförandeplaner (utvecklingserbjudanden) som redogör för en verksamhetslogik eller förändringsteori som är baserad på tydlig evidens och som klargör och motiverar vägval. Åtgärdsplanen ska inkludera åtgärder för att hantera identifierade brister i den evidensbaserade styrningen och vad gäller sakligt underbyggda prioriteringar.

Uppdraget ska redovisas till Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) senast den 16 februari 2026.

Redovisning av reformarbetet för utvecklad effektuppföljning och stärkt evidensbaserat genomförande av biståndet ska fortsättningsvis ske på strateginivå (i strategirapporter) och myndighetsnivå (i årsredovisningar), i enlighet med regeringens uppdrag den 10 juli 2025 (UD2025/10436).”

3. Avgränsningar, uttolkning av uppdraget

Uttolkning

Sida bedömer att det kompletterande uppdraget innebär en förväntan på myndigheten att:

1. identifiera brister och kvarstående utvecklingsbehov i kompetens, kapacitet och systemstöd i relation till regeringens ambitionsnivå, både avseende
 - uppföljning av strategiverksamhetens resultat och långsiktiga effekter, och
 - användning av evidens vid vägval och prioriteringar,
2. redovisa hur dessa behov adresseras genom konkreta och resurssatta åtgärder,
3. tydliggöra hur oberoende och integritet säkerställs i utvärderingsverksamheten, särskilt i partnerledda utvärderingar
4. visa hur evidens integreras i strategiers genomförandeplaner och annan operativ styrning av verksamheten.

Denna redovisning är strukturerad i enlighet med denna tolkning.

Metod

Föreliggande redovisning baseras på en samlad analys av hur evidens idag används i Sidas strategigenomförande, insatshantering och utvärderingsverksamhet. Analysen har genomförts genom systematiska genomgångar av centrala styr- och beslutsdokument, däribland genomförandeplaner, insatsberedningar och strategirapporter – i syfte att bedöma i vilken utsträckning evidens används som underlag för vägval, prioriteringar och beslut.

Därutöver har material om myndighetens centrala, decentraliserade och partnerledda utvärderingar analyserats, liksom uppgifter om nedladdningar och användningen av interna och externa stödfunktioner för evidens och analys.

Denna genomgång utgör underlag för bedömningen av brister i kompetens, kapacitet och systemstöd samt för de åtgärder som redovisas i rapportens senare avsnitt.

Definition

I detta sammanhang avser Sida med begreppet evidens främst vetenskapligt rigorös evidens samt annan oberoende kunskap och data från källor som är självständiga i förhållande till Sida och till myndighetens finansierade insatser. Evidens kan avse såväl situationsbeskrivningar och kontextanalyser som bedömningar av effektivitet och kostnadseffektivitet i olika arbetssätt, metoder och samarbetsformer.

Värdet av en evidenskälla avgörs av dess tillförlitlighet (reliabilitet) och relevans/tillämpbarhet för den aktuella frågeställningen (validitet). Evidens som bygger på systematisk och transparent datainsamling har högre tillförlitlighet. Randomiserade kontrollstudier och revisionsrapporter genomförda enligt internationella standarder är exempel på sådana evidenskällor. Systematiskt genomförda sammanställningar av resultat från flera enskilda studier har generellt

högre extern validitet för bredare frågeställningar än enskilda studier. Sidas nyligen inledda samarbeten med nätverk såsom Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) och Smart Buys Alliance syftar till att stärka tillgången till sådana syntesstudier.

Samtidigt är en metods lämplighet beroende av frågeställning och kontext. För att bedöma vad som fungerar, för vem och under vilka förutsättningar, krävs ofta en kombination av kvantitativa och kvalitativa underlag samt en prövning av evidensens överförbarhet till aktuell kontext.

3.1. Genomförandet av föreslagna åtgärder

De åtgärder som nedan föreslås kommer att genomföras inom ramen för Sidas etablerade verksamhetsstyrning, planering och uppföljning, för att säkerställa att evidensbaserad styrning ska få genomslag i verksamheten.

I flera fall berör åtgärderna pågående processer vid myndigheten, och genomförandet måste anpassas till dessa. I den mån åtgärder kan antas ha omfattande följdverkningar för verksamheten i stort förutses ett gradvis genomförande.

4. Tankeram för evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet

Regeringens kompletterande uppdrag förutsätter en gemensam och tydlig förståelse av hur evidens ska användas som underlag i Sidas styrning och beslutsfattande.

Som utgångspunkt för den fortsatta redovisningen presenteras därför en övergripande tankeram för evidensbaserad styrning i Sidas strategistyrda verksamhet.

Tankeramen beskriver den avsedda och normerande logiken för hur evidens tillförs, värderas och används i planering, genomförande och uppföljning. Den visar hur evidens kan integreras i olika steg av Sidas processer och hur den samspelar med andra relevanta hänsyn inför beslut och prioriteringar.

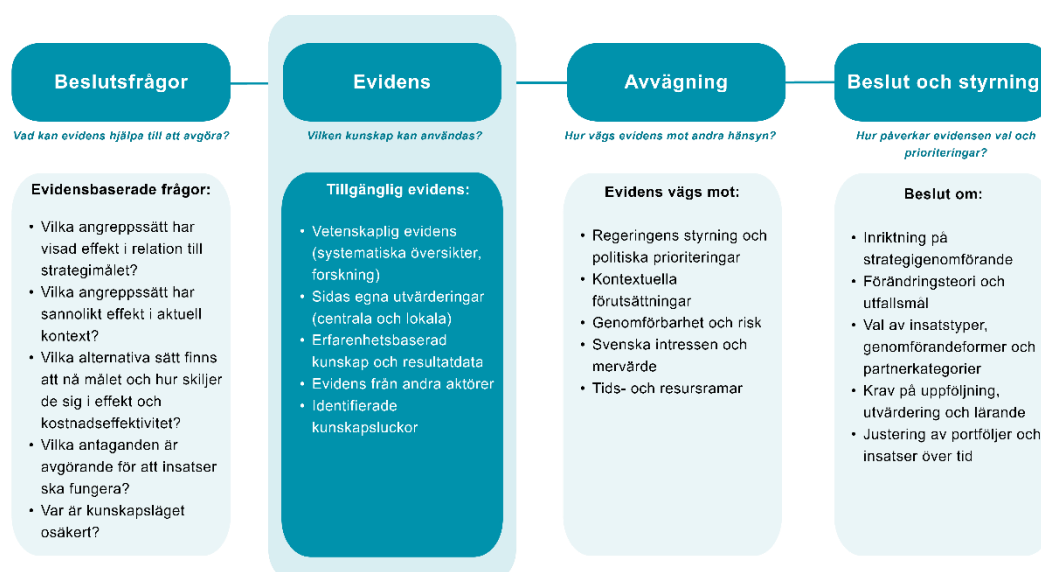
Ramen utgör inte en nulägesbeskrivning, utan en analytisk referenspunkt mot vilken Sidas identifierade styrkor, brister och planerade åtgärder bedöms i efterföljande avsnitt.

Figur 4:1 tydliggör särskilt:

- vilka besluts- och vägvalsfrågor evidens ska bidra till att besvara
- vilken typ av evidens som är relevant och hur den tillgängliggörs,
- hur evidens vägs mot andra styrande faktorer, samt
- hur detta sammantaget påverkar prioriteringar, insatsval och genomförande.

För en mer detaljerad beskrivning av hur evidens hanteras och dokumenteras i strategigenomförandet, se figur 6:1.

Figur 4:1. Evidensbaserad styrning i Sidas strategistyrda verksamhet



5. Fördjupad analys av kompetens, kapacitet och systemstöd

I detta kapitel redovisas en fördjupad nulägesanalys av Sidas kompetens, kapacitet och systemstöd i relation till regeringens krav på:

- utvecklad uppföljning av strategiverksamhetens resultat och långsiktiga effekter, samt
- stärkt användning av evidens vid vägval och prioriteringar.

Analysen omfattar:

- form och innehåll i strategirapportering och utvärdering
- tillgång till evidens, kompetens och systemstöd
- faktisk användning av evidens i strategigenomförande och insatshantering.

5.1. Uppföljning och redovisning av strategiverksamhetens resultat och långsiktiga effekter

I en granskningsrapport från Riksrevisionen 2024 konstateras att Sida samlar in ett omfattande material om resultat och genomförande, vilket ger god information om aktiviteter och kortsiktiga resultat.² Samtidigt pekar Riksrevisionen på att uppföljningen saknar tillräcklig systematik för att möjliggöra samlad bedömning av långsiktiga effekter av Sidas insatser.³ Likaså pekar en studie från Statskontoret och Ekonomistyrningsverket⁴ - trots att den överlag är positiv till Sidas resultatarbete – på bristande transparens och representativitet i urval av resultat, svagt systematiskt lärande av det som inte fungerat samt behov av att förenkla Sidas insatshanteringsprocess.

Sida redovisar årligen resultat av strategiverksamheten till Utrikesdepartementet (UD) genom strategi/resultatrapporter, vilka redogör för resultat mot respektive strategimål i enlighet med regeringens uppdrag.⁵ Under det sista året av en strategiperiod lämnas fördjupade rapporter som, utöver en samlad bedömning av genomförandet, även innehåller analys av hela strategiperioden och underlag inför eventuella nya strategier. I vissa fall kompletteras rapporteringen med externa utvärderingar som underlag för en samlad resultatrapportering⁶, men detta sker inte regelmässigt, utan på initiativ av ansvarig enhet.

Utöver strategirapporteringen sker uppföljning av långsiktiga effekter främst genom externa utvärderingar. Dessa beställs antingen centralt av Sidas

² Riksrevisionen. 2024. "Sveriges internationella bistånd – uppföljning, utvärdering och rapportering", RiR 2024:4, s. 6.

³ Ibid.

⁴ Statskontoret och Ekonomistyrningsverket. 2020. "Verksamhetsanpassad styrning – en översyn av regeringens styrning och Sidas interna effektivitet, ledning och uppföljning".

⁵ Uppdrag om genomförande och uppföljning av landstrategier och andra strategier inom biståndet (UD 2024/17865).

⁶ Tex Sida (Annica Holmberg, Mauricio Quintanilla, Silvia Salinas). 2024. "Evaluation of the Implementation of the Strategy for Development Cooperation with Bolivia 2021-2025". Sida Decentralised Evaluation 2024:22.

utvärderingsteam, av operativa enheter och utlandsmyndigheter (decentraliserade utvärderingar), eller av genomförande partners (partnerledda utvärderingar). Även Expertgruppen för biståndsanalys (EBA) genomför utvärderingar av långsiktiga effekter av Sidas verksamhet.⁷ Samtidigt tillämpar Sidas centrala utvärderingar idag i begränsad utsträckning de metoder som möjliggör systematisk analys av långsiktiga effekter. Ingen av de centrala utvärderingarna har hittills genomfört någon fullständig randomiserad kontrollstudie (RCT). Under 2025 har en följeutvärdering för Sidas stöd till Ukraina⁸ uppdragits och påbörjats. Därtill har en kvantitativt inriktad studie uppdragits inom ramen för en central utvärdering av Sidas arbete med att förbättra levnadsvillkoren för människor som lever i fattigdom och förtryck.

På insatsnivå baseras resultatredovisningen huvudsakligen på periodisk rapportering från partners. Sida har etablerade rutiner för systematisk granskning av finansiell och narrativ rapportering och i de allra flesta fall genomförs årlig oberoende finansiell revision av insatser. Däremot genomförs extern utvärdering – decentraliserad eller partnerledd – endast i en begränsad andel av insatserna, uppskattningsvis 10 till 15 procent.⁹

5.1.1. Analys av utvärderingsarbete på Sida och metodutveckling

Sidas utvärderingsfunktion har en central roll i myndighetens resultatredovisning och utgör en potentiellt viktig funktion i studiet av långsiktiga effekter.

Funktionen är idag organiserad som ett utvärderingsteam med placering på Resultatavdelningen/Enheten för metod och resultat och ansvarar för att föreslå och genomföra myndighetens centrala utvärderingsplan samt ge metodstöd och rådgivning rörande utvärdering till handläggare och chefer. Resultatavdelningen utgör en stödfunktion till alla operativa avdelningar som genomför och följer upp det strategistyrda biståndet.

Den centrala utvärderingsplanen tas fram i konsultation med verksamheten inklusive Sidas ledning och genomförs med deltagande av strategiägande chefer och handläggare. På senare år har planen mer aktivt inriktats mot att utvärdera långsiktiga effekter och resultat på strategimålsnivå av Sidas insatser.¹⁰ De centrala utvärderingarna har hittills i huvudsak varit brett upplagda, teoribaserade studier, med fokus på arbetssätt och tematiska utmaningar. Endast i begränsad utsträckning tillämpar de metoder som möjliggör systematisk analys av långsiktiga effekter, och inte i något fall har utvärderarna genomfört någon fullständig randomiserad kontrollstudie. Under 2025 har Sidas centrala utvärderingsfunktion dock både beställt och mottagit de första resultaten från studier som i högre grad avser utvärdera effekter med andra ansatser och metoder,

⁷ Se t ex. Expertgruppen för biståndsanalys. 2025. "Sveriges utvecklingssamarbete med Tanzania. EBAs utvärdering för 1962-2014 och kort om tiden därefter." Rapport.

⁸ Följeutvärdering Ukraina, ärende 25/001425.

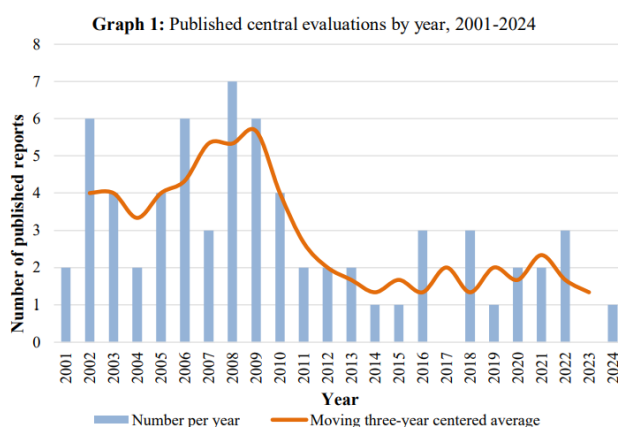
⁹ Sida. 2025. "Evaluation at Sida: Annual Report 2023-2024", Sida Studies in Evaluation 2025:01, s. 17ff. För de decentraliserade utvärderingarna uppskattade rapporten en täckningsgrad på 3,7 procent beräknat på totalt antal insatser. Då de partnerledda utvärderingarna under perioden var 2,5 gånger fler än antalet decentraliserade under den redovisade tvåårsperioden, skulle detta motsvara en sammanlagd täckningsgrad på knappt 13 procent (3,7 x 3,5).

¹⁰ Sida. 2025. "GD-beslut om central utvärderingsplan för 2025-2027", bilaga 1. (Dox 17/000399-19) Planen innehåller bland annat en utvärdering av effekter och bärkraft av Sidas insatser för miljö och klimat och en följeutvärdering av resultaten på strategimålsnivå av Sidas insatser för Ukraina.

i form av följeutvärdering (Sidas stöd till Ukraina¹¹) respektive kvantitativt inriktade studier (ofta baserade på existerande survey- och registerdata) inom ramen för en central utvärdering av Sidas arbete med att förbättra levnadsvillkoren för människor som lever i fattigdom och förtryck.

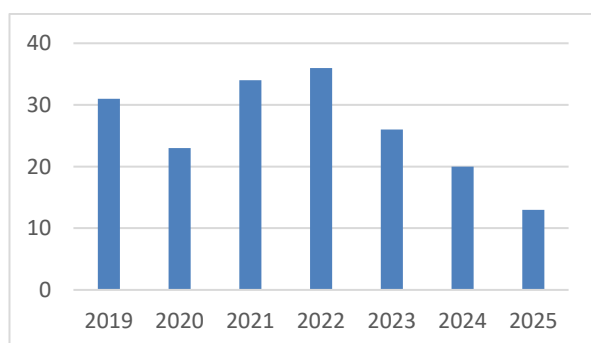
Sett över lång tid har antalet centrala utvärderingar minskat (figur 5:1), vilket sammanfaller med förändrade arbetsformer och ett mer efterfrågestyrt förhållningssätt till utvärdering.

Figur 5:1. Publicerade centrala utvärderingar 2001-2024.



En liknande minskning kan konstateras för **decentraliserade utvärderingar** (figur 5.2), vilket sammantaget indikerar en allmän minskad omfattning av utvärderingsverksamheten inom myndigheten.

Figur 5:2. Publicerade decentraliserade utvärderingar 2019-2025.



De decentraliserade utvärderingarna präglas av relativ metodmässig likformighet. De är genomgående kvalitativa, teoribaserade, med ett stort inslag av deltagande metoder. Kvantitativa data och djupare analyser av effektivitet eller kostnadseffektivitet förekommer sällan, och med undantag för enstaka strategiutvärderingar analyseras långsiktiga effekter endast undantagsvis. Initiativ till decentraliserade utvärderingar tas från respektive enhet.

¹¹ Följeutvärdering Ukraina, ärende 25/001425.

Partnerledda utvärderingar sker på initiativ från Sidas partners i överenskommelse med respektive enhet. Dessa studier uppvisar en större variation i omfång och ambition än de decentraliserade utvärderingarna. I vissa fall, exempelvis inom vissa större FN-ledda program, är den metodologiska ansatsen relativt ambitiös och inkluderar systematiska kvantitativa inslag. Samtidigt domineras även partnerledda utvärderingar av kvalitativa metoder såsom dokumentstudier, intervjuer och fokusgrupper, ofta kompletterade med enklare enkätdata.

Metoder för mer rigorösa effektbedömningar – såsom användning av baslinjedata, jämförelsegrupper, randomiserade kontrollstudier, eller mer avancerad statistisk analys – förekommer endast i begränsad utsträckning. Detta innebär att den samlade evidens som genereras genom partnerledda utvärderingar har begränsad förmåga att besvara generella frågor om effektivitet och kausala samband.

Antalet partnerledda utvärderingar som utfördes under 2025 uppgick till runt 80 stycken. Då dessa utvärderingar i allmänhet finansieras genom respektive projektbudget och i vissa fall med tillskott från respektive partner, går det inte att tydligt avgöra vad den samlade kostnaden för dem är. Kostnaden för stöd och kvalitetssäkring till dessa utvärderingar för den centrala utvärderingsfunktionen har dock fram till nu varit mycket låg, då varken systematisk kvalitetskontroll eller sammanställning har skett under senare år.¹² Nedan föreslås åtgärder för detta.

En genomgående tendens till positiva resultat kan observeras i såväl centrala, decentraliserade som partnerledda utvärderingar. Detta tyder mindre på beställarpåverkan och mer på metodvalens inbyggda logik. Flera vanligt förekommande utvärderingsansatser inom biståndet fokuserar på att beskriva och verifiera insatsers bidrag och resultat. Detta kan, beroende på tillämpning, minska utrymmet för kritisk prövning och identifiering av negativa eller uteblivna effekter.

Sammantaget innebär detta att utvärderingar, trots att de utgör en vanlig kunskapskälla för strategiska vägval, prioriteringar och förbättring av insatsdesign måste underkastas kritisk granskning i större utsträckning än idag. Detta understryker behovet av tydligare krav, kvalitetssäkring, och kompletterande former för oberoende effektutvärdering inom ramen för en stärkt evidensbaserad styrning. Åtgärder för dessa ändamål, inklusive tydligare instruktioner för när utvärdering ska ske av insatser och samarbeten, föreslås nedan.

5.1.2. Möjligheter att använda utvärderingar för att belägga verksamhetens resultat och långsiktiga effekter

I samband med omorganisationen 2024 stärktes ett antal funktioner vid myndigheten för att öka förmågan att genomföra utvecklingsanalys och

¹² 2020 gjordes en översyn av konsultbyrån Niras av de partnerledda utvärderingarna från det föregående året. (Sida. 2020. "Meta-Study of Partner-led Evaluations in 2019: Final Report". Sida Studies in Evaluation 2020:2. Studien inräknade 75 utvärderingar och gjorde en närmare granskning av kvaliteten i ett slumpvist urval av 14 av dem. Medelvärde för kvaliteten var relativt högt (3,6 av fem), men med stor variationen mellan olika utvärderingar.

användning av evidens i genomförandet och uppföljning av verksamheten. Flera funktioner för detta samlades på Sidas stödjande avdelningar. Omdimensioneringen innebar samtidigt att antalet utvärderare minskade och utvärderingsfunktionen fick en placering vid Resultatavdelningens enhet för metod och resultat. Utvärderingsfunktionen fyller fortfarande en viktig roll som stöd för genomförandet av decentraliserade utvärderingar och, i viss utsträckning, även partnerledda utvärderingar.

Sidas utvärderingsfunktion är dimensionerad för hittillsvarande uppdrag, det vill säga att föreslå och genomföra myndighetens centrala utvärderingsplan (beslutad av GD), ge stöd och råd till operativa enheter och utlandsmyndigheter i fråga om utvärdering samt företräda Sida i nationella och internationella utvärderingssammanhang. Ett utökat uppdrag, med t ex beställning av systematiska effektstudier, kvalitetssäkring av decentraliserade och partnerledda utvärderingar, eller framtagande av evidenssynteser som stöd för strategigenomförande, förutsätter både ökade resurser i utvärderingsfunktionen (tjänster, finansiering) samt ett förändrat arbetssätt i utvärderingsfunktionen och vid myndigheten i stort.

Genomgången av Sidas utvärderingar visar också på ett behov av metodologiskt utvecklingsarbete. De utvärderingsmetoder som idag dominerar (både i Sidas och andra givares utvärderingar) erbjuder i många fall ett enkelt och allmänt tillämpbart arbetssätt, men det finns en risk för bekräftelsebias (se ovan under 5.1). Sida har dock under senare tid tagit initiativ till att använda mer systematiska metoder för effektutvärdering, t ex av fattigdomsreducerande åtgärder,¹³ och detta arbete kommer – i linje med regeringens instruktioner – att intensifieras och utvecklas, i syfte att både tillföra systematisk evidens kring verk samma arbetssätt och säkerställa en pålitlig resultatredovisning av svenskfinansierade insatser.

5.1.3. Sammanfattande bedömning

Sida samlar in ett omfattande underlag om biståndets genomförande, vilket ger god information om aktiviteter och kortsiktiga resultat. Insamlingen sker dock utan fullt utvecklad systematik och beaktar sällan långsiktiga eller kausala effekter. Riksrevisionen samt återkoppling i dialogen med Utrikesdepartementet i samband med strategirapporteringen har pekat på behovet av en mer sammanhållen uppföljning som tydligare fångar hela effektkedjan och skiljer mellan aktiviteter, utfall och långsiktiga effekter.

Genomgången visar vidare att utvärderingar inom biståndet ofta domineras av ansatser som främst beskriver bidrag och resultat, medan mer prövande och effektinriktade metoder används mer selektivt. Detta begränsar möjligheten att dra mer generella slutsatser om vad som fungerar och därmed utvärderingarnas värde som underlag för strategiska förbättringar och prioriteringar.

Sammantaget framträder behovet av ett mer sammanhållet resultatramverk med tydliga resultatkedjor, explicita antaganden och identifierade risker, integrerat i

¹³ Sida (Carsten Schwensen, John Rand, Louise Scheibel Smed, Munguzwe Hichaambwa). 2026. "Impact study of the Strengthened Accountability Programme, a programme for small-scale miners in Zambia: A case study as part of the Central Evaluation of Sida's work with Poverty". Sida Evaluation 2026:1(d).

hela styrkedjan – från planering och genomförande till uppföljning och lärande. Ett sådant ramverk stärker kopplingen mellan insats och strategi, möjliggör bättre uppföljning av långsiktiga effekter och skapar förutsättningar för mer systematiskt lärande.

Mot denna bakgrund har Sida utvecklat en resultatmodell som integreras i den kommande Riktlinjen för genomförande och uppföljning av strategier. Modellen syftar till att stärka sambandet mellan planering, genomförande, uppföljning och lärande – från strateginivå till insatsnivå – och att skapa bättre förutsättningar för mer systematisk resultatredovisning och uppföljning av långsiktiga effekter. För att säkerställa genomslag och komplettera riktlinjens krav redovisas ytterligare åtgärder i kapitel 6, bland annat avseende metodutveckling, kvalitetssäkring och när mer rigorösa effektutvärderingar är ändamålsenliga.

5.2. Användning av evidens vid vägval och prioriteringar

5.2.1. Tillgång till evidens, kompetens och operativ kapacitet samt systemstöd.

Sida konstaterar att tillgången på evidens i biståndet generellt är god. Aktörer som Världsbanken, FN, akademiska institutioner, nationella statistikmyndigheter med flera tillhandahåller en stor mängd data och evidens av direkt relevans både för bedömningar av vilka insatser som är effektiva och förståelsen av de kontexter i vilka arbetet bedrivs.¹⁴ Genom nyligen slutna avtal har Sidas medarbetare fått tillgång till vetenskapliga tidskrifter och möjlighet att via en helpdesk få specialiserade sammanställningar av resultaten från genomförda randomiserade kontrollstudier inom J-PAL nätverket.¹⁵

Sidas personal har i de flesta fall också relevant högre utbildning inom sina respektive tematiska områden, och många (runt fem procent av personalen) är forskarutbildade med kapacitet för evidensbedömning och tillämpning av vetenskapliga metoder och analys.

Sidas fyra tematiska stödenheter och myndighetens chefsekonomteam ansvarar för att bygga analytisk kapacitet, sprida tillgänglig evidens och tillhandahålla stöd inom prioriterade tematiska ämnesområden motsvarande regeringens reformagenda för biståndet. Metod- och ämnesföreträdare leder tematiska nätverk som samlar handläggare i Stockholm och i fält inom respektive område och fungerar som forum för kunskapsdelning och -spridning.

De centrala ämnesföreträdarna ansvarar för att ta fram ämnesspecifika kunskapssammanställningar (thematic briefs och tool-boxes) till stöd för handläggare inför insatsbedömning och strategiska vägval. Ämnesföreträdarna leder också samarbetet med ett tiotal tematiska externa rådgivningsfunktioner, s.k.

¹⁴ För ett exempel på hur sådan evidens används för att planera och strukturera verksamhet, se Sida/landteam Syrien. s/d. "Way forward for gender equality, including GBV, early/child marriage and SRHR in the Syrian Crisis Strategy, 2024-2026", internt dokument. För ett exempel på hur lokal statistik används för uppföljning och utvärdering, se Sida (Carsten Schwensen, Louise Smed, John Rand). 2025. "Impact study of Musika", Sida Evaluation 2025:1a.

¹⁵ För helpdesken med J-PAL, se ärende 2025/001757.

helpdesks dit chefer och handläggare kan rikta förfrågningar om respektive ämne inför beslut och uppföljning. Dessa helpdesk tar emot från tiotalet till över hundra¹⁶ förfrågningar per år, vilka besvaras av konsultbyråer specialiserade på utvecklingsfrågor eller av ledande experter vid forskningsinstitutioner som U4 (anti-korruption), SLU (miljö och klimat) och Göteborgs universitet (miljö och klimat).

Sidas chefsekonomteam har till särskild uppgift att bygga analytisk kapacitet på Sida och ge stöd i evidensbaserat beslutsfattande. Teamet ansvarar för metodutveckling och utgör länken till den analys som bedrivs vid andra internationella utvecklingsaktörer. Teamet leder också nätverket för myndighetens utvecklingsanalytiker, samt tillhandahåller ekonomiska analyser, kompetensutveckling och data till den operativa verksamheten, inklusive kunskapssammanställningar kring effektiviteten i olika metoder och arbetssätt.¹⁷

5.2.2. Användning av evidens i strategigenomförande

Enligt regeringens riktlinjer ska Sida basera genomförandet av regeringens tematiska och geografiska strategier på ”beprövad erfarenhet och evidens, inklusive från forskning och egna och andras utvärderingar”.¹⁸

Genomförandeplaner

Sida operationaliserar strategierna i genomförandeplaner (tidigare benämnda ”utvecklingserbjudanden” under metodutveckling av regeringens beslut (UD 2024/17865), vilka sammanfattar Sidas analys av förhållanden och prioriteringar samt anger förändringsteorier med utfallsmål för genomförandet av relevanta strategimål.

Under 2025 togs de första utvecklingserbjudandena fram utifrån Sidas rutinbeskrivning ”Från analys till utvecklingserbjudande”¹⁹. En genomgång av argumentationen och evidensanvändningen dessa utvecklingserbjudanden liksom i de senare antagna genomförandeplanerna visar att de analytiska delarna av dessa dokument innehöll en hög grad av evidensanvändning,²⁰ om än med betydande variationer mellan de enskilda dokumenten. En stor mängd källor användes i dokumenten, men hänvisningar till evidens från forskningskällor eller Sidas centrala dokument (utvärderingar och tematiska översikter, t ex) var begränsade. Endast ett av de antagna utvecklingserbjudandena och genomförandeplanerna innehöll hänvisning till någon av Sidas centrala utvärderingar och bara fem av 21 dokument gjorde enstaka referenser till interna tematiska dokument (thematic briefs och tool-boxes) eller stöd från helpdesks vad gäller frågor kopplade till vägval i genomförandet.

¹⁶ Beräknat utifrån rapporteringen av förfrågningar under 2025 från sex helpdesks. Helpdesk för miljö- och klimatfrågor är den i särklass mest anlitade helpdesken.

¹⁷ Se t ex Sida/CET (Hugo De Geer Wikner, Simona Koria). 2021. ”What Works? To promote productive employment and poverty reduction”, tematisk analys.

¹⁸ Utrikesdepartementet, 2024, ”Uppdrag om genomförande och uppföljning av landstrategier och andra strategier inom biståndet”. Regeringsbeslut, daterat 19.12.2024.

¹⁹ Ärendenummer 24/001875

²⁰ De avsnitt i utvecklingserbjudandena som analyserades var ”utvecklingsdynamik”, ”förändringsaktörer” och ”utvecklingserbjudande”.

I dessa dokument användes evidens i övervägande grad för att belägga situationsbeskrivningar och utvecklingsanalys (uppgifter om antal fattiga, skuldsättning, gradering av demokratin, och liknande).²¹ Till följd av att rutinbeskrivningen, i avvaktan på framtagandet av en ny resultatmodell, inte innehöll tydliga instruktioner för evidens i de mer operativt inriktade delarna hade dessa delar av dokumenten (diskussionerna om förändringsaktörer respektive prioriteringar, förändringsteorier och val av angreppssätt), betydligt färre hänvisningar till evidens. Endast undantagsvis hänvisade dokumenten till evidens då det gällde effektivitet eller kostnadseffektivitet hos arbetsformer och metoder. En tredjedel av de utvecklingserbjudanden och genomförandeplaner som hittills har beslutats saknar referenser eller diskussion om evidens i samband med formuleringen av prioriteringar och förändringsteorier, det vill säga i samband vägval och prioriteringar kopplade till angreppssätt, typ av insats och partner.

I det nya formatet för Sidas genomförandeplaner som kommer att regleras av en ny Riktlinje för genomförande och uppföljning av strategier, som myndigheten avser fatta beslut om under Q1 2026 (se åtgärder kap. 6), kommer instruktioner och krav på evidens i de operativa delarna av genomförandeplanen att säkerställas. Flera av åtgärderna nedan syftar till att underlätta efterlevnaden av kraven i riktlinjen, inte minst genom den modell för differentierade evidenskrav som presenteras i bilaga 2.

Strategirapportering

Strategirapporter utgör Sidas främsta form för samlad resultatredovisning på strateginivå, och kvaliteten på denna rapportering beror i hög grad på tillgänglig evidens.

En genomgång av tolv slumpmässigt valda strategirapporter för 2024 visar på en omfattande användning av extern evidens, och att den evidens som används, liksom i fallet med utvecklingserbjudandena främst hämtas från FN och andra internationella aktörer. Alla rapporter utom en använde sig också av utvärderingar, främst i form av insats- eller strategiutvärderingar (partnerledda eller decentraliserade), om än inte i samma utsträckning som studier från internationella aktörer. Tre av rapporterna hänvisade till EBA-studier. I jämförelse användes studier, analyser och utvärderingar producerat av Sida i betydligt mindre utsträckning än externt framtagen evidens. Sidas tematiska översikter refererades bara i en rapport av tolv, och inte i något fall hänvisar strategirapporterna till myndighetens centrala utvärderingar. I fyra av tolv strategirapporter nämndes stöd eller material från de tematiska helpdesks som myndigheten tillhandahåller.

Det är inte så vanligt att strategirapporter använder evidens för en diskussion kring metoder eller arbetssätt för att nå specifika mål. Undantag finns,²² men de är få och handlar främst om material från decentraliserade eller partnerledda utvärderingar. Ingen av de granskade rapporterna använder sig av tillgängliga utvärderingar med mer rigorös metod (t ex från samlingar som J-PAL eller

²¹ Av de sammanlagt 518 referenserna i 14 antagna utvecklingserbjudanden återfanns 379 (73 procent) i dessa delar av dokumenten.

²² T ex Sida. 2025. "Strategirapportering för Strategin för fred, säkerhet och stabilisering 2024", rapport till UD, s. 16, där hänvisning till en partnerledd utvärdering används för att motivera ett fokus på att stöda civilsamhällesaktörer.

liknande) eller forskningsdata för att motivera vägval kring typ av partners, samarbetsformer, eller metoder i de insatser som stöds. Sida förutser att detta kommer att åtgärdas genom implementering av den nya Riktlinjen för genomförande och uppföljning av strategier som ställer tydligare krav på att strategirapporterna ska använda evidens.

5.2.3. Användning av evidens i insatshantering och -beslut

Evidens används under alla steg i insatshanteringen. Val av insatstyp sker i många fall efter genomgångar av tillgänglig evidens,²³ och bedömning av specifika partner sker regelmässigt efter inhämtande av systematisk evidens i form av revisionsrapporter, ISK-granskningar och liknande.

För den periodiska uppföljningen är partnerrapportering och oberoende revisioner centrala dokument och kompletteras i många fall av decentraliserade eller partnerledda utvärderingar (se ovan).

De enskilt viktigaste dokumenten i insatsprocessen är de beredningar som utgör underlag inför insatsbeslut, och vilka bedömer möjliga insatser utifrån fastställda frågor och kriterier. Beredningarna redogör för insatsens innehåll, bedömer dess förändringsteori samt analyserar risker och eventuella osäkerheter avseende genomförande och partner.

Användningen av evidens i insatsberedningar är idag frekvent, men osystematisk. En genomgång av ett slumpmässigt urval av trettio av Sidas insatsberedningar från 2025 visar att de evidensskällor som främst används för att underbygga bedömningar av partners kapacitet och rutiner utgörs av revisionsrapporter och liknande granskningar (t ex ISK-granskningar eller MOPAN-rapporter). Det är också relativt vanligt med extern data i beskrivningar av förhållanden som fattigdoms- och korruptionsnivåer. Liksom i dokumentationen från strategigenomförande är det dock ovanligt med evidenshänvisningar i diskussioner om metoder, arbetssätt eller förändringsteorier.

Referenser till olika former av forskningsevidens förekommer i var tredje beredning, men används i de flesta fall enbart för att belägga situations- eller problembeskrivningar. Endast i fem respektive ett fall (sammanlagt tjugo procent av det totala antalet) används forskningsdata på ett mer utförligt eller till och med omfattande sätt.²⁴

Utöver forskning utgörs den vanligaste enskilda källan till extern evidens i samband med bedömningar av effektiviteten i valda samarbetsformer och metoder av projektutvärderingar (decentraliserade eller partnerledda). En knapp tredjedel av beredningarna innehåller sådana hänvisningar. I de flesta fall handlar det då om utvärderingar av tidigare faser av samma projekt, men det förekommer också enstaka hänvisningar till utvärderingar av samma partners arbete i andra sammanhang.²⁵ Det vanligaste är dock att denna typ av diskussioner, i den mån de

²³ T ex Sida/landteam Syrien. s/d. "Way forward for gender equality..." a.a.

²⁴ Resultaten visar dock därigenom på en svag förbättring i förhållande till evidensanvändningen under tidigare år; jmf. Sida. s/d. "Sammanfattande bedömning av åren 2018-2022 – hjälpande och stjälpande faktorer", rapport 2023, Analyshub Mål 5, internt dokument, s. 2. Då resultaten ovan hänför sig till ett relativt litet urval är det dock svårt att tala om någon säkerställd förändring.

²⁵ Till exempel i beredning för insatsen 16983.

förekommer, bygger på implicita antaganden och erfarenheter utan vidare utveckling eller hänvisning.

Explicita hänvisningar till centralt genererad information används mycket sparsamt i beredningarna. Endast en beredning hänvisar till någon av Sidas centrala utvärderingar,²⁶ och referenser till Sidas olika tematiska översyner ("thematic briefs" eller "tool-boxes") saknas helt.²⁷

5.2.4. Samlad bedömning av evidensanvändningen i Sidas arbetsprocesser

Sammantaget visar genomgången att Sida har god tillgång till evidens, analytisk kompetens och tematiska stödfunktioner. Dessa resurser används i betydande utsträckning i analys- och rapporteringsarbete.

Samtidigt används evidens i begränsad utsträckning som ett explicit och styrande underlag för centrala vägval och prioriteringar i strategigenomförande och insatshantering. Evidens används idag främst för att belägga situations- och problembeskrivningar, medan dess roll i val av angreppssätt, förändringsteorier, prioriteringar, partnerval och insatsdesign är svagare och ofta implicit.

Kraven på att redovisa, värdera och väga evidens i dessa beslut är otydliga och varierar mellan processer och verksamhetsdelar. Det saknas gemensamma principer för när evidens särskilt ska efterfrågas, hur kvalitet och överförbarhet ska bedömas samt hur osäkerhet ska hanteras. Detta har begränsat möjligheten att använda evidens som grund för systematiska jämförelser mellan alternativa arbetssätt och för att ompröva prioriteringar när ny kunskap tillkommer.

Sammantaget innebär detta att evidens i praktiken ofta har en illustrativ snarare än styrande funktion i centrala beslutsprocesser. För att uppnå regeringens ambition om evidensbaserad styrning krävs därför tydligare krav, mer ändamålsenliga stöd- och granskningsfunktioner samt processer som säkerställer att kunskap om vad som fungerar – för vem och under vilka förutsättningar – integreras från strategimål till insatsnivå. För dessa ändamål pågår metodutveckling och framtagande av nya arbetssätt vid myndigheten i linje med Sidas verksamhetsstrategi och verksamhetsplan för att åtgärda de brister som konstateras. Ytterligare åtgärder, bland annat för hur Sida bör agera då tillräcklig evidens saknas inför insatsbeslut, redovisas i kapitel 6.

²⁶ Se beredning för insatsen 14584 i vilken hänvisas till Sida Evaluation 2022:4 om stöd till FN:s landprogram.

²⁷ Det är möjligt att användningen av dessa dokument sker implicit och därigenom inte lämnar några tydliga referenser i dokumenten. Diskussionerna i dokumenten tyder dock inte på att de baseras på systematiska genomgångar eller kritisk granskning av tillgänglig evidens kring effektivitetsfrågor och att så skulle vara fallet stöds heller inte av genomgång av nedladdningar av Sidaintern material. Webanalytiska data från andra halvåret 2025 visar t ex att de interna sidorna med de så kallade tematiska toolboxes som samlar evidens och lärdomar från enskilda områden registrerar besök relativt sällan. För den centrala *Poverty tool-box* var antalet unika besök 58 under halvåret, och för övriga var siffrorna mellan 44 och 9 besök under samma period.

6. Åtgärder för att stärka evidensbaserad styrning i genomförandet av biståndet

Med utgångspunkt i den fördjupade analysen i avsnitt 4 och 5 vidtar Sida följande åtgärder för att omsätta evidensbaserad styrning i praktiken.

Åtgärderna innebär:

- tydligare och bindande krav på evidensanvändning
- differentierade evidenskrav utifrån beslutens betydelse och risk, samt
- förstärkt organisatorisk kapacitet för analys, uppföljning och effektutvärdering.

Syftet är att säkerställa att evidens systematiskt efterfrågas, redovisas och vägs in vid strategiska vägval, prioriteringar, insatsbeslut och uppföljning av effekter.

Åtgärderna är strukturerade utifrån den tankeramen för evidensbaserad styrning som redovisas i figur 4:1, vilken tydliggör de centrala beslutspunkter där evidens ska utgöra ett aktivt underlag.

6.1. Evidens i strategigenomförandet

Evidens ska spela en tydligare roll och användas systematiskt i alla delar av strategigenomförandet – från operationalisering av strategimål till genomförande, uppföljning och rapportering, vilket också kommer att tydliggöras i Sidas Riktlinje för genomförande och uppföljning av strategier.

Figur 6.1 nedan konkretiserar hur evidens ska användas i strategigenomförandets olika delar. Den visar vilka centrala vägval som aktualiseras i genomförandet av en strategi och vilka frågor evidens ska bidra till att besvara i respektive steg. Syftet är att tydliggöra att evidens inte enbart ska användas för att beskriva kontext eller redovisa resultat, utan för att underbygga aktiva ställningstaganden om:

- hur strategins mål bäst kan nås
- vilka angreppssätt och metoder som är mest verksamma
- vilken typ av partner och genomförandeformer som är mest ändamålsenliga
- hur uppföljning och utvärdering ska utformas för att stärka lärande och framtida beslut.

Figuren ska därmed läsas som en operativ tillämpning av den övergripande tankeramen i figur 4.1 och visar hur evidens konkret förväntas bidra till vägval från förändringsteori och utfallsmål i genomförandeplanen till genomförande (insatsnivå) och uppföljning.

Figur 6:1 Steg och evidensanvändning i strategigenomförandet.

Olika delar av strategigenomförandet	Centralt vägval	Vad ska evidens bidra till att avgöra?
Strategiska vägval	Förändringsteori och utfallsmål	Vilken kunskap finns om hur förändring mot strategimålet uppnås i liknande kontexter? Vilka aktörer och beteendeförändringar har visat sig vara avgörande?
Angreppssätt och metodval	Val av insatslogik och arbetssätt	Vilka metoder eller angreppssätt har dokumenterad effekt eller kostnadseffektivitet? Under vilka förutsättningar fungerar de – och är dessa uppfyllda i aktuell kontext?
Partnerval	Val av partnerkategori	Vilka aktörer har visat förmåga att leverera resultat i liknande sammanhang? Vad visar tidigare resultat, utvärderingar och oberoende granskningar om deras genomförandekapacitet?
Genomförandeform	Val av samarbets- och finansieringsform	Vilken samarbets- och finansieringsform har bäst förutsättningar att ge effekt i relation till risk, kontext och genomförbarhet?
Uppföljning och utvärdering	Lärande och justering	Vilka centrala antaganden i förändringsteorin behöver prövas? Vad visar uppföljning och utvärdering om faktisk effekt – och vad behöver justeras för att stärka måluppfyllelsen?

Evidens i strategigenomförandet kan grovt delas in i följande kategorier:

Vetenskaplig evidens: Systematiska översikter, effektutvärderingar och kvantitativa analyser som ger kunskap om effekt och kostnadseffektivitet.

Utvärderingsevidens: Centrala, decentraliserade och partnerledda utvärderingar som belyser resultat, genomförbarhet och lärdomar från tidigare insatser.

Erfarenhetsbaserad kunskap: Samlad operativ erfarenhet, portföljanalyser och systematiserade lärdomar från genomförande.

Kontextuell evidens: Landdata, sektoranalyser, aktörsanalyser samt internationella jämförelser.

Identifierade kunskapsluckor: Områden där tillgänglig evidens är otillräcklig och där särskilda lärande- eller utvärderingsinsatser behöver initieras.

Genom att värdera och väga samman relevanta evidenskällor stärks kvaliteten och transparensen i Sidas vägval och prioriteringar.

6.1.1. Förtydligade evidenskrav i genomförandeplaner

Sida inför bindande krav på evidensanvändning vid framtagande och revidering av genomförandeplaner, i enlighet med modellen i Bilaga 1.

Kravet innebär att varje genomförandeplan ska:

- redovisa vilken vetenskaplig evidens och beprövad erfarenhet som ligger till grund för prioriterade vägval,
- tydligt skilja mellan evidens som beskriver situationen och evidens som belyser vad som fungerar (inklusive kostnadseffektivitet),
- redovisa identifierade kunskapsluckor samt hur dessa ska hanteras genom fokuserad uppföljning och utvärdering.

Kraven fastställs i Riktlinjen för genomförande och uppföljning av strategier, vilken förväntas antas Q1 2026.

6.1.2. Evidensbaserad uppföljning av förändringsteorier och utfallsmål

Sida inför krav på att varje genomförandeplan ska innehålla en samlad plan för uppföljning och utvärdering, kopplad till de uppställda förändringsteorierna och utfallsmålen, i enlighet med Bilaga 1.

Planen ska:

- ange vilka antaganden i förändringsteorin som ska följas upp,
- specificera vilken evidens som ska användas för att bedöma om aktörer rör sig i önskad riktning,
- klargöra när och hur oberoende evidens ska användas och insamlas.

Uppföljningen ska ge underlag för:

- löpande portföljustering,
- årlig strategirapportering,
- samlad rapportering vid strategiperiodens avslutande.

Kravet förs in i omarbetade instruktioner för genomförandeplaner under Q1 2026.

6.1.3. Tydligare krav på evidens i uppföljning av strategimål

Sida fastställer differentierade krav på evidens för:

- årlig uppföljning av utfallsmål, och
- långsiktig bedömning av strategimål och effekter.

Kraven ska tydliggöra:

- när resultatuppföljning baserad på egen eller partners bedömningar är tillräcklig,
- när kompletterande externa analyser eller utvärderingar krävs,
- hur sambandet mellan utfallsmål och strategimål ska bedömas.

Kravet förs in i omarbetade instruktioner för genomförandeplaner under Q1 2026.

6.2. Evidens i insatshantering

Evidens ska spela en tydligare roll i alla delar av insatshanteringen, och särskilt för att inför beslut underbygga diskussioner om vägval och prioriteringar för att uppnå målen med verksamheten. I de fall tillgänglig evidens av tillräcklig relevans eller trovärdighet saknas för de val som görs, ska Sida redovisa brister och planera uppföljning i samband med beslut i enlighet med förslagen i bilaga 2. Dokumentation av Sidas bedömning, eventuella brister och åtgärder ska anges i beredning och uppföljning av Sidas insatser.

6.2.1. Pilotering av differentierade evidenskrav

Sida genomför pilotinsatser under 2026 för att pröva en modell med differentierade evidenskrav vid insatsberedning och partnerval. Huvuddragen i modellen beskrivs i Bilaga 2.

Piloteringen omfattar:

- två till tre strategier,
- en modell där evidenskrav differentieras utifrån:
 - insatsens finansiella omfattning, och
 - tillgången till relevant evidens.

Modellen anger tydligt när:

- förenklad evidenshantering är tillräcklig,
- fördjupad analys krävs,
- pilot- eller utvärderingsansats ska användas.

Sida planerar även att engagera forskare inkl. från det svenska forskarsamhället i bedömningen av huruvida planerade insatser stöds av existerande evidens.

Om piloteringen bekräftar modellens ändamålsenlighet avser Sida att successivt införa modellen i hela myndigheten från och med 2027.

6.2.2. Bindande krav på evidensredovisning i beslutsunderlag

Sida inför bindande krav på evidensredovisning i beslutsunderlag vid:

- val av insats och partner,
- förlängning,
- ökning av insatsbelopp eller omfattning av insats.

Kraven på redovisning ges en differentierad utformning i enlighet med förslaget i Bilaga 2, vilken bland annat specificerar att pilotansatser följda av utvärdering ska ske för större insatser för vilka tillräcklig evidens saknas. Modellen integreras i regel för insatshantering och tillhörande metodstöd efter utvärdering av piloteringen (6.2.1), med planerad implementering från 2027.

6.2.3. Referensgrupper med det svenska forskarsamhället

Sida etablerar referensgrupper med det svenska forskarsamhället inom ramen för Sidas tematiska nätverk. Dessa referensgrupper ska kunna användas för att föra in aktuella forskningsrön i policydokument och vägledningar, och kan även involveras i internutbildning och insatsgranskning. Referensgrupperna kommer att etableras under Q2 2026.

6.2.4. Möjligt införande av system för kvalitetssäkring av insatser genom peer-reviewförfaranden och användande av vetenskaplig kompetens

Sida avser att under 2026 pröva att ett system för intern peer-review för granskning av evidensanvändning och argumentation kring förändringsteorier i insatsberedningar. Tentativt förutses en systematisk peer-review av seniora kollegor inom myndigheten, men detta kan även involvera forskarsamhället och/eller representanter för andra givare i kvalitetssäkringen.

6.2.5. Förtydligad roll för tematiska nätverk

Sida tydliggör att de tematiska nätverkens ansvar för att:

- sammanställa och tillgängliggöra evidens om effektivitet och kostnadseffektivitet i förhållande inom det tematiska ämnesområdet, t ex i form av syntesstudier, utvärderingar eller liknande.
- stödja handläggare i evidensbaserade insatsval,
- samverka med forskare vid behov.

Instruktion färdigställs och kommuniceras under första halvåret 2026.

6.2.6. Utvärdering utifrån strategiska evidensbehov

Sida styr om utvärderingsfunktionen vid myndigheten så att den i högre grad:

- tillhandahåller relevant evidens till aktuella beslut (pågående och framtida),
- stödjer kvalitetssäkring av decentraliserade och partnerledda utvärderingar,
- initierar effektutvärderingar där evidens saknas och besluten är strategiskt viktiga.

Åtgärden genomförs i samband med att en utvärderingspolicy antas under första halvåret 2026.

6.3. Uppföljning av strategiverksamhetens resultat och långsiktiga effekter

Utvärdering är det främsta instrumentet för uppföljning av resultat och långsiktiga effekter. Sida kommer att höja ambitionerna i fråga om bedömning av effekter på både lång och kort sikt.

6.3.1. Krav på strategiutvärdering i samband med strategiperiods avslutande

Sida fastställer krav på att extern strategiutvärdering ska genomföras inför varje strategiperiods avslutande i syfte att dokumentera resultat och lärdomar, samt ge underlag för eventuellt fortsatt arbete. Kravet införs under andra halvåret 2026.

6.3.2. Initiering av effektutvärderingar

Sida initierar ett begränsat antal effektutvärderingar under 2026, med fokus på områden där:

- insatser är finansiellt omfattande, och
- tillräcklig evidens om effekt saknas.

Sida kommer att sträva efter att engagera forskare i arbetet och särskilt undersöka möjligheten att använda sig av den svenska forskarbasen för detta. Antalet effektutvärderingar anpassas till tillgängliga resurser, med prioritering av områden med hög finansiell omfattning och begränsad evidenstillgång.

6.3.3. Hantering av jävrisiker

Sida inför förstärkta krav på oberoende och kvalitetssäkring i partnerledda utvärderingar, inklusive:

- krav på extern granskning vid förhöjd risk,
- tydligare ansvarsfördelning mellan Sida och partner.

Åtgärden genomförs i samband med Sidas utarbetande av en jävspolicy för utvärderingsverksamheten i stort, att genomföras under första halvåret 2026.

6.4. Övergripande åtgärder

Utöver de åtgärder direkt relaterade till strategigenomförande och insatshantering avser Sida även att genomföra ett antal verksövergripande åtgärder för att uppfylla uppdraget.

6.4.1. Utvärderingspolicy och kompetensförstärkning

Sida beslutar om en utvärderingspolicy som:

- klargör utvärderingsfunktionens mandat och ställning, innefattande organisatoriskt, strukturellt och finansiellt oberoende²⁸
- fastställer dess roll som metodstöd och kvalitetssäkring för decentraliserade och partnerledda utvärderingar.
- slår fast ansvar för att samla och analysera resultat från samtliga typer av Sidafinansierade utvärderingar.

²⁸ I enlighet med OECD DAC:s principer för utvärdering av utvecklingssamarbete, Development Assistance Committee. 1991. "Principles for Evaluation of Development Assistance".

Sida förstärker den centrala metodkompetensen genom riktade rekryteringar.

Åtgärden genomförs enligt den tidsplan som redovisats i svar på tidigare regeringsuppdrag (2025/10436).

6.4.2. Kompetensutveckling

Sida genomför riktade kompetensutvecklingsinsatser inom hela myndigheten för att stärka:

- beställar- och användarkompetens avseende evidens,
- metodkunskap inom uppföljning och utvärdering.

Åtgärden genomförs under 2026 och första halvåret 2027.

6.4.3. Tydliggöra kraven på Sidas chefer att kvalitetssäkra evidensanvändning i strategi- och insatshantering

Sida tydliggör att chefer på samtliga nivåer ansvarar för att evidenskrav tillämpas i strategi- och insatsprocesser. Detta säkerställs genom

- fortsatt insamling av data om evidensanvändning inom respektive ansvarsområde,
- att evidenshantering görs till en prioriterad fråga på kommande chefsdagar och i chefsnätverket,
- att evidenshantering betonas vid rekrytering och i uppföljningssamtal med chefer.

Åtgärderna genomförs löpande med start under första halvåret 2026.

6.5. Förväntad effekt av identifierade åtgärder samt uppföljning

Sammantaget innebär åtgärderna att evidensbaserad styrning operationaliseras genom bindande krav, tydligare beslutsregler och förstärkt kapacitet i linjeorganisationen. Evidens förväntas därmed få en mer styrande roll i vägval, prioriteringar och insatsbeslut.

Sida kommer att följa upp genomförandet av ovanstående åtgärder inom ramen för ordinarie verksamhetsstyrning. Uppföljningen kommer att utgå från uppbyggd kapacitet och i vilken utsträckning evidens används i strategiska och operativa beslut. Resultaten kommer att redovisas årligen till Regeringskansliet inklusive eventuella behov av justeringar i syfte att säkerställa fortsatt ändamålsenlig styrning.

Bilaga 1: Säkring av evidens i genomförandeplaner – operativa exempel.

Kraven i denna bilaga konkretiserar hur evidens ska användas för att besvara de centrala vägvalsfrågor som identifierats i figur 4:1 och 6:1 – från utvecklingsanalys och förändringsteori till partnerval och uppföljning.

Sida integrerar bindande krav på evidensanvändning i kommande Riktlinje för genomförande och uppföljning av strategier (Q1 2026), i enlighet med regeringens beslut (UD 2024/17865).

Kraven säkerställer att evidens systematiskt används som underlag för analys, vägval, prioriteringar, partnerval, portföljjustering, uppföljning, rapportering och utvärdering.

Om tillräcklig evidens saknas vid beslut ska detta tydligt anges och en plan för hur kunskapsluckan ska hanteras fastställas.

Steg 1: Evidensbaserad utvecklingsanalys som grund för vägval

Genomförandeplanen ska innehålla en kortfattad sammanfattning av utvecklingsanalysens huvudsakliga slutsatser, där det tydligt framgår:

- vilka utvecklingsutmaningar/möjligheter som bedöms mest väsentliga i förhållande till landets eller regionens behov,
- vilken evidens (utvärderingar, forskning, statistik osv.) som ligger till grund för dessa bedömningar, samt
- vilka implikationer detta får för Sidas vägval (t.ex. sektorinriktning, portföljinriktning, val av partnerkategorier).

Genomförandeplanen ska därutöver redovisa identifierade kunskapsluckor av relevans för strategigenomförandet, samt hur dessa hanteras (t.ex. genom planerad uppföljning/utvärdering eller inhämtning av kompletterande evidens).

Steg 2: Förändringsteori som synliggör antaganden och evidensgrund

För varje strategimål eller samling av strategimål ska genomförandeplanen:

- formulera en förändringsteori,
- identifiera centrala antaganden som måste hålla för att förväntade resultat ska uppnås,
- redovisa vilken evidens och beprövad erfarenhet som stödjer antagandena (t.ex. erfarenheter från tidigare insatser, dokumenterade resultat från andra aktörer, evidens från studier/utvärderingar), samt
- tydliggöra vilka antaganden som är osäkra och därmed kräver särskild uppföljning, prövning, riskhantering eller utvärdering.

Förändringsteorin ska vara styrande i genomförandet, inklusive hur den vägleder prioriteringar, avgränsningar och val av insatser och partner.

Steg 3: Alternativanalys och motiverade prioriteringar

Genomförandeplanen ska:

- beskriva övervägda alternativ (insatstyper, angreppssätt, partnerkategorier, samarbets- och finansieringsformer)
- redovisa hur tillgänglig evidens och beprövad erfarenhet har vägts in i vägvalet,
- klargöra hur genomförbarhet, kontext och risk har påverkat prioriteringen,
- hur väsentliga risker (t.ex. korruption och risk för att bistånd ges till aktörer som bedriver eller stödjer antidemokratisk verksamhet) har påverkat vägvalet.

Motiveringen ska vara tillräckligt tydlig för att göra valen transparenta i dialog med relevanta aktörer och för att möjliggöra efterföljande prövning av om valen varit ändamålsenliga över tid.

Steg 4: Evidensbaserade val av partnerkategorier och urvalsmetoder

Genomförandeplaner ska dokumentera och motivera val av:

- partnerkategorier,
- samarbets- och finansieringsformer,
- urvalsmetoder för val av specifik partner (t.ex. utlysning, upphandling eller annat förfarande),

Motivering ska relatera till:

- evidens och tidigare erfarenheter (t.ex. relevanta utvärderingar, studier, forskning och rapporter),
- strategiskt mervärde,
- identifierade risker och riskhanteringsåtgärder.

I de fall öppna förfaranden bedöms olämpliga ska genomförandeplanen kort redovisa sakliga skäl (t.ex. effektivitet, kontext, risk eller begränsat antal jämförbara aktörer) och hur val och kontroll av partner säkerställs inom ramen för insatshanteringen.

Hur evidens används och vägs i partnerval varierar beroende på beslutsform, exempelvis regeringsbeslutade insatser, utlysningar, upphandlingar eller samarbete med multilaterala organisationer.

Steg 5: Planerad uppföljning och utvärdering som möjliggör lärande och portföljustering

Genomförandeplanen ska redogöra för hur uppföljning, utvärdering och lärande ska stödja ett adaptivt och evidensbaserat genomförande, inklusive:

- vad som ska följas upp, hur data och evidens ska samlas in, analyseras och användas,

- vilka utvärderingar som bedöms behövas på olika nivåer (insats, strategimål, tematiska portföljer eller strategiportfölj) och när de behöver genomföras för att ge evidens i rätt tid för portföljjustering och rapportering,
- hur evidens utöver resultatinformation från partners (t.ex. utvärderingar, vetenskapliga forskningsrapporter och analyser från andra källor) ska användas för evidensbaserad portföljjustering och bedömning av långsiktiga effekter.

När tillförlitlig och relevant evidens saknas ska genomförandeplanen ange hur insatsportföljen utformas för att generera lärande och säkerställa tillräcklig uppföljning, exempelvis genom inbyggda uppföljnings- och utvärderingskomponenter och en tydlig plan för användning av resultaten i kommande prioriteringar.

Bilaga 2: Modell för evidenshantering vid partnerval och insatsbeslut.

Vid insatshantering och val av specifik partner varierar behovet av evidens beroende på två avgörande dimensioner:

- insatsens finansiella omfattning
- tillgången till relevant och tillförlitlig evidens.

Kombinationen av dessa dimensioner ger fyra huvudsituationer för Sidas beslut/val, med olika krav på evidenshantering och uppföljning (figur 2:1).

Figur 2:1. Differentiering av evidenskrav i olika typer av insatser.

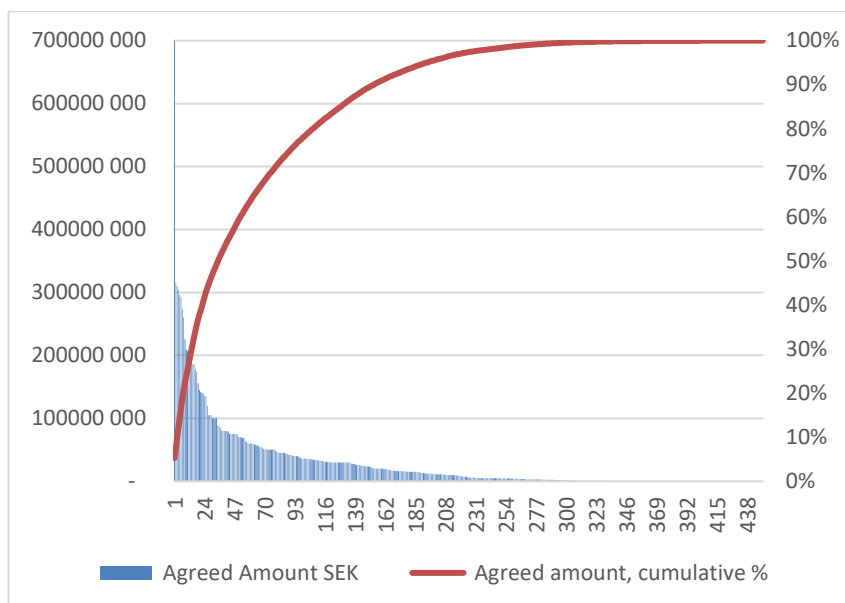
	Finansiellt begränsad insats	Finansiellt omfattande insats
Tillgänglig evidens finns.	1. Förenklad evidenshantering/uppföljning.	2. Fördjupad evidenshantering/uppföljning.
Tillgänglig evidens saknas.	3. Särskild prövning/uppföljning krävs.	4. Pilotansats krävs.

Dimension 1: Finansiell omfattning

Sidas insatsbeslut varierar kraftigt i storlek (se graf 2:1). En mindre andel stora beslut står för en mycket stor del av den totala volymen. En kostnadseffektiv och proportionerlig evidenshantering förutsätter därför differentierade krav – att Sida förmår tillämpa olika krav på insatser av olika storlek.

Insatser under fem miljoner kronor underkastas en förenklad beredning enligt Sidas insatshanteringsregel. Sida avser därutöver att pröva ytterligare en tröskel för fördjupade evidenskrav (tentativt har en gräns på 80 miljoner kronor diskuterats).

Graf 2:1 Insatser sorterade i storleksordning, avtalat belopp 2025.



Av totalt 442 insatsbeslut under 2025, svarade 34 (samtliga över 85 miljoner kronor) för över hälften av den totala finansiella volymen.²⁹ 15 insatser svarade ensamma för över en tredjedel av samma volym. (Omvänt; det sammanlagda värdet av de finansiellt minsta 250 besluten uppgår till mindre än fem procent av det totala beloppet.)

Dimension 2: Tillgång till evidens

Tillgången till robust evidens varierar mellan sektorer och insatsformer. Inom exempelvis hälsa, ekonomiskt stöd och humanitärt bistånd finns god tillgång på evidens om vilka metoder och arbetsformer som faktiskt är effektiva. Inom andra områden – såsom demokrati, konfliktförebyggande och arbete i instabila miljöer – är evidensläget mer begränsat. Evidenskraven behöver därför anpassas efter faktisk kunskapstillgång.

De fyra beslutssituationerna:

1. Förenklad evidenshantering/uppföljning.

Gäller när:

- insatsen är finansiellt begränsad
- tidigare dokumenterade erfarenheter finns
- insatsrelevans/partnerkapacitet bekräftas av oberoende evidens

Krav på evidenshantering:

- redovisning av tillgänglig evidens inför beslut

²⁹ Av dessa 34 insatser utgjordes 14 av stora civilsamhällestöd och tre av andra typer av insatser för demokrati. För dessa typer av insatser är utvärdering ett viktigt instrument, men det är svårt att genomföra t ex randomiserade kontrollstudier annat än för specifika delar (och för dessa finns relativt god tidigare evidens redan). För sju andra insatser inom områden som minröjning, SRHR, eller infrastrukturinvesteringar är det troligt att uppföljning främst bör vara av teknisk art givet att det är områden för vilket kunskapen om verk samma mekanismer är god. Fyra av de resterande tio insatserna rör områden (migration och återintegration t ex) där tidigare kunskap från systematiska effektstudier finns tillgänglig i relativt stor utsträckning.

- proportionerlig uppföljning/avrapportering av resultat
- fördjupning endast vid indikationer på brister eller risker

2. Fördjupad evidenshantering/uppföljning.

Gäller när:

- insatsen är finansiellt omfattande
- relevant evidens finns

Krav på evidenshantering:

- fördjupad analys av evidensens kvalitet och tillämpbarhet.
- kollegial granskning/peer-review inför beslut.
- utökad uppföljning.
- kompletterande utvärdering vid behov

3. Särskild prövning/uppföljning.

Gäller när:

- insatsen är finansiellt begränsad
- relevant evidens saknas om insatsens effektivitet/motpartens kapacitet

Krav på evidenshantering:

- tydlig redovisning av evidensbrist i beslutsunderlaget
- motivering av vägval trots kunskapsosäkerhet
- plan för uppföljning och lärande under genomförandet, inkl. ytterligare granskning/utvärdering vid behov

4. Pilotansats krävs.

Gäller när:

- insatsen är finansiellt omfattande
- relevant evidens saknas

Krav på evidenshantering:

- restriktivitet inför beslut
- övervägande av pilotansats eller prövoperiod följt av planerad oberoende utvärdering (former för utformning avgörs från fall till fall)
- tydlig dokumentation av evidenstillgång inklusive brister och lärandebhovs

Avsteg

Tvingande skäl, såsom akuta humanitära behov eller bindande instruktioner i regeringens styrning, kan motivera avsteg från modellen. Sådana avsteg ska dokumenteras och motiveras.