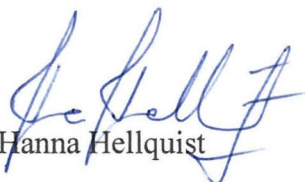


Återrapportering av kompletterande uppdrag till Sida att stärka evidensbaserad styrning i genomförandet av bistånd

I enlighet med regeringens beslut UD2026/07506 den 7 maj 2026 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 generaldirektör Hanna Hellquist på föredragning av handläggare Fredrik Uggle i närvaro av avdelningschef Annika Blakstad Otterstedt.


Hanna Hellquist
Fredrik Uggle

Ärendenummer: 26/001104

**Redovisning av regeringsuppdraget UD2026/07506,
Kompletterande uppdrag att stärka evidensbaserad styrning i
genomförandet av biståndet****1. Sammanfattning**

Sida har under 2026 vidtagit en rad åtgärder för att stärka evidensanvändning i genomförandet av biståndet, med fokus på utvecklade krav och arbetssätt för strategioperationalisering och insatshantering, ökad tillgång till forskningsbaserad kunskap, samt förstärkt kapacitet för evidensanvändning, utvärdering och effektuppföljning.

Sammantaget har Sida stärkt förutsättningarna för evidensbaserad styrning, men genomslaget i verksamhetens faktiska bedömningar, prioriteringar och beslut är ännu begränsat. Granskningar av insatsbeslut visar betydande brister i hur tillgänglig evidens används för att pröva föreslagna insatsers förutsättningar att nå avsedda resultat.

En bidragande förklaring är att nya krav och arbetssätt ännu inte har införts fullt ut. Erfarenheterna visar samtidigt att evidens behöver användas tidigare i beslutsprocesserna, när det fortfarande finns möjlighet att påverka vägval. Kraven behöver också anpassas till olika beslutssituationer och till Sidas varierande möjligheter att påverka biståndsinsatsernas utformning. Där tillräcklig evidens saknas behöver osäkerheten synliggöras och beaktas i beslut, riskbedömning och uppföljning.

Under 2027 ligger tyngdpunkten på att omsätta utvecklade krav och arbetssätt i den operativa verksamheten. Sida kommer att följa upp hur evidens används i beslutsunderlagen och i vilken utsträckning den bidrar till bättre underbyggda vägval och beslut. Resultaten ska ligga till grund för eventuella ytterligare åtgärder för att stärka genomslaget.

Innehåll

1. Sammanfattning	1
2. Uppdraget	3
3. Avgränsningar, uttolkning av uppdraget	3
3.1 Metod och avgränsning	3
4. Redovisningens utgångspunkter	4
5. Redovisning per område	4
5.1. Operationalisering och insatshantering	4
5.1.1. Verksamhetslogik och evidens i genomförandeplaner	4
5.1.2. Evidensanvändning och systematiskt lärande i insatshantering	5
5.1.3. Implementering och dokumentation av kravet på evidensbaserade insatser	6
5.2. Utvärderingsverksamhet och effekttuppföljning	8
5.2.2. Risk för jäv samt objektivitet och opartiskhet i utvärderingsverksamheten	9
5.3. Organisatoriska åtgärder	9
5.3.1. Gemensam förståelse och samsyn kring evidensbaserad styrning	9
5.3.2. Förstärkt organisatorisk kapacitet för evidensanvändning och effekttuppföljning	10
6. Analys av genomförande och framåtblickande prioriteringar	11
6.1. Analys av aktuell situation	11
Evidensanvändningen i insatshantering är fortfarande begränsad	12
Evidens behöver komma in tidigare och användas för att pröva alternativ	12
6.2. Åtgärdsplan	14
6.3. Internationella samarbeten	15

2. Uppdraget

Regeringen beslutade den 7 maj 2026 om ett kompletterande uppdrag till Sida att stärka den evidensbaserade styrningen i genomförandet av biståndet (UD 2026-07506). Sida ska vidareutveckla arbetet med att ta fram och använda evidens samt redovisa vidtagna åtgärder och hur arbetet har genomförts inom fyra områden:

- **Operationalisering och insatshantering:** åtgärder för att stärka evidensanvändningen i genomförandeplaner och insatshantering samt hur kravet på att insatser som regel ska vara evidensbaserade har införts.
- **Utvärderingsverksamhet och effekttuppföljning:** utvecklad användning av effekttuppföljning samt riskanalys och åtgärder för att motverka jäv och säkerställa objektivitet och opartiskhet.
- **Organisatoriska åtgärder:** åtgärder för att skapa samsyn kring centrala begrepp och stärka organisationens kapacitet för evidensanvändning och effekttuppföljning.
- **Analys av genomförande och framåtblickande prioriteringar:** en bedömning av hur långt arbetet kommit i hela organisationen samt en uppdaterad och tidsatt åtgärdsplan med prioriteringar och resurssättning.

I uppdraget anges även att samverkan med Världsbanken bör ske för att stärka Sidas arbete med att ta fram och använda evidens samt tillvarata lärdomar och goda exempel. Erfarenheter från andra internationella aktörer bör beaktas där så är relevant.

Uppdraget ska redovisas till Regeringskansliet (Utrikesdepartementet) senast den 31 oktober 2026.

3. Avgränsningar, uttolkning av uppdraget

Nedan redovisas de åtgärder som Sida har vidtagit och hur arbetet har genomförts, med utgångspunkt i de fyra områden som anges i regeringsuppdraget. De olika avsnitten inleds med respektive fråga ur regeringsuppdraget.

3.1 Metod och avgränsning

Redovisningen bygger på Sidas egen analys och uppföljning av arbetet med att stärka den evidensbaserade styrningen, bland annat genom systematiska genomgångar av dokument och beslutsunderlag, uppföljning av beslutade åtgärder och särskilda granskningar av evidensanvändningen i insatsberedningar och genomförandeplaner. Den tar sin utgångspunkt i myndighetens tidigare redovisningar av de två föregående regeringsuppdragen (UD2025-10436 och UD2025-18391) och beskriver vidtagna åtgärder, hittillsvarande resultat och kvarstående utvecklingsbehov.

De tre regeringsuppdragen är nära sammanlänkade och har genomförts inom ramen för ett samlat utvecklingsarbete. Det är därför inte alltid möjligt eller ändamålsenligt att hänföra enskilda åtgärder till ett visst uppdrag. Redovisningen omfattar därför även relevanta åtgärder som vidtagits med anledning av de tidigare uppdragen, med fokus på vad som genomförts och uppnåtts sedan föregående redovisning.

4. Redovisningens utgångspunkter

Sidas arbete med att stärka den evidensbaserade styrningen har utvecklats successivt sedan det första regeringsuppdraget (UD2025-10436). I samband med det andra regeringsuppdraget (UD2025-18391) konkretiserades arbetet i en åtgärdsplan som Sida redovisade till regeringen i februari 2026. Denna har därefter legat tillgrund för ett mer samlat utvecklingsarbete med särskilt fokus på att stärka evidensanvändningen i myndighetens två kärnprocesser: strategigenomförande och insatshantering.

Åtgärdsplanen har konkretiserats med aktiviteter på kort och lång sikt. För att samordna och intensivifiera genomförandet har Sida under 2026 avsatt särskilda resurser och beslutade i maj om en myndighetsgemensam kraftsamling för evidensbaserad styrning. Kraftsamlingen har särskilt inriktats på att omsätta kraven på evidensanvändning i praktiska arbetssätt och beslutsprocesser.

5. Redovisning per område

5.1. Operationalisering och insatshantering

5.1.1. Verksamhetslogik och evidens i genomförandeplaner

”Vidtagna åtgärder för att säkerställa att en tydlig verksamhetslogik präglar alla genomförandeplaner för strategier, där viktigare vägval och prioriteringar, t.ex. vad gäller effektiva typer av verksamheter och samarbetsformer, ska motiveras med beprövad erfarenhet och evidens.”

Genomförda åtgärder

Sida har under 2026 utvecklat styrningen av strategigenomförandet för att stärka användningen av evidens vid viktiga vägval och prioriteringar. I mars antogs en ny riktlinje för genomförande och uppföljning av strategier (26/000526), och i juli fastställdes en ny mall för genomförandeplaner. Dokumenten tydliggör att strategiska vägval, portföljinriktning och antaganden i verksamhetslogiken ska underbyggas med tillgänglig evidens och beprövad erfarenhet.

Hittillsvarande resultat och erfarenheter

Evidensanvändningen i den första genomförandeplanen som färdigställdes i det nya formatet var föremål för särskild granskning. Parallellt har riktat forskarstöd prövats inom ramen för det internationella samarbetet Smart Buys Alliance (SBA). Genom samarbetet har Sidas chefsekonomteam tillsammans med externa forskare tagit fram underlag om effektevidens och kostnadseffektivitet för två operativa pilotteam samt utformat en kurs om kostnadseffektivitet inom utvecklingssamarbetet för berörd personal.

Granskningen av den första genomförandeplanen bidrog till att tydliggöra och pröva evidensunderlaget för bland annat partnerval och arbetsmetoder. Den synliggjorde också vägval där tillräcklig evidens saknades, exempelvis i arbetet med normförändringar mot kvinnlig könsstämpning. Dessa kunskapsluckor dokumenterades och kopplades till behov av uppföljning.

Erfarenheterna visar samtidigt att möjligheterna att påverka vägvalen är begränsade när operationaliseringen redan har kommit långt. För att evidens ska kunna bidra till att pröva alternativa inriktningar behöver den därför användas tidigt i processen, innan prioriteringar och vägval har låsts.

Inom Syrienstrategin har samarbetet med SBA resulterat i en evidenssammanställning kring kostnadseffektiviteten i olika alternativ för det nyligen ändrade målområdet för återvandring. Inom den humanitära verksamheten har forskarstöd använts för att utveckla kriterier och analyser inför val av samarbetspartner i specifika krissituationer. Försöken har bidragit med erfarenheter av hur effektevidens kan integreras i strategiska vägval och hur medel kan styras mot de mest kostnadseffektiva arbetssätten. En viktig lärdom är att sådana analyser behöver vägas samman med bland annat genomförbarhet, sektorsspecifika överväganden, andra strategiska prioriteringar, eller målgruppernas behov. Det är ännu för tidigt att bedöma i vilken utsträckning försöken har påverkat verksamhetens prioriteringar eller resulterat i mer kostnadseffektiva beslut.

Kvarstående arbete

Sida arbetar vidare med att integrera evidensanalysen tidigare i operationaliseringsprocessen och med att omsätta erfarenheterna från pilotverksamheten i ordinarie arbetssätt. Insikterna i hur kostnadseffektivitet i högre grad kan inkorporeras i strategiprocesserna testas nu innan de inkorporeras i Sidas modell för resultatstyrning. Vidare revideras metodbeskrivningen för Sidas val av humanitära partner, och flera team erhåller kompetensutveckling i hur kostnadseffektivitet kan användas som kriterium för beslutsfattande. Det fortsatta arbetet behöver också belysa i vilken utsträckning evidens faktiskt påverkar prioriteringar och vägval i genomförandeplanerna, utöver att underlagen dokumenteras tydligare.

5.1.2. Evidensanvändning och systematiskt lärande i insatshanteringen

”Vidtagna åtgärder för att ytterligare utveckla insatshanteringen genom systematiskt lärande, t.ex. i samverkan med forskningsexpertis, och användande av evidens, i syfte att prioritera och sakligt motivera insatser som bedöms ha störst möjlighet att på ett kostnadseffektivt sätt åstadkomma hållbara resultat i linje med strategimålen.”

Genomförda åtgärder

Sida har utvecklat en differentierad modell för evidensanvändning och resultatuppföljning i insatshanteringen. Modellen presenterades i redovisningen av det andra regeringsuppdraget (UD2025/18391) och innebär att kraven på evidensanalys och uppföljning anpassas efter insatsernas finansiella omfattning och det tillgängliga evidensläget inom den aktuella sektorn.

Syftet är att tydliggöra vilken analys som bör genomföras inför beslut, när ytterligare evidens behöver inhämtas och hur osäkerheter i evidensunderlaget bör påverka uppföljningen. Modellen ska också bidra till att relevant specialistkompetens och forskarstöd används där behoven är störst. Modellen har under 2026 prövats vid fyra insatshanterande enheter. Sida har även uppdaterat innehåll och instruktioner i insatshanteringssystemet Trac för att tydliggöra kraven på evidensanalys och dokumentation i beredningen av insatser.

Förväntan på att utnyttja forskning och evidens för bedömning av insatser och vid behov engagera forskare för uppföljning har därmed tydliggjorts. Särskilda frågor om huruvida den föreslagna verksamhetslogiken baseras på tillgänglig evidens har införts i beredningsprocessen för nya insatser, samtidigt som instruktionen om riskhantering breddats till att inkludera fall där tillgänglig evidens inte är tydlig eller tillräcklig. Då så är fallet ställer systemet krav på att detta ska uppmärksammas och styra uppföljningen av insatsen i enlighet med evidensmodellens angivelser.

Ändringarna i insatshanteringssystemet infördes under sommarmånaderna, vilket förklarar att de inte har lämnat avtryck i de beredningar från det första halvåret som har analyserats utifrån evidensanvändning (se nedan).

Parallellt har Sida utvecklat den operativa verksamhetens tillgång till externt forskarstöd. Genom samarbetet med Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) har handläggare snabbt kunnat beställa forskningssammanställningar baserade på effektutvärderingar i form av randomiserade kontrollstudier (RCTer). Efter en första försöksperiod har en andra fas av samarbetet inletts. Sida har också utrett möjligheten till direktupphandling av forskningsrelaterade tjänster, till exempel för att delfinansiera pågående RCTer och genomfört kunskapsutbyten mellan Sidas personal och forskare, bland annat genom SweDev och Aswede.

Hittillsvarande resultat och erfarenheter

Prövningen av den differentierade modellen vid fyra enheter har gett underlag för att bedöma dess praktiska tillämpbarhet inför ett bredare införande. Modellen tydliggör hur evidenskrav och uppföljning kan anpassas efter olika förutsättningar, snarare än tillämpas likformigt på samtliga insatser.

Erfarenheterna från samarbetet med J-PAL visar att det finns efterfrågan på snabbt tillgängliga forskningssammanställningar och att sådant stöd kan vara användbart i den operativa verksamheten. Det är i de flesta fall dock ännu för tidigt att avgöra i vilken utsträckning stödet har påverkat konkreta insatsbeslut.

Arbetet har också synliggjort behovet av att koppla samman forskningsbaserad kunskap om effekter och kostnadseffektivitet med Sidas tematiska kompetens och kunskap om verksamhetens förutsättningar.

Kvarstående arbete

Sida förbereder införandet av den differentierade modellen i myndighetens regel för insatshantering från den 1 januari 2027.

Arbetet fortsätter även med att utveckla tillgången till forskarstöd, bland annat genom förslag om förenklade avropsrutiner, en akademisk helpdesk och en forskarpool för uppföljningsstudier och utvärderingar. Förslagen behöver beredas vidare utifrån identifierade behov, kostnader och förväntad nytta för verksamheten.

En central uppgift i det fortsatta arbetet är att säkerställa att den differentierade modellen och tillgången till specialiststöd får praktiskt genomslag i insatshanteringen och bidrar till bättre underbyggda beslut.

5.1.3. Implementering och dokumentation av kravet på evidensbaserade insatser

”Hur myndigheten implementerat att insatser som regel alltid ska vara evidensbaserade och att det ska finnas dokumenterat hur de är evidensbaserade.”

Genomförda åtgärder

Sida har under 2026 skärpt kraven på evidensredovisning i insatshanteringen. Detta innebär bland annat att beredningar inför insatsbeslut ska beakta tillgänglig evidens samt värdera denna evidens utifrån dess relevans, tillförlitlighet och tillämpbarhet. Redan i den inledande fasen av beredning inför beslut ska evidensläget diskuteras, och vid behov ska ytterligare material och data insamlas. Den följande beredningen ska innehålla ett explicit resonemang om huruvida den tillgängliga evidensen stöder de

antaganden och den förändringsteori som den föreslagna insatsen vilar på. Överväganden och hänvisningar till relevant evidens kommer därigenom att dokumenteras i Sidas system för insatshantering (Trac).

Den differentierade modellen innebär att avsaknad av tillräcklig evidens inte automatiskt utesluter finansiering. Insatser kan exempelvis motiveras av angelägna behov eller möjligheter till innovation. I sådana fall behöver osäkerheterna synliggöras, valet att ändå genomföra insatsen motiveras, samt bristen noteras som en risk under beredningen. Detta kräver också en skärpt uppföljning och utvärdering under genomförandet. För större finansiella åtaganden kan en inledande pilotfas vara motiverad när det är möjligt att pröva verksamhetens antaganden och metoder.

För att följa hur evidensanvändningen i insatsberedningar och beslut utvecklas har Sida infört kvartalsvisa granskningar av evidensanvändningen i samtliga insatsbeslut. Granskningarna omfattar vilken typ av evidens som redovisas och hur den används i beslutsunderlagen.

Sida har under året även utvecklat och genomfört en kurs om praktisk evidensanvändning i insatshantering för handläggare och chefer. Utbildningen behandlar bland annat värdering av olika kunskapskällor, hur evidens ska användas för att pröva snarare än bekräfta föreslagna insatser, och hur osäkerheter bör påverka uppföljningen.

Hittillsvarande resultat och erfarenheter

Granskningarna av insatsbeslut under de två första kvartalen 2026 visar hittills endast begränsade förflyttningar i evidensanvändningen. Flera av de nya kraven och instruktionerna har införts senare under året, varför det ännu är för tidigt att bedöma deras genomslag. Analysen av insatsbesluten från det tredje kvartalet pågår.

De genomförda utbildningarna har mött stor efterfrågan från olika avdelningar, nätverk och enheter både i Stockholm och i fält. Det visar ett intresse för att utveckla kompetensen, men ger ännu inte underlag för slutsatser om förändrad evidensanvändning i beslut.

Sammantaget har Sida stärkt förutsättningarna för att evidens ska användas och dokumenteras mer systematiskt i insatshantering. Det faktiska genomslaget i beredningar och beslut är dock ännu begränsat och behöver följas upp över tid.

Kvarstående arbete

Det fortsatta arbetet behöver säkerställa att de nya kraven tillämpas i den ordinarie insatshantering och att evidens används för att pröva och motivera faktiska vägval, inte enbart för att dokumentera redan föreslagna insatser.

Uppföljningen behöver därför belysa både hur evidens redovisas i beslutsunderlagen och i vilken utsträckning den har påverkat bedömningar, prioriteringar och beslut. Erfarenheterna bör användas för att utveckla arbetssätt och riktat stöd där behoven är störst.

Sida avser också att fortsätta utveckla kompetensen inom evidensanvändning i insatshantering, bland annat genom utbildningar och genom att uppmärksamma relevant kompetens i vid rekryteringar.

5.2. Utvärderingsverksamhet och effektuppföljning

5.2.1. Utökad användning av effektuppföljning

”Hur myndigheten utökat användandet av effektuppföljning, inklusive av nya studier som synliggör strategigenomförandets långsiktiga resultat och som bidrar till systematiskt lärande och effektivisering.”

Genomförda åtgärder

Sida har under 2026 vidtagit åtgärder för att stärka såväl framtagandet som användningen av kunskap om biståndets effekter.

Samarbetet med Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) har fördjupats för att göra forskningsbaserad effektevidens mer tillgänglig i myndighetens strategi- och insatsprocesser. Samarbetet har även omfattat förberedelser för randomiserade kontrollstudier av Sidafinansierade insatser. Arbete pågår med att identifiera insatser där sådana studier, med randomiserad design och skapande av kontrollgrupper, är genomförbara.

Sida har också bidragit till finansieringen av RCTer genomförda av forskare vid amerikanska universitet - UCLA (Berkeley) och Yale - om effekterna av för Sida relevanta arbetsmetoder (bland annat om metoder för att förebygga våld i nära relationer och för att åstadkomma en mer effektiv skatteuppbörd). Syftet med dessa samarbeten är att bidra till evidensbasen, öka kunskapen om de aktuella metoderna samt fördjupa insikter i genomförandet och användningen av systematiska effektstudier.

Parallellt har Sida återupptagit arbetet med att regelmässigt genomföra strategiutvärderingar inför strategiperioders avslut, i syfte att utifrån oberoende relevans- och effektivitetsprövningar bedöma utgångspunkter, partnerval och resultat för hela strategiperioder. Särskilda medel har avsatts och ansvaret för att initiera dessa utvärderingar har flyttats från enskilda enheter till den centrala utvärderingsfunktionen.

Strategiutvärderingar pågår för Demokratiska republiken Kongo, Etiopien, Kenya, Palestina, de regionala programmen för Mellanöstern och Nordafrika samt Syrienstrategin. Ytterligare utvärderingar planeras för de regionala programmen för Afrika och för SRHR i Afrika.

Hittillsvarande resultat och erfarenheter

Åtgärderna har skapat bättre förutsättningar för att både tillföra ny effektevidens och använda befintlig kunskap i myndighetens beslutsprocesser.

De återupptagna strategiutvärderingarna ger möjlighet till en mer samlad och oberoende bedömning av strategigenomförandets relevans, effektivitet och resultat över tid. De kan därmed utgöra ett viktigt underlag för lärande och kommande strategiska vägval.

Arbetet befinner sig dock till stor del i ett genomförande- eller förberedelseskede. Det är ännu inte möjligt att dra några samlade slutsatser om i vilken utsträckning de nya studierna och utvärderingarna har påverkat strategiska prioriteringar, insatsval eller verksamhetens effektivitet.

Kvarstående arbete

Sida behöver fortsätta utveckla formerna för att använda resultaten från effektstudier och strategiutvärderingar i operationalisering, insatshantering och strategisk omprövning. En central fråga är att säkerställa att utvärderingar genomförs och resultaten tillgängliggörs vid tidpunkter då de kan påverka kommande beslut.

Arbetet med att identifiera och genomföra nya effektstudier fortsätter, med särskild hänsyn till vilka kunskapsluckor som är mest relevanta för verksamhetens prioriteringar och beslut.

5.2.2. Risk för jäv samt objektivitet och opartiskhet i utvärderingsverksamheten

”En utvecklad riskanalys och genomförda åtgärder för att minska risk för jäv och säkerställa objektivitet och opartiskhet i utformning, genomförande och uppföljning av centrala, decentraliserade och partnerledda utvärderingar och effektstudier.”

Genomförda åtgärder

Sida har analyserat risker för jäv och bristande oberoende i utvärderingsverksamheten. Mot bakgrund av denna analys har myndigheten tagit fram en policy mot jäv i utvärderingsverksamheten, som antogs av Sidas styrelse den 29 september 2026. Policyn omfattar samtliga Sidas utvärderingar. Sida har även förändrat sina mallar för uppdragsbeskrivningar för utvärderingar.

Förändringarna syftar till att stärka utvärderingarnas oberoende, bland annat genom att minska betoningen på utvärderingsobjektens (t.ex. partnerorganisations) medverkan i utvärderingarnas utformning och innehåll.

Ett oberoende utvärderingssekretariat har etablerats vid myndigheten. En av sekretariatets huvuduppgifter är att stärka kvalitet och opartiskhet i decentraliserade och partnerledda utvärderingar.

Hittillsvarande resultat och erfarenheter

Genom policyn och de förändrade uppdragsbeskrivningarna har Sida tydliggjort kraven på att förebygga jäv och värna objektivitet och opartiskhet i utvärderingsverksamheten.

Det är ännu för tidigt att bedöma vilket genomslag åtgärderna har fått i praktiken, särskilt när det gäller decentraliserade och partnerledda utvärderingar.

Kvarstående arbete

Det fortsatta arbetet behöver säkerställa att policyn tillämpas konsekvent och att rutiner för att identifiera, hantera och följa upp risker för jäv och bristande oberoende fungerar i hela utvärderingsverksamheten.

En särskild prioritering är att utveckla utvärderingssekretariatets arbete med kvalitetssäkring och oberoende i decentraliserade och partnerledda utvärderingar.

5.3. Organisatoriska åtgärder

5.3.1. Gemensam förståelse och samsyn kring evidensbaserad styrning

”Vidtagna åtgärder för att skapa bred förståelse och samsyn i hela organisationen kring centrala begrepp, som t.ex. ’beprövad erfarenhet’, ’evidensbaserad styrning’ och ’vetenskapligt underbyggd verksamhetslogik’.”

Genomförda åtgärder

Sida har under 2026 genomfört flera kompetensutvecklings- och kommunikationsinsatser för att skapa en gemensam förståelse för evidensbaserad styrning och dess praktiska tillämpning.

En särskild utbildning om evidensbaserad insatshantering har genomförts vid ett tjugotal tillfällen, med deltagande från uppskattningsvis över en tredjedel av Sidas medarbetare. Utbildningen behandlar bland annat värdering av evidens, olika kunskapskällor och hur evidens kan användas för att pröva antaganden och motivera insatsbeslut.

Evidensanvändning och chefers ansvar för att säkerställa tillräckligt underbyggda vägval var ett huvudtema under årets chefsvecka. Därutöver har frågorna integrerats i introduktionsutbildningar, utbildningar för lokalanställda vid utlandsmyndigheterna och myndighetens kurs för handläggare.

På intranätet har Sida samlat vägledning och kunskapsunderlag för att stödja en gemensam förståelse av centrala begrepp och krav.

Myndigheten har även genomfört erfarenhetsutbyten med andra aktörer, bland andra Folke Bernadotteakademin.

Kvarstående arbete

Det fortsatta arbetet behöver inriktas på att omsätta den gemensamma begreppsförståelsen i praktisk tillämpning i strategigenomförandet och insatshantering. Det omfattar fortsatt kompetensutveckling, erfarenhetsutbyte mellan operativa enheter och utveckling av stöd som utgår från konkreta frågor och behov i verksamheten.

Sida planerar även ytterligare utbyten med forskare och svenska universitet om forskningens och evidensens betydelse för utvecklingssamarbetet.

5.3.2. Förstärkt organisatorisk kapacitet för evidensanvändning och effektuppföljning

”Vidtagna åtgärder för att öka kapaciteten i organisationen vad gäller effektuppföljning och evidensanvändning.”

Genomförda åtgärder

Sida har under 2026 genomfört organisatoriska förändringar och förstärkt resurserna för evidensanvändning, analys och utvärdering.

Myndighetens chefsekonomteam har flyttats till Resultatavdelningen som ett led i att samla och stärka kompetensen inom evidens, resultat och analys. Resultatavdelningen har även inrättat tre ytterligare tjänster med inriktning mot evidensanvändning och stöd till verksamheten.

Parallellt har Sidas utvärderingsfunktion fått en stärkt och mer oberoende ställning som utvärderingssekreteriat med ökad betoning på evidensförsörjning, kvalitetssäkring och stöd till samtliga utvärderingar vid myndigheten. Sekretariatets uppdrag omfattar bland annat att stärka kvalitetssäkring, evidensförsörjning och stöd till insatsnära partnerledda utvärderingar samt att främja systematisk effektutvärdering. Utvärderingssekreteriatet också fått utökade möjligheter att bidra med tekniskt stöd och samfinansiering av utvärderingar för att möjliggöra mer kvalificerade utvärderingsmetoder.

Hittillsvarande resultat och erfarenheter

De organisatoriska förändringarna har stärkt de strukturella förutsättningarna för samordning och tillgång till specialistkompetens inom evidens, analys och utvärdering.

Eftersom flera förändringar nyligen har genomförts är det ännu för tidigt att bedöma deras praktiska genomslag i den operativa verksamheten. En central fråga är i vilken

utsträckning den förstärkta kapaciteten bidrar till bättre underbyggda vägval och mer ändamålsenlig uppföljning.

Kvarstående arbete

Sida genomför för närvarande en översyn av de tematiska stödenheternas arbetssätt, bland annat för att definiera hur deras kompetens kan bidra mer effektivt till evidensanvändningen i verksamheten.

Det fortsatta arbetet behöver också tydliggöra hur den förstärkta specialistkompetensen ska användas i ordinarie beslutsprocesser, så att stödet når de operativa enheterna när det kan påverka prioriteringar, insatsval och uppföljning.

För utvärderingssekretariatet återstår att vidareutveckla stödet till decentraliserade och partnerledda utvärderingar samt formerna för kvalitetssäkring och systematisk effektoppföljning.

6. Analys av genomförande och framåtblickande prioriteringar

6.1. Analys av aktuell situation

”En analys av hur långt myndigheten har kommit i arbetet att säkerställa genomförande av ovan områden i alla delar av organisationen.”

Sida har under 2026 vidtagit ett flertal åtgärder för att stärka den evidensbaserade styrningen i strategigenomförande och insatshantering. Nya krav och arbetssätt har utvecklats, tillgången till forskningsbaserat stöd har förbättrats och myndighetens kapacitet för evidensanvändning och utvärdering har förstärkts. Åtgärderna har främst syftat till att öka tillgången till evidens för dessa ändamål samt tydliggöra hur den ska användas. Sammantaget förväntas förbättrad tillgång och större tydlighet leda till ökad användning av evidens i underlag till beslut och i genomförandeplaner.

Sidas kontinuerliga uppföljning av evidensarbetet i stort, samt av evidensanvändningen i insatshantering och strategigenomförande specifikt, visar att arbetet hittills har varit mest framgångsrikt i fråga om evidensförsörjning och utbildning kring evidens. Myndighetens uppfattning är att handläggare och chefer i dagsläget har god kunskap om, och tillgång till en stor mängd, evidenskällor i form av Sidas egna experter och tematiska material, särskilt upphandlade helpdeskar och annat konsultstöd, samt tillgång till den snabbt ökande globala kunskapen kring effektivitet i utvecklingsfrågor.

I fråga om ökad kommunikation och tydlighet kring krav på evidensanvändning i insatshantering och genomförandeplaner är Sidas bedömning att detta har åstadkommit genom förändrade instruktioner och riktlinjer samt genom de utbildningstillfällen som har tillhandahållits för evidens i insatshantering och kostnadseffektivitet. De modeller och format för evidensanvändning som har skapats införs gradvis och har ännu inte nått hela myndigheten. Detsamma gäller de utbildningar som har införts, vilka endast delar av personalen hittills har gått.

Arbetet har därmed kommit som längst när det gäller att skapa grundläggande förutsättningar för ökad evidensanvändning. Genomslaget i verksamhetens faktiska bedömningar, prioriteringar och beslut är däremot ännu begränsat.

Evidensanvändningen i insatshanteringen är fortfarande begränsad

En genomgång av evidensanvändningen i samtliga insatsbeslut från första och andra kvartalet 2026, sammanlagt ett sextiototal, visar betydande brister i hur evidens används för att bedöma insatsers förutsättningar att nå avsedda resultat. Endast en (1) beredning innehöll en tillräcklig hänvisning till och diskussion om tillgänglig evidens. Knappt en tredjedel (29 procent) bedöms närma sig en acceptabel nivå, men även dessa har förbättringspotential, medan nära hälften (43 procent) inte använde någon oberoende evidens för att bedöma eller diskutera insatsens potentiella effektivitet. För majoriteten av de övriga användes endast en källa till evidens i detta avseende, vilket i de flesta fall inte tillåter någon fördjupad diskussion.

Genomgången visar också att utvärderingar (oftast projektspecifika) var den vanligaste källan till evidens för effektivitetsbedömningar och användes i någon form i 52 procent av beredningarna, men endast tre beredningar innehöll en mer utförlig diskussion om detta underlag. Forskningsbaserad evidens användes endast i 16 procent av beredningarna (9 stycken), men de källor som användes härrörde bara i något enstaka fall från vetenskapliga tidskrifter.

Resultaten visar att tillgänglig evidens ännu inte används tillräckligt systematiskt för att pröva de antaganden och vägval som ligger till grund för insatsbeslut. Granskningen avser emellertid beslutsunderlagen och ger inte i sig en fullständig bild av hur evidens har påverkat den faktiska beredningen, exempelvis genom dialog med partner eller tidigare omprövningar av föreslagna insatser.

För närvarande pågår analys av de insatsbeslut som har tagit under det tredje kvartalet. Det är möjligt att dessa kommer att uppvisa mer avgörande förbättringar, vilket i så fall skulle kunna tolkas som att en ökad tydlighet i kommunikation och instruktioner börjar ge effekt.

Först till årsskiftet kommer dock instruktionerna och innehållet i Sidas insatshanteringssystem att vara fullt uppdaterade inför att den ovan beskrivna modellen görs obligatorisk för alla myndighetens operativa enheter. En tydligare informationsinsats kommer att genomföras med instruktioner till samtliga myndighetens chefer angående deras ansvar för att säkerställa att insatsbeslut vilar på en tillräcklig analys av det relevanta evidensläget och de uppföljningsåtgärder som detta kräver.

Evidens behöver komma in tidigare och användas för att pröva alternativ

Erfarenheterna från arbetet med den första genomförandeplanen enligt den nya modellen, för Somalia, visar att särskild granskning och stöd kan förbättra hur evidens redovisas och diskuteras. Samtidigt har arbetet synliggjort svårigheten att använda evidens för att påverka vägval när operationaliseringen redan har kommit långt. När centrala prioriteringar, partner och verksamhetsinriktningar i praktiken redan har valts finns en risk att evidens främst används för att underbygga dessa val i efterhand, snarare än för att pröva alternativa handlingsvägar.

En viktig slutsats är därför att evidens behöver integreras tidigt i strategigenomförande och insatshantering, när det fortfarande finns reella möjligheter att påverka beslut. Det förutsätter att centrala antaganden och alternativ identifieras och prövas, och att kunskapsunderlaget anpassas till de vägval som faktiskt ska göras.

Sida eftersträvar att stärka evidensanvändningen i de genomförandeplaner som utarbetas under hösten. Även om ambitionsnivån vad gäller framtagande av evidensinformerade genomförandeplaner är beroende av var i strategycykeln respektive strategi befinner sig, är betydelsen av att beakta evidenstillgång och -analys från processens inledning uppenbart. Det ansvar som vilar på cheferna i den operativa verksamheten att leda processerna och säkerställa en god evidensanvändning är tydligt. Myndighetens chefsekonomteam, metodenhet samt tematiska experter spelar en viktig roll för att stärka cheferna i detta arbete.

Parallellt med operationaliseringen av nya strategier kommer en nulägesanalys att göras för att bedöma i vilken utsträckning evidens har använts som grund för genomförandeplanernas centrala vägval, med förslag på hur användningen av evidens ytterligare kan förbättras under strategiernas operationalisering och implementering.

Evidenskraven behöver tillämpas utifrån Sidas faktiska påverkansmöjligheter

En särskild utmaning är att Sida i huvudsak genomför biståndet genom finansiering av partnerorganisationers verksamhet. Myndighetens möjligheter att påverka enskilda interventioners utformning varierar därför mellan olika samarbetsformer och typer av insatser.

I många fall kan Sida utforma eller vidareutveckla en intervention tillsammans med en partner. I andra fall är verksamhetens utformning redan fastlagd och Sidas främsta möjlighet att påverka ligger i valet av partner och verksamhet, finansieringens omfattning och villkor samt dialog och uppföljning. Vid exempelvis kärnstöd och gemensam finansiering kan inflytandet över enskilda interventioner vara mer indirekt.

Detta innebär inte att kraven på evidensbaserad styrning kan frångås, men att evidenskraven behöver anpassas för olika slags beslut. Där Sida har möjlighet att påverka interventionsdesignen ska evidens användas för att pröva verksamhetens förändringslogik och val av metoder. Där påverkansutrymmet är mer begränsat behöver evidensen i högre grad bidra till välgrundade finansierings- och partnerval, bedömningar av partners förmåga och resultat, formerna för uppföljning, samt ställningstaganden om fortsatt eller förändrat stöd.

Den differentierade modell för evidensanvändning som Sida utvecklat tar hänsyn till insatsernas finansiella omfattning och det tillgängliga evidensläget. Detta är viktigt både för att säkerställa relevanta evidenskrav och för att undvika administrativa krav som inte förbättrar besluten.

Specialiststöd och utvärdering behöver få större betydelse i beslutsprocesserna

Sida har förstärkt tillgången till forskningsbaserad kunskap och specialistkompetens. Samtidigt visar erfarenheterna att ökad tillgång till kunskap inte automatiskt leder till ökad användning.

De tematiska stödenheternas roll i evidensarbetet har hittills endast delvis realiserats. En bidragande orsak är otydlighet kring ansvar, arbetssätt och vilka behov specialiststödet förväntas möta. För att stödet ska få större genomslag behöver det i högre utsträckning inriktas mot frågor gällande effektivitet i arbetsmetoder, kopplas tydligare till konkreta beslut och involveras vid rätt tidpunkt i beredningen.

Även utvärderingsverksamheten behöver i högre grad bidra till verksamhetens kunskapsbehov. Granskningen av insatsbeslut visar att centrala utvärderingar sällan

används som underlag i beredningarna. Samtidigt är partnerledda utvärderingar en viktig källa till kunskap om genomförd verksamhet, trots återkommande brister i metodologisk kvalitet och i vissa fall oberoende.

Den genomförda granskningen av partnerledda utvärderingar från 2025 visar därför på behovet av att stärka kvalitetssäkring och stöd till såväl Sidas operativa enheter som dess partner. Den förstärkta utvärderingsfunktionen har en viktig roll i detta arbete, liksom i att säkerställa att utvärderingar genomförs och används när de kan bidra till lärande, omprövning och kommande beslut.

Slutsatser för det fortsatta arbetet

Sidas samlade bedömning är att betydande steg har tagits för att stärka förutsättningarna för evidensbaserad styrning, men att det ännu inte går att konstatera ett brett genomslag i myndighetens operativa verksamhet.

Det gradvisa införandet av nya krav och arbetssätt är en viktig förklaring. Införandet av den differentierade evidensmodellen i all operativ verksamhet under 2027 är därför ett viktigt steg, men kan inte i sig förväntas säkerställa att evidens används på ett mer ändamålsenligt sätt. Genomslaget beror på hur kraven omsätts i den operativa verksamheten, hur ansvar och stöd organiseras och i vilken utsträckning evidens används för att pröva och ompröva beslut.

Analysen pekar emellertid också på mer grundläggande utmaningar: evidens behöver användas tidigare i beslutsprocesserna, knyts tydligare till faktiska vägval och anpassas till de olika möjligheter Sida har att påverka biståndets utformning och genomförande.

Det fortsatta arbetet bör därför koncentreras till att:

- säkerställa att evidens används vid de tillfällen då den kan påverka centrala vägval och prioriteringar,
- anpassa evidenskrav och stöd till olika beslutssituationer och verksamheters förutsättningar,
- stärka kopplingen mellan operativa behov, specialistkompetens och utvärderingsverksamhet,
- följa upp inte bara hur evidens och kunskapsläge dokumenteras, utan hur detta underlag bidrar till bättre underbyggda bedömningar och beslut.

Resultaten av denna uppföljning kan ligga till grund för eventuella ytterligare åtgärder. Behov av skärpt granskning, kompetensutveckling eller förändrade arbetssätt bör bedömas utifrån vilka brister som faktiskt identifieras, snarare än förutsättas på förhand.

I den bifogade planen beskrivs i närmare detalj hur detta arbete genomförs 2026 och planeras för 2027.

6.2. Åtgärdsplan

”En tidsatt och uppdaterad åtgärdsplan för det fortsatta arbetet för ett evidensbaserat bistånd, inklusive prioriteringar och resurssättning.”

I bilaga presenterar Sida en uppdaterad åtgärdsplan utifrån ovan presenterade bedömning och analys. I relevanta delar ersätter detta dokument de planer som inlämnades till regeringen med anledning av de båda föregående uppdragen att stärka

den evidensbaserade styrningen i genomförandet av utvecklingssamarbetet (2025-10436 och 2025-18391).

Åtgärdsplanen omfattar huvudsakligen förändringar av arbetssätt som bedöms kunna genomföras inom ramen för befintlig bemanning och ordinarie förvaltningsresurser. Någon särskild resursförstärkning bedöms därför inte behövas för dessa åtgärder. Den exakta resursåtgången redovisas därför inte separat, eftersom den ingår i den löpande verksamheten och inte kan avgränsas på ett tillförlitligt sätt.

Uppföljningen av åtgärdsplanen ska ligga till grund för bedömningar av behovet av ytterligare insatser. Eventuella förstärkningar av kompetens, metodstöd eller kvalitetsgranskning ska utgå från identifierade brister i den praktiska evidensanvändningen och prövas mot förväntad nytta och resursbehov.

6.3. Internationella samarbeten

I enlighet med regeringens instruktion har Sida etablerat ett antal internationella samarbeten inom evidensområdet. Sidas chefsekonometeam har varit ledande i kontakter med Världsbankens chefsekonom och deras effektutvärderingsteam (Development Impact Evaluation (DIME)). Sida har därigenom haft en dialog med Världsbanken om frågor som resultatstyrning, effektutvärderingar, och AI-analys, vilket har gjort att insikter och erfarenheter rörande dessa frågor har kunnat föras tillbaka till Sidas egna processer. Sida har även erfarenhetsutbyten med de många andra givare som också står inför skarpare krav på evidensanvändning.

Sida deltar också i internationella initiativ som det ovan nämnda Smart Buys Alliance vilket koordinerar givare och forskare för kunskapsutbyte och vidareutveckling av praxis och resurser för kostnadseffektivitet och evidensanvändning inom biståndet. Bland andra samarbeten märks, som ovan nämnts, etablerade överenskommelser om stöd från J-PAL samt omfattande diskussioner med representanter för det svenska forskarsamhället.

Sida för också en aktiv dialog med andra enskilda biståndsaktörer. Myndigheten bjuds ofta in att dela sina erfarenheter av att stärka den evidensbaserade styrningen, bl.a. att presentera erfarenheterna av evidenshelpdesken med J-PAL, genom deltagande på en expertkonferens inom ramen för OECD samt vid en internationell evidenskonferens som den Asiatiska utvecklingsbanken står värd för i oktober.

Sida har också haft en aktiv dialog och kunskapsutbyten med NORAD som redan för några år sedan fått och genomfört ökade krav på evidensanvändning och kostnadseffektivitet i sin verksamhet. Även lärdomar från USAID och den brittiska biståndsmyndigheten FCDO vad gäller användning av effektutvärderingar och kostnadseffektivitetsbedömningar gett bidrag till för Sidas planering och till organisationsutveckling i syfte att ytterligare stärka kunskapshantering och evidensbaserat beslutsfattande.

En nära dialog kring relaterade teman förs också med internationella forskare och tankesmedjor så som Center for Global Development och Global Poverty Research Lab vid Northwestern University. Sidas möjligheter att fullt ut delta i och bidra till samfinansierade internationella samarbeten kring forskning och kunskapsproduktion har dock påverkats negativt av de nedskärningar som flera av myndighetens program har underkastats.

Åtgärdsplan: Översikt uppgifter, fokus, ansvar och avstämningar för evidensbaserad styrning (RB-uppdrag UD 2025/18391, UD2025/10436 och UD 2026-07506).

Fokus 2027: Säkerställa att evidens används mer systematiskt för att pröva och motivera vägval och prioriteringar i strategigenomförande och insatshantering samt för att följa upp och ompröva verksamhetens resultat.

Åtgärderna genomförs inom ramen för myndighetens ordinarie verksamhetsplanering och budget. Resursbehov och eventuella omprioriteringar hanteras av respektive ansvarig funktion. För varje åtgärd anges tidpunkt för genomförande och bedömd resurssättning. Uppföljningen ska särskilt belysa om åtgärderna får avsett genomslag i verksamhetens bedömningar och beslut.

Operationalisering och insatshantering

Uppgifter:	Vad har gjorts 2026	Prioriteringar 2027	Omfördelning av resurser?	Klart senast:
Säkerställa att en tydlig verksamhetslogik präglar alla genomförandeplaner för strategier, där viktigare vägval och prioriteringar, t.ex. vad gäller effektiva typer av verksamheter och samarbetsformer, ska motiveras med beprövad erfarenhet och evidens.	Antagit ny riktlinje och mall för genomförandeplaner. Etablerat forskarstöd samt prövat former för stöd och granskning av evidensanvändning.	Granska evidensgrunden för centrala vägval i samtliga genomförandeplaner för att etablera en baslinje, identifiera kunskapsluckor och bedöma behovet av förändrade prioriteringar eller förstärkt uppföljning.	(nej)	Tertial 1. Avstämning om behov av ytterligare åtgärder vid halvårsskiftet 2027.
Ytterligare utveckla insatshantering genom systematiskt lärande, t.ex. i samverkan med forskningsexpertis, och användande av evidens, i syfte att prioritera och sakligt motivera insatser som bedöms ha störst möjlighet att på ett kostnadseffektivt sätt åstadkomma hållbara resultat i linje med strategimålen.	Utvecklat och prövat en differentierad modell för evidensanalys och uppföljning. Prövat forskarstöd för insatsberedning och utvecklat utbildningar om evidensanvändning och kostnadseffektivitet.	Införa den differentierade modellen för evidensanvändning i ordinarie insatshantering och särskilt följa hur den fungerar i olika beslutssituationer, inklusive hur forskarstöd kan bidra till bättre underbyggda insatsval. Samtliga operativa team och enheter ska ha genomgått de specialiserade utbildningarna.	Visst behov av medel för forskarsamarbete.	Tertial 1. Avstämning om behov av ytterligare åtgärder vid halvårsskiftet 2027.
Insatser ska som regel alltid ska vara evidensbaserade och att det ska finnas dokumenterat hur de är evidensbaserade.	Förtydligat kraven på evidensanalys och dokumentation i insatshantering. Infört systematisk granskning av evidensanvändningen i insatsbeslut.	Följa upp evidensanvändningen i insatsbeslut och analysera både kvaliteten på beslutsunderlagen och i vilken utsträckning evidens har påverkat bedömningar och vägval. Använda resultaten för riktat stöd och förbättringar.	Resurssättning av uppföljningsfunktion.	Kontinuerlig uppföljning med formell sammanställning per tertial.

Utvärderingsverksamhet och effektoppföljning

Uppgifter:	Vad har gjorts 2026	Prioriteringar 2027		
Effektoppföljning, inklusive av nya studier som synliggör strategigenomförandets långsiktiga resultat och som bidrar till systematiskt lärande och effektivisering.	Fördjupat samarbetet med J-PAL, medfinansierat effektstudier och återupptagit regelmässiga strategikutvärderingar. Antagit ny utvärderingspolicy.	Utveckla användningen av effektstudier och strategikutvärderingar med utgångspunkt i prioriterade kunskapsbehov, och säkerställa att resultaten tas till vara i kommande beslut och strategiska vägval.	Omdisponering av utvärderingsbudget för effektstudier och strategikutvärderingar.	Tertial 2.
Utvecklad riskanalys och genomförda åtgärder för att minska risk för jäv och säkerställa objektivitet och opartiskhet i utformning, genomförande och uppföljning av centrala, decentraliserade och partnerledda utvärderingar och effektstudier.	Antagit policy mot jäv i utvärderingsverksamheten, reviderat uppdragsbeskrivningar och stärkt utvärderingsfunktionens uppdrag för kvalitetssäkring.	Omsätta den antagna jävs- och utvärderingspolicyn i praktiska rutiner för riskbedömning, kvalitetssäkring och hantering av oberoende frågor i centrala, decentraliserade och partnerledda utvärderingar.	(nej)	Löpande. Följs upp i utvärderingssekretariatets årsrapport.

Organisatoriska åtgärder

Uppgifter:	Vad har gjorts 2026	Prioriteringar 2027		
Åtgärder för att skapa bred förståelse och samsyn i hela organisationen kring centrala begrepp, som t.ex. "beprövad erfarenhet", "evidensbaserad styrning" och "vetenskapligt underbyggd verksamhetslogik".	Genomfört utbildningar för medarbetare och chefer, integrerat evidensfrågor i befintliga utbildningar samt utvecklat internt kunskapsstöd.	Tydliggöra hur centrala evidensbegrepp ska tillämpas i verksamheten och utveckla tillgången till specialiststöd utifrån de operativa enheternas behov. Följa upp om stödet används och bidrar till bättre underbyggda beslut.	Möjlig ökad kostnad för helpdeskar.	Tertialuppföljning för bedömning av behov av eventuella ytterligare åtgärder.
Åtgärder för att öka kapaciteten i organisationen vad gäller effektoppföljning och evidensanvändning.	Flyttat chefsekonomteamet till Resultatavdelningen, förstärkt bemanningen för evidensarbete och stärkt utvärderingsfunktionens organisatoriska ställning och uppdrag.			