



LUNDS
UNIVERSITET

Människorätsorganisationer och effektmätning

Med vilka metoder och för vilka syften?

Frida Reisdal, MRSK62
Avdelningen för mänskliga rättigheter
Historiska institutionen
VT-terminen 2020
Handledare: Beckman, Olof
Antal ord: 12 436

Abstract

English title: *Human Rights Organizations and Impact Evaluation - With which methods and for what purposes?*

Throughout the world, human rights organizations are constantly working to ensure more and more people can utilize their inherent human rights. These global organizations, along with investors and target groups, strive for permanent results. However, measuring the impact of these organizations' interventions has proven to be very difficult. Therefore, the purpose of this bachelor thesis is to investigate how three organizations (Amnesty International, Oxfam International och Plan International) associate with impact evaluation. Building upon organizational theory and previous research, reports, strategic goals, and annual reviews are analyzed using a content analysis methodology. Thus, this study aims to explore the question: *With which methods and for what purposes do human rights organizations claim to work with impact evaluation?* In order to fully cover each individual section, the question is broken down into the two sub-questions: *How is data collected?* and *How is data used?* Considering the limitations of this study, general conclusions cannot be definitively drawn. The analysis, however, displays some unforeseen difficulties in knowing which exact methods are actually used. Consequently, it is difficult to fully answer the sub-question: *How is data collected?* Concerning the second sub-question: *How is data used?*, the organizations exhibit several similarities. The most distinguishable similarity across these organizations is the common use of impact evaluation to learn and enable accountability.

Key words: impact evaluation, human rights organisations, methods, motivation, human rights

Abstract

Runtom i världen arbetar människorättsorganisationer för att fler ska åtnjuta sina mänskliga rättigheter. Att aktivitet resulterar i långsiktig förändring är av intresse dels för organisationen ifråga men även för finansiärer och målgrupper. Att mäta effekt av insatser har dock visat sig vara svårt. Mot bakgrund av det är syftet med uppsatsen att undersöka hur tre organisationer (Amnesty International, Oxfam International och Plan International) förhåller sig till effektmätning. Med avstamp i organisationsteori och tidigare forskning ämnar uppsatsen besvara frågeställningen: *Med vilka metoder och för vilka syften säger sig människorättsorganisationer arbeta med effektmätning?* För att närma sig de olika beståndsdelarna bryts frågeställningen ner i de två delfrågorna *Hur samlas data?* och *Hur används data?* Primärmaterialet, som i huvudsak består av rapporter, strategiska mål och organisationsberättelser tillgängliga på respektive organisations hemsida, analyseras med hjälp av innehållsanalys. I och med uppsatsens avgränsningar görs inte anspråk på att dra generella slutsatser. Resultatet av analysen visar dock på stora svårigheter vad gäller att veta vilka metoder som används. Det är således svårt att fullt ut besvara delfrågan *Hur samlas data?* Vad gäller uppsatsens andra delfråga *Hur används data?* uppvisar organisationerna flera likheter. Främst förefaller organisationerna använda effektmätning för att lära och möjliggöra ansvarsutkrävande.

Nyckelord: effektmätning, människorättsorganisationer, metoder, motivation, mänskliga rättigheter

Innehållsförteckning

1 Inledning	5
1.1 Problemformulering, syfte och frågeställning	6
1.2 Primärmaterial och avgränsningar	6
1.3 Bakgrund	8
1.3.1 Amnesty, Oxfam & Plan	8
1.3.2 Definition av effektmätning	10
1.3.3 Introduktion till effektmätning	10
2 Litteraturöversikt	13
3 Teori och metod	18
3.1 Teoretiskt ramverk	18
3.1.1 Hur samlas data?	18
3.1.2 Hur används data?	19
3.2 Metod	22
3.2.1 Preciserande frågor	23
4 Analys	25
4.1 Hur samlar Amnesty data?	25
4.2 Hur använder Amnesty data?	32
4.3 Hur samlar Oxfam data?	33
4.4 Hur använder Oxfam data?	37
4.5 Hur samlar Plan data?	39
4.6 Hur använder Plan data?	44
5 Resultat	45
6 Diskussion	46
Referenser	50

1 Inledning

Runtom i världen bedriver människorättsorganisationer påverkansarbete, genomför projekt, utbildningsinsatser och kampanjer i syfte att fler människor ska åtnjuta sina mänskliga rättigheter. Att aktivitet resulterar i långsiktig, verklig förändring är av intresse dels för organisationen ifråga men även för finansiärer och målgrupper. Mot bakgrund av det började högre krav ställas på organisationer under 1990-talet.¹ Bland annat eftersom New Public Management seglade upp som nytt, dominerande ideal.² Även början av 2000-talet har präglats av fortsatt fokus på resultat, vilket förstärkts i och med Millenniemålen och senare Agenda 2030.³ Att utvärdera och mäta huruvida insatser leder till önskad effekt har dock visat sig vara svårt och gett upphov till ett omfattande litteraturområde.⁴ En central aspekt som återkommande och under en längre tid varit föremål för både studie och diskussion är vilka metoder som bör användas för effektmätning. Metodval spelar till exempel roll för att kunna avgöra huruvida insatsen i sig själv gett effekt, eller om förändring orsakats av andra faktorer såsom lagändringar eller förbättrad ekonomi (så kallat attribution). Ytterligare en aspekt som varit av intresse och undersökts är motivation, alltså varför organisationer väljer att arbeta med effektmätning och hur resultatet av en effektmätning sedan används. Genom att påvisa verksamhetens utfall skulle organisationer till exempel kunna öka sina chanser att tilldelas bidrag eller donationer. Den kunskap som organisationen förvärvar genom effektmätning exempelvis kring varför en insats eller tillvägagångssätt fungerat väl i en viss kontext men misslyckats i andra, skulle också kunna användas för att fatta strategiska beslut framöver.⁵

¹ Fowler, Alan. *Demonstrating NGO Performance: Problems and Possibilities*. Development in Practice, Oxfam UK and Ireland, 1996, s. 58. Se även Roche, Chris. *Impact Assessment: Seeing the Wood and the Trees*. Development in Practice, 2000, s. 544.

² White, Howard. *The twenty-first century experimenting society: the four waves of the evidence revolution*, Palgrave Communications, 2019, s. 1-2.

³ Pouw et al., *Participatory Assessment of Development Interventions: Lessons Learned From a New Evaluation Methodology in Ghana and Burkina Faso*. American Journal of Evaluation, 2017 s. 48. Se även White, Howard. *A Contribution to Current Debates in Impact Evaluation*. Evaluation, 2010, s. 153.

⁴ Kelly et al., *Impact measurement for NGOs: Experiences from India and Sri Lanka*. Development in Practice, 2004, s. 696. Se även Yu, Stan; McLaughlin, Darell Arthur. *Program Evaluation and Impact Assessment in International Non-Governmental Organizations*. Canadian Journal of Nonprofit & Social Economy Research, 2013. s. 24 & Golini et al., *Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations*. International Journal of Project Management, 2015, s. 650.

⁵ Carman, Joanne G. *Understanding Evaluation in Nonprofit Organizations*. Public Performance & Management Review, 2011, s. 353-356.

1.1 Problemformulering, syfte och frågeställning

Trots svårigheter är effektmätning något som organisationer behöver, verkar vilja och kan gynnas av att ägna sig åt. Arbetet tar avstamp i uppsatsens teoretiska ramverk i syfte att undersöka hur tre människorättsorganisationer förhåller sig till effektmätning. Uppsatsen ämnar besvara frågeställningen: *Med vilka metoder och för vilka syften säger sig människorättsorganisationer arbeta med effektmätning?* För att närma sig de olika beståndsdelarna bryts frågeställningen ner i de två delfrågorna: *Hur samlas data?* och *Hur används data?* Den första syftar till att undersöka vilka metoder som används. Särskilt fokus läggs på hur målgruppen engageras och hur man förhåller sig till attribution. Den andra syftar till att undersöka för vilka syften effektmätning görs, alltså hur effektmätning används. Det är värt att betona att syftet med uppsatsen inte är att kritisera, utan att förstå.

1.2 Primärmaterial och avgränsningar

För undersökningen har tre organisationer valts ut med hjälp av målstyrd urvalsmetod. Det innebär att organisationerna på ett strategiskt sätt valts ut för att säkerställa att de är relevanta för arbetet.⁶ Relevans har i detta fall bedömts utifrån att organisationen ifråga har ett uttalat människorättsengagemang, är etablerad internationellt, säger sig arbeta med effektmätning samt sammanställt en rapport till Accountable Now som finns tillgänglig (se nedan). Antalet organisationer som passar in under beskrivningen är fler än uppsatsen har möjlighet att undersöka och antalet avgränsades därför till tre. De organisationer som undersöks i uppsatsen är Amnesty International, Oxfam International och Plan International.

Primärmaterial består av dokument tillgängliga på respektive organisations hemsida och utgörs i huvudsak av rapporter, strategiska mål och organisationsberättelser. Val och avgränsning av uppsatsens primärmaterial har krävt särskild begründan och övervägande. Mängd och typ av tillgänglig information varierar nämligen organisationerna emellan. Detta är i sig en intressant observation men blir också problematiskt. Viss avvikelse är oundviklig och hanterbar, samtidigt som en någorlunda

⁶ Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Upplaga 3, Liber, Stockholm, 2018, s. 496. Se även Esaïsson et al., *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Femte upplagan, Wolters Kluwer, Stockholm, 2017, s. 158.

jämn nivå av information krävs för att ha chans att skapa en rättvis uppfattning av det som uppsatsen ämnar undersöka. I syfte att försöka nå en tämligen jämn nivå samt en gemensam utgångspunkt för organisationerna används medlemskapsplattformen Accountable Now som arbetar för ökad transparens inom sektorn.⁷ Som ett led i detta sammanställer medlemsorganisationerna rapporter i enlighet med ett gemensamt ramverk som antogs år 2017.⁸ Rapporterna tjänar således som en minsta gemensamma nämnare, och har varit värdefulla för uppsatsen. Rapporterna har även fungerat som källa till vidare hänvisning då organisationerna benämner dokument och är organiserade på skilda sätt. Det bör noteras att Amnestys rapport skiljer sig något i struktur från de två övriga eftersom de rapporterat enligt det gamla ramverket.⁹ Rapporten bedöms ändå vara lämplig att använda då liknande information presenteras.

Utöver rapporten till Accountable Now publicerar organisationerna årligen rapporter med verksamhetsberättelser. De två i kombination med organisationens strategiska plan utgör den gemensamma grundstommen vad gäller primärmaterialet. I mån av tillgänglighet har även tillhörande policydokument och riktlinjer inkluderats. Viss avvikelser mellan organisationerna emellan förekommer således i uppsatsen. Dock utgör grundstommen majoriteten av materialet som analyseras. Primärmaterialets totala omfattning är cirka 300 sidor. Det bör dock noteras att all information tillgänglig i materialet inte är relevant för uppsatsen. Den effektiva omfattningen, det vill säga den del av materialet som faktiskt används, bedöms till cirka 100 sidor. För att kunna hantera primärmaterialet har vissa avgränsningar gjorts. Till exempel inkluderas inte rapporter eller övriga dokument från nationella kontor. I linje med uppsatsens syfte och frågeställning eftersöks så uppdaterad information som möjligt. Därför används endast den senaste rapporten till Accountable Now. Samtliga rapporter till Accountable Now publicerades 2018, vilket medför en viss reservation för att större förändringar kan ha skett sedan rapporten sammanställdes.

⁷ Accountable Now, accountablenow.org, *About Us*.

⁸ Accountable Now, *New Reporting and Assessment Framework*.

⁹ Amnesty International, *Accountable Now Report 2018*, s. 14.

Antalet organisationer är en begränsning i uppsatsen och påverkar möjligheten att dra generella slutsatser, vilket således undvikits. Materialet utgör också en begränsning, främst med tanke på att det omöjligt går att med säkerhet veta att samtliga relevanta dokument inkluderas. Ytterligare en begränsning är att visst material endast delas internt, och således inte funnits tillgängligt för uppsatsen. Det är dock av betydelse för diskussionen och organisationerna har därmed inte ombetts att dela material med författaren. Primärmaterialets omfattning är dock till fördel och förhoppningen är, trots nämnda begränsningar, att det är representativt nog för att fånga en helhetsbild.

1.3 Bakgrund

Nedan presenteras kort bakgrundsinformation om organisationerna som undersöks i uppsatsen. En diskussion kring definition av effektmätning följer. Avsnittet avslutas med en introduktion till grundläggande begrepp på området, främst hämtat ur boken *Impact Evaluation in Practice* (2016).¹⁰

1.3.1 Amnesty, Oxfam & Plan

Amnesty International grundades 1961 av Peter Benenson och ägnade sig initialt åt att få politiska fångar friade. Idag arbetar organisationen för mänskliga rättigheter i bredare mening.¹¹ Amnestys vision är "[...] a world in which every person enjoys all of the human rights enshrined in the Universal Declaration of Human Rights and other international human rights instruments." Organisationen består av nationella kontor som bedriver människorättsfrämjande arbete i respektive land, internationella medlemmar och sekretariat, regionala kontor och huvudkontoret i London. Samtliga arbetar utefter en gemensam vision, grundläggande värderingar och strategisk plan.¹² År 2017 hade Amnesty International närmare 2000 anställda, och verksamheten bedrivs i cirka 150 länder.¹³ Verksamheten finansieras främst av medlemmar, enskilda givare och donationer.¹⁴ Den globala inkomsten år 2017 var 295 miljoner euro.¹⁵

¹⁰ Gertler et al., *Impact Evaluation in Practice*, second edition. Washington, DC: Inter-American Development Bank and World Bank, 2016.

¹¹ Amnesty International, amnesty.org, *Who We Are*.

¹² Amnesty International, *Accountable Now Report 2018*, s. 4-5, 15.

¹³ Ibid, s. 40, 51.

¹⁴ Ibid, s. 36-37, 48.

¹⁵ Ibid, s. 37-38.

Oxfam International grundades 1995 då ett flertal icke-statliga organisationer gick samman i en konfederation. Då bedrevs verksamheten främst i Europa, men skiftade efter andra världskriget till att försöka hjälpa personer i utvecklingsländer.¹⁶ Organisationens vision lyder: ”[a] just world without poverty: a world in which people are valued and treated equally, enjoy their rights as full citizens and can influence decisions affecting their lives.”¹⁷ Arbetet utgår från FN:s deklaration om mänskliga rättigheter samt tillhörande människorättsdokument.¹⁸ Konfederationen består av 19 medlemmar.¹⁹ Utöver det finns tre *public engagement*-kontor, bland annat i Sverige, vars främsta syfte är att samla in pengar.²⁰ Hela organisationen delar en gemensam strategisk plan tänkt att guida arbetet.²¹ Verksamheten bedrivs i cirka 90 länder.²² Organisationens inkomster kommer i första hand från institutionell och offentlig insamling. År 2019 var organisationens totala inkomst 1,018 miljoner euro.²³

Plan International grundades 1937 av John Langdon-Davies och Eric Muggeridge. Ursprungligen ägnade sig organisationen att hjälpa barn som drabbats under spanska inbördeskriget.²⁴ Organisationen arbetar idag för barns rättigheter i vidare bemärkelse, med särskilt fokus på flickors rättigheter.²⁵ Dess vision lyder: ”[...] a just world that advances children’s rights and equality for girls.”²⁶ Allt arbete grundas på Barnkonventionen, Kvinnokonventionen, humanitär rätt och tillhörande principer.²⁷ Organisationen består av högkvarteret i England, nationella och regionala kontor och fyra *liaison offices*. Samtliga arbetar utifrån en gemensam global strategi och ambition. Verksamheten bedrivs i cirka 75 länder.²⁸ Organisationens två huvudsakliga inkomstkällor är dess sponsorsystem samt bidrag från institutioner och företag. År 2018-2019 var den globala inkomsten 895 miljoner euro.²⁹

¹⁶ Oxfam International, oxfam.org, *Our History*.

¹⁷ Oxfam International, *Annual Report 2018-2019: Fighting Inequality to Beat Poverty*, s. 6.

¹⁸ Oxfam International, *Strategic Plan 2013-2019: The Power of People Against Poverty*, s. 10.

¹⁹ Oxfam International, oxfam.org, *Our History*.

²⁰ Annual Report 2018-2019, s. 10.

²¹ Strategic Plan 2013-2019, s. 13.

²² Oxfam International, oxfam.org, *Our History*.

²³ Oxfam International, oxfam.org, *Our Finances and Accountability*.

²⁴ Plan International, plan-international.org, *Our History*.

²⁵ Plan International, plan-international.org, *Our Approach*.

²⁶ Plan International, plan-international.org, *Our Values at Work*.

²⁷ Plan International, *Accountable Now Report 2016-2018*, s. 11 & Plan International, *Global Approach to Programme and Influence*, s. 6.

²⁸ Accountable Now Report 2016-2018 s. 7 & Plan International, plan-international.org, *Our Structure*.

²⁹ Plan International, *Worldwide Annual Review 2019*, s. 4, 45 & Plan International, plan-international.org, *How We are Financed*.

1.3.2 Definition av effektmätning

White påpekar att begreppet effektmätning (*impact evaluation*) används på två sätt. Det första syftar på studier som på något sätt refererar till långvariga effekter, alltså det slutliga stadiet av en resultatkedja. Alla studier som på något vis behandlar *outcome* eller *impact* kan således klassas som en effektmätning. Det andra syftar på studier som adresserar attribution, alltså huruvida insatsen i sig själv gett effekt och triggat förändring, eller om förändring orsakats av andra faktorer.³⁰

Skillnaden, menar White, grundar sig i hur effekt (*impact*) definieras. Den första typen av studier ansluter sig till definitionen av effekt som exempelvis OECD-DAC³¹ presenterar: "[p]ositive and negative, primary and secondary long-term effects produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended".³² Den andra typen av studier ansluter sig till definitionen av effekt som exempelvis World Bank Group presenterar: "[...] an impact is a change in outcomes that is directly attributable to a program, program modality, or design innovation".³³ Det som skiljer definitionerna åt är alltså att den sistnämnda lägger särskilt vikt vid attribution.³⁴

I uppsatsen används begreppet effektmätning i bred mening. Det innebär att både studier som syftar till att utvärdera program och dess resultat och studier som syftar till att adressera attribution är av intresse.

1.3.3 Introduktion till effektmätning

För att adressera attribution krävs särskilda metoder som uppskattar den så kallade *counterfactual*. Utvärderingen försöker på så sätt ta reda på vad effekten för målgruppen vore utan interventionen. Det innebär i praktiken att en jämförelsegrupp behöver identifieras.³⁵ Den ideala jämförelsegruppen ska vara så lik målgruppen som möjligt.³⁶ På så sätt kan effekten av programmet mätas eftersom den enda skillnaden mellan

³⁰ White, 2010 s. 154.

³¹ Förkortning för "Organisation for Economic Co-operation and Development's Development Assistance Committee".

³² OECD-DAC, *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*, 2010 s. 24.

³³ Gertler et al., 2016, s. 48, 328.

³⁴ 2010, White s. 154.

³⁵ Gertler et al., 2016, s. 8. Se även White, 2010, s. 157.

³⁶ Gertler et al., 2016, s. 22, 67.

målgruppen och jämförelsegruppen är att den ena fick tillgång till interventionen.³⁷ Om jämförelsegruppen och målgruppen skiljer sig åt på annat sätt kan utvärderingen bli partisk (*biased*), och man inte kommer åt att uppskatta den verkliga effekten som uppnåtts.³⁸ Ett sätt att välja ut mål- och kontrollgrupp är med hjälp av en så kallad randomiserad kontrollerad studie (Randomized Controlled Trials, RCT). Urval genom RCT, skriver Gertler et al., anses vara ”the gold standard of impact evaluation”.³⁹ Metoden utmärks av att randomisering används för att bestämma vem som inkluderas i målgruppen när efterfrågan och antalet möjliga deltagare är större än antalet platser.⁴⁰ RCT faller under den kategori av metoder som kallas *experimentella metoder*.⁴¹ En annan typ är så kallade *quasi-experimentella metoder* där man i likhet med experimentell metod försöker uppskatta *counterfactual*, men med skillnaden att urval inte baserats på randomisering.⁴²

Ytterligare en metod som kan användas för att adressera attribution är så kallade *logic models*.⁴³ En populär logic model är *förändringsteori* (Theory of Change, ToC).⁴⁴ Metoden används för att beskriva hur önskvärda resultat är tänkta att uppnås.⁴⁵ Med andra ord artikulerar förändringsteori antaganden om hur och varför ett program förväntas nå resultat.⁴⁶ Metoden härstammar från den praktik som kallas *theory-based evaluation*.⁴⁷

Vidare, skriver Gertler et al., kan effektmätning delas in i två breda kategorier, *prospective* och *retrospective*. Den förstnämnda utvecklas samtidigt som programmet designas, och så kallad *baseline data* (alltså data som beskriver situationen före

³⁷ Ibid, s. 51-52.

³⁸ Ibid, s. 53. Se även White, 2010, s. 156, 159, 162.

³⁹ Gertler et al., 2016, s. 64. Se även Scriven, Michael. *A Summative Evaluation of RCT Methodology: & An Alternative Approach to Causal Research*. Journal of MultiDisciplinary Evaluation, 2008, s. 11.

⁴⁰ Gertler et al., 2016, s. 66-67.

⁴¹ Ibid, s. 85.

⁴² Ibid, s. 28.

⁴³ White, 2019, s. 3.

⁴⁴ Arensman et al., *Twinning “Practices of Change” With “Theory of Change”: Room for Emergence in Advocacy Evaluation*. American Journal of Evaluation, 2018, s. 221.

⁴⁵ Gertler et al., 2016, s. 31 & Ringhofer, Lisa; Kohlweg, Karin. *Has the Theory of Change established itself as the better alternative to the Logical Framework Approach in development cooperation programmes?* Progress in Development Studies, 2019, s. 114.

⁴⁶ Lynch-Cerullo, Kristen; Cooney, Kate. *Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector*. Administration in Social Work, 2011, s. 370. Se även White, Howard. *Theory-based impact evaluation: principles and practice*. Journal of Development Effectiveness, 2009, s. 274.

⁴⁷ Ringhofer & Kohlweg, 2019, s 114. Se även White, 2009, s. 271-272 & Arensman et al., 2018, s. 231.

intervention⁴⁸) för både målgruppen och jämförelsegruppen samlas in före implementering av programmet. Mätningar som är *retrospective* används istället efter det att programmet har implementerats, och söker efter jämförelsegrupp i efterhand. Mätningar som är *prospective*, är enligt Gertler et al. mer sannolika att ge tillförlitliga resultat. Det beror bland annat på tillgången till *baseline data* och att man från början kan försäkra sig om att grupperna liknar varandra. Att mäta *retrospective* innebär ofta att *baseline data* inte samlats in, vilket gör det svårare att utvärdera programmet.⁴⁹

Engelska begrepp såsom *counterfactual* och *baseline data*, men även vissa andra, används härnäst i uppsatsen för att innebörd inte ska gå förlorad.

⁴⁸ Gertler et al., 2016, s. 325.

⁴⁹ Ibid, s. 9-11.

2 Litteraturöversikt

Nedan presenteras ett urval av den litteratur som är relevant för uppsatsen. Tanken är att ge en överblick av centrala idéer och framstående författare. Två studier, av Yu & McLaughlin samt Carman, har varit av särskild betydelse för uppsatsen och beskrivs därför mer ingående.

Som ovan nämnts har det visat sig vara svårt att utvärdera och mäta huruvida insatser leder till önskad effekt och studier vittnar om organisationers oförmåga att påvisa verksamhetens utfall.⁵⁰ Fowler föreslår att oförmågan är rotad i synen på förändring. Organisationer tenderar nämligen att utgå från utveckling som en linjär process, medan utveckling i verkligheten snarare är kontingent och beror på fler saker än en enskild intervention.⁵¹ Det som Fowler beskriver, alltså att utveckling är beroende av flera faktorer och att möjligheten att peka på en enskild intervention som orsak till förändring således är begränsad, kallas inom litteraturen för *attributionsproblemet*.⁵² Attribution påverkas inte bara av andra samtidigt pågående samhällsliga processer, utan också av att organisationer ofta arbetar, som Lynch-Cruello & Cooney beskriver det, i tandem med andra organisationers projekt och insatser.⁵³

Som tidigare nämnts har olika metoder för att tackla attributionsproblemet föreslagits och skapat debatt. Somliga menar att endast experimentella metoder (såsom RCT) kan anses vara vetenskapligt godtagbara för att bevisa orsakssamband.⁵⁴ Andra har argumenterat för användandet av *logic models* för att hantera attributionsproblemet.⁵⁵ Ringhofer & Kohlweg diskuterar de svårigheter som finns med att applicera

⁵⁰ Kelly et al., 2004, s. 696.

Se även Roche, 2000, s. 544 & Chenhall, Robert H.; Hall, Matthew; Smith, David. "The role of performance management systems in non-government organizations (NGOs)" i *The Routledge Companion to Performance Management and Control*, Harris, Elaine P (red.), Abingdon: Routledge, 2017, s. 397 & Howard, White. *Current Challenges in Impact Evaluation*. European Journal of Development Research, 2014 s. 18 & Yu & McLaughlin, 2013, s. 24. Golini et al., 2015, s. 650 & Nicola et al., *NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort?* World Development, 2015. s. 707.

⁵¹ Fowler, 1996, s. 58-59.

⁵² Roche, 2000, s. 546, 550. Se även Fowler, 1996, s. 58-60 & Lynch-Cruello & Cooney, 2011, s. 376-377 & White, 2010, s. 159 & White, Howard; Masset, Edoardo. *The rise of impact evaluations and challenges which CEDIL is to address*. Journal of Development Effectiveness, 2018, s. 393.

⁵³ Lynch-Cruello & Cooney, 2011, s. 376-377.

⁵⁴ Scriven, 2008, s. 11.

⁵⁵ White, 2019, s. 3.

förändringsteori i praktiken. Till exempel, skriver författarna, spelar maktrelationer roll eftersom hierarkier, normer och intressen påverkar synen av hur ett program bör utformas och fungera.⁵⁶ Förändringsteori har också diskuterats i förhållande till påverkansarbete, en strategi som organisationer i allt större utsträckning använder och som inom litteraturen pekas ut som särskilt svår att mäta effekt av.⁵⁷ Man menar att nuvarande metoder såsom förändringsteori inte går att applicera eftersom påverkansarbete skiljer sig från andra typer av insatser.⁵⁸ Arensman et al. påpekar exempelvis att den inbyggda logiken inte stämmer överens med verkligheten och att metoden därför misslyckas uppmärksamma det som händer bortom avsikt. I försök att bemöta svårigheterna föreslås att förändringsteori kombineras med andra metoder, eller används i andra syften. Till exempel att förändringsteori potentiellt kan användas för att planera påverkansarbete, men behöver modifieras i syfte att utvärdera.⁵⁹

Inom litteraturen råder samstämmighet kring att effektmätning är resurskrävande. Resurser diskuteras och identifieras som ett hinder för organisationers benägenhet att mäta effekt. Det är således mer troligt att större organisationer ägnar sig åt effektmätning, än de mindre.⁶⁰ Ytterligare ett hinder påpekas av Yu & McLaughlin, nämligen att det inom sektorn finns en intern kultur som värderar handling högre än reflektion. Sammantaget, kan det i sin tur resultera i att organisationer väljer bort långtidsprojekt och istället ägnar sig åt projekt som sträcker sig över en kortare tid och som är enklare att mäta.⁶¹ Mot bakgrund av det föreslår Lynch-Cerullo & Cooney att organisationer kan låna redan existerande kunskap för att spara tid och pengar. Istället för att skapa och pröva nya metoder kan organisationer alltså använda sig av modeller som redan visat sig fungera.⁶²

⁵⁶ Ringhofer & Kohlweg, 2019, s. 118-120.

⁵⁷ Arensman et al., 2018, s. 222. Se även van Wessel, Margit. *Narrative Assessment: A new approach to evaluation of advocacy for development*. Evaluation, 2018 s. 401 & Arensman, Bodille; van Wessel, Margit. *Negotiating effectiveness in transnational advocacy evaluation*. Evaluation, 2018, s. 51, 65-66.

⁵⁸ Arensman & Wessel, 2019, s. 51-52, 55.

⁵⁹ Arensman et al., 2018, s. 231-233.

⁶⁰ Lynch-Cruello & Cooney, 2011, s. 376-377.

⁶¹ Yu & McLaughlin, 2013, s. 26. Se även Bryant, Katharine; Landman, Todd. *Combating Human Trafficking since Palermo: What Do We Know about What Works?* Journal of Human Trafficking, 2020, s. 12, 14.

⁶² Lynch-Cruello & Cooney, 2011 s. 381-382.

Förslaget knyter an till organisationers benägenhet att dela data, vilket också diskuteras återkommande inom litteraturen. Exempelvis betonar Roche vikten av samarbete och att kommunicera lärdomar, men påpekar att det ställer krav på transparens.⁶³ Även Landman & Bryant diskuterar detta i sin studie, och menar att tillgänglighet hindrar organisationer att lära från tidigare erfarenheter. Författarna tillägger att även erfarenheter från initiativ som inte lyckats är viktiga att dela och att det är viktigt att skapa forum för att dela bägge.⁶⁴ Problemet, menar Roche, ligger i konkurrensen mellan organisationerna. Förändring skulle därför innebära krav på att organisationer offrar ”individual agency profile for the greater good”.⁶⁵

I artikeln ”Program Evaluation and Impact Assessment in International Non-Governmental Organizations (INGOs): Exploring Roles, Benefits, and Challenges” (2013) plockas flera av ovan presenterade poänger upp. I artikeln presenterar Yu & McLaughlin en studie vari två kanadensiska icke-statliga organisationer intervjuats kring hur de arbetar med effektmätning. Studien visar att organisationerna aktivt arbetar med effektmätning, men med ett par tillkortakommanden. Författarna menar till exempel att analysen i första hand är beskrivande, och främst redovisas med hjälp av kvantitativa resultat, vilket ensamt inte kan spegla det som sker ”på marknaden”.⁶⁶ Organisationernas arbete presenteras ofta i årliga rapporter vars syfte är att ge snabb information på ett kort och deskriptivt sätt. Därmed saknas den verkliga bredden, och det uppstår ett glapp i den kunskap som kommuniceras. Det väcker också frågor kring rigorositet och vilka metoder som använts. Mer utförliga analyser görs men finns inte tillgängliga på organisationernas hemsidor.⁶⁷ Ytterligare ett tillkortakommande som studien belyser är att främst huvudkontoret, snarare än hela organisationen, arbetar med effektmätning.⁶⁸ Yu & McLaughlin drar således slutsatsen att det finns skillnad mellan det som rekommenderas i litteraturen kontra verkligheten.⁶⁹ Trots skillnader i tillvägagångssätt och omfattning liknar studiens syfte uppsatsens, och har därmed fungerat som inspiration.

⁶³ Roche, 2000, s. 552.

⁶⁴ Landman & Bryant, 2020, s. 10-12.

⁶⁵ Roche, 2000, s. 552.

⁶⁶ Yu & McLaughlin, 2013, s. 23, 29.

⁶⁷ Ibid, s. 29.

⁶⁸ Ibid, s. 30-32.

⁶⁹ Ibid, s. 35.

White & Masset beskriver användandet av ”bevis” som vågor, där den första utgjordes av New Public Management under 1990-talet och den andra av en markant ökning av antal utförda effektmätningar inom sektorn.⁷⁰ I takt med att litteraturen på området blivit större har utmaningen legat i att hålla sig uppdaterad. Det har gett upphov till den tredje vågen av så kallat systematiskt översiktsarbete, *systematic reviews*. Det innebär att man genom att jämföra program kan undersöka vad som är effektivt och varför.⁷¹ En sådan gör bland andra Berg & Denison, som undersöker effektiviteten av ett antal interventioner som gjorts för att förbjuda kvinnlig könsstympning. Översikten identifierar *imperfect relevance* och *implementation fidelity* som två hinder för effekt, alltså att interventionen inte matchar målgruppen och att interventionen inte implementeras som tänkt.⁷² I linje med Berg & Denison menar även Johansen et al. att interventionens design och dess anpassning till det lokala är av stor betydelse.⁷³

Även Pouw et al. diskuterar betydelsen av det lokala i sin artikel där de presenterar ett forskningsprojekt vars syfte var att ta fram en ny utvärderingsmetod. Metoden tar utgångspunkt i det lokala och skiljer sig från traditionella tillvägagångssätt, vilka enligt författarna tenderar att fokusera på ett enskilt projekt initierat av finansiärer och som applicerar ett på förhand definierat sätt att uppnå utveckling.⁷⁴ Under projektets gång visade det sig att utvecklingsprojekt som tidigare implementerats i området förbättrade förhållandena för de relativt rika, snarare än fattiga och väldigt fattiga. Fokus på att kunna påvisa resultat, menar författarna, innebär i förlängningen risk för att projekt fokuserar på de lokalt rika och aktiva, medan de misslyckas att nå de verkligt fattiga. Metoden, skriver Pouw et al., är ett verktyg för ”the much needed reversal of power over the process of development”.⁷⁵

⁷⁰ White & Masset, 2018, s. 393. Se även White, 2019 s. 2-5.

⁷¹ White & Masset, 2018, s. 394-395. Se även Jimenez et al., *Mixing and matching: using qualitative methods to improve quantitative impact evaluations (IEs) and systematic reviews (SRs) of development outcomes*. Journal of Development Effectiveness, 2018, s. 408 & Landman & Bryant, 2020, s. 2.

⁷² Berg, Rigmor C.; Denison, Eva. *Effectiveness of Interventions Designed to Prevent Female Genital Mutilation/Cutting: A Systematic Review*. Studies in Family Planning, 2012, s. 136, 143-144.

⁷³ Johansen et al., *What Works and What Does Not: A Discussion of Popular Approaches for the Abandonment of Female Genital Mutilation*. Obstetrics & Gynecology International, 2013, s. 8.

⁷⁴ Pouw et al., 2016, s. 47-48.

⁷⁵ Ibid, s. 53-55.

Den fjärde vågen som White & Masset beskriver är det som kallas *knowledge brokering*, och innebär att bevis omsätts till praktik. Potentiellt, skriver White, kommer utvecklingen av artificiell intelligens utgöra en femte våg.⁷⁶ White avslutar sin artikel med orden: ”[m]ost interventions don’t work, most interventions aren’t evaluated and most evaluations are not used. As a result billions of dollars of money from governments and individual donations is wasted on ineffective programmes. Funding research on what works is the best investment we can make”.⁷⁷ Med det sagt råder det inom litteraturområdet utbredd konsensus kring att man bör försöka mäta och utvärdera, trots svårigheter. Landman & Bryants studie tycks också visa att kvaliteten av utvärderingar verkar bli bättre.⁷⁸

Avslutningsvis diskuteras även motivation inom litteraturen, bland annat av Carman i artikeln ”Understanding Evaluation in Nonprofit Organizations” (2011).⁷⁹ Enligt författaren kan incitament komma både inifrån och utifrån. Till exempel skulle det kunna handla om att organisationer mäter effekt för att tillmötesgå krav från finansiärer, vill öka eller säkra resurser (finansiella men även i form av exempelvis politiskt stöd) eller för att det uppfattas som en professionell norm.⁸⁰ Litteraturen på området, skriver Carman, utgår ofta från den rationella aspekten av effektmätning. Författarens intervjuer och studie av ett trettiotal organisationer visar dock att krav från finansiärer var den anledning som uppgavs i högst utsträckning.⁸¹ Carman menar därför att organisationer skulle tjäna på om sektorn omdefinierade syftet med effektmätning. Eftersom det finns fler syften än att uppfylla finansiärens krav, skulle vinsten bli större.⁸² Det perspektiv och den tolkning som Carman använder i studien ingår som en del av uppsatsens teoretiska ramverk, presenterat nedan.

⁷⁶ White & Masset, 2018, s. 394-395. Se även Jimenez et al., 2018, s. 408 & White, 2019, s. 1-5.

⁷⁷ White, 2019, s. 5-6.

⁷⁸ Landman & Bryant, 2020, s. 14.

⁷⁹ Carman, 2011, s. 350. Se även Lynch-Cruello & Cooney, 2011, s. 378-382 & Ringhofer & Kohlweg, 2019, s. 118-120.

⁸⁰ Carman, 2011, s. 353-356.

⁸¹ Ibid, s. 351, 359.

⁸² Ibid, s. 366.

3 Teori och metod

I syfte att närma sig den övergripande frågeställningen: *Hur, alltså med vilka metoder och i vilket syfte, arbetar människorättsorganisationer med effektmätning?* tar arbetet avstamp i tidigare forskning och organisationsteori, som tillsammans utgör uppsatsens teoretiska ramverk. Med hjälp av ramverket tecknas en bild dels av metoder och aspekter av effektmätning som organisationer behöver förhålla sig till, dels av hur organisationer kan använda sig av och dra nytta av effektmätning. Ramverket gör nedslag som är användbara för att kunna besvara uppsatsens frågeställning, och används för att guida kodning av materialet. Varje delfråga analyseras således utifrån teman och begrepp hämtat ur det teoretiska ramverket.

3.1 Teoretiskt ramverk

Som ovan nämnts kan uppsatsens teoretiska ramverk sägas bestå av två delar, som tillsammans utgör en helhet. Den första delen är hämtad från tidigare forskning och kretsar kring metodval, delaktighet och attribution. Det används för att utforska delfrågan: *Hur samlas data?* Med hjälp av Carmans studie och tolkning av organisationsteori, vilket utgör den andra delen av ramverket, tecknas tre sätt som organisationer kan använda effektmätning på. Dessa tre kategoriseras och benämns i arbetet som ansvarsutkrävande, inflytande samt lärande och beskrivs närmare under rubrik 3.1.2. De används för att utforska delfrågan: *Hur används data?*

3.1.1 Hur samlas data?

Möjliga metoder som kan användas för effektmätning och som diskuteras i litteraturen är bland annat experimentell, quasi-experimentell design samt teoribaserade metoder såsom förändringsteori.⁸³ Det som är gemensamt för metoderna är att attribution kan adresseras. Som ovan nämnts är attributionsproblemet centralt inom litteraturen, och beskrivs som ett *"key problem"* för organisationer.⁸⁴ White påpekar dock att man blandar ihop *attribution* med *sole attribution*, och att det snarare handlar om att

⁸³ Scriven, 2008, s. 11-12 & White, 2010 s. 157, 162. Se även Roche, 2000, s. 548 &, White, 2009, s. 278-279 & Fowler, 1996, s. 60.

⁸⁴ Roche, 2000, s. 546, 550-551. Se även Fowler, 1996, s. 58-60 & Lynch-Cruello & Cooney, 2011, s. 376-377 & White, 2010, s. 159 & White & Masset, 2018, s. 393.

uppskatta hur mycket av förändring som går att attribuera till en viss intervention. Eftersom fastställande av attribution som svårt föreslår White att man istället bör tala om *contribution*.⁸⁵ Vad gäller förändringsteori, menar Lynch-Cerullo & Cooney att *logic models* ses som ett minimikrav som ställs på såväl stora organisationer med goda resurser som mindre, resursbegränsade organisationer.⁸⁶ Metoden kan användas i två syften, *ex ante* (för planering) och *ex post* (för utvärdering).⁸⁷

Även det som kallas för *participatory methods* diskuteras återkommande inom litteraturen. Det är egentligen en grupp metoder som utmärks av att intressenter i bred mening inkluderas vid effektmätning. Främst handlar det dock om att involvera interventionens målgrupp.⁸⁸ Flera studier betonar vikten av att ta hänsyn till lokala förhållanden, kontext och maktrelationer. Det beskrivs som viktigt både för att kunna designa relevanta insatser, för att åstadkomma långvarig effekt men också för effektmätning. Pouw et al. skriver till exempel att *participatory methods* ofta används av organisationer som vill öka sin effekt, och föredras framför metoder som inte inkluderar målgruppen.⁸⁹

Inom litteraturen föreslås att olika metoder lämpar sig olika väl beroende på syfte och typ av aktivitet som ska utvärderas.⁹⁰ Ibland kan det till exempel finnas fördelar med att använda kvantitativa metoder snarare än kvalitativa metoder och vice versa.⁹¹ Vid effektmätning måste den metod eller den kombination av metoder som är mest lämplig identifieras och användas.⁹²

3.1.2 Hur används data?

Effektmätning ger upphov till både information och kunskap som kan användas av organisationen på olika sätt. Med hjälp av organisationsteori identifierar Carman två användningsområden: ansvarsutkrävande och inflytande. Ytterligare ett som nämns,

⁸⁵ White, 2010, s. 159.

⁸⁶ Lynch-Cerullo & Cooney, 2011 s. 370. Se även Arensman et al., 2018, s. 221-222.

⁸⁷ Arensman et al., 2018, s. 222.

⁸⁸ Roche, 2000, s. 545. Se även Pouw et al, 2017., s. 47, 51-52 & Golini et al., 2015, s. 657.

⁸⁹ Pouw et al., 2016, s. 47-48 Se även Roche, 2000, s. 552 & Berg och Denison, 2012, s. 143 & Johansen et al., 2013, s. 7 & Landman & Bryant, 2020 s. 15.

⁹⁰ Roche, 2000, s. 549. Se även Rogers, 2009, s. 217-218 & White, 2010, s. 162.

⁹¹ White, 2010, s. 162. Se även Yu & McLaughlin, 2013, s. 23.

⁹² Rogers, 2009, s. 217 & Bamberger, Michael. *Innovations in the use of mixed methods in real-world evaluation*. Journal of Development Effectiveness, 2015, s. 317-318.

men som Carman inte diskuterar i lika stor utsträckning, är lärande. De tre används i uppsatsen för att försöka förstå och tolka för vilka syften organisationerna arbetar med effektmätning. Teorierna, skriver Carman, är i viss mån överlappande men var och en står för unika förklaringsbidrag.⁹³

De två teorier som knyter an till ansvarsutkrävande är *agency theory* och *stewardship theory*. Inom *agency theory*, skriver Carman, utgår man ifrån att parter i en relation antingen är principal (i detta fall finansiären) eller agent (i detta fall organisationen). Principalen är den vars intressen tjänas av relationen, och agenten agerar således på uppdrag av principalen. Eftersom organisationer, utifrån teorins premisser, till exempel kan tänkas förvränga sin kapacitet inför finansiärer, är finansiärer benägna att bygga in övervakningsmekanismer i avtal. Mot bakgrund av det är Carmans tolkning att organisationer mäter effekt för att finansiärer kräver det. Effektmätning görs alltså endast i syfte att erhålla eller underhålla ett avtal.⁹⁴ Det finns en fara i detta som påpekats av vissa, nämligen att det skapar incitament för organisationer att överdriva påstådd effekt.⁹⁵

Inom *stewardship theory* utgår man från att organisationer är altruistiska och finns till för att tillhandahålla allmänna förmåner. Principalen och agenten har, till skillnad från inom *agency theory*, liknande intressen och kan därför arbeta tillsammans för att uppnå gemensamma mål. Carmans tolkning utifrån det är att organisationer mäter effekt för att det hjälper dem att tjäna allmänheten på ett bättre sätt. Organisationer skulle också vara benägna att dela utvärderingsdata för att stärka allmänhetens förtroende.⁹⁶

De två teorier som knyter an till inflytande är *resource dependence theory* och *institutional theory*. *Resource dependence theory*, skriver Carman, vilar på premissen att organisationer är beroende av att tillägna sig resurser från externa. Man utgår också från att organisationer verkar i och är en del av en större, dynamisk miljö. Det resulterar i att organisationer bland annat försöker bredda sin intäktsbas (för att slippa förlita sig på en enskild källa) och ingår samarbeten med andra. Carmans tolkning av teorin är att

⁹³ Carman, 2011, s. 355.

⁹⁴ Ibid, s. 353.

⁹⁵ Kelly et al., 2004, s. 696. Se även Waal, André A.; Olale, Diana Adongo. *Analyzing the effectiveness of a Kenyan NGO with the HPO Framework*. Global Business & Organizational Excellence, 2019, s. 32.

⁹⁶ Carman, 2011, s. 353.

organisationer medvetet arbetar med effektmätning. Utvärderingsdata fungerar som inflytande och används, skriver Carman, för att i utbyte få något som kan minska osäkerheten i miljön eller för att säkra resurser.⁹⁷

Inom *institutional theory* tänker man sig att press inom den omgivande miljön gör att organisationer betar sig på ett visst sätt för att uppfattas som mer legitima eller framgångsrika. Pressen kan både vara koersiv (i form av lagar eller regler) och normativ (i form av standarder eller normer). Carmans tolkning av teorin är att effektmätning, som ett resultat av press inom miljön, görs av symboliska skäl eftersom det uppfattas som standard eller professionell norm.⁹⁸

Det tredje användningsområdet är lärande. Den teori som knyter an till lärande är *rational choice theory*. Man utgår från konceptet rationalitet och idén att individer och organisationer gör genomreflekterade val. Organisationer är målsökande och använder således utvärderingsdata för att göra medvetna och motiverade val. Carmans tolkning av teorin, är att organisationer använder effektmätning för att fatta kloka beslut som förbättrar verksamheten, och som i förlängningen underlättar för organisationen att nå sina mål. Carman tillägger att *rational choice theory* ofta framställs som idealet inom litteraturen, men på egen hand sällan kan spegla verkligheten.⁹⁹

Även Lynch-Cruello & Cooney diskuterar motivation, och menar att det som kommer ur en vilja att förbättra verkar vara att föredra.¹⁰⁰ I linje med det, betonar också Ringhofer & Kohlweg att organisationer bör närma sig metoder i syfte att lära, för att få ut så mycket som möjligt av dem.¹⁰¹

⁹⁷ Ibid, s. 353-354.

⁹⁸ Ibid, s. 354-355, 363.

⁹⁹ Ibid, s. 350-351, 355.

¹⁰⁰ Lynch-Cruello & Cooney, 2011, s. 378-379. Se även Yu & McLaughlin, 2013, s. 34.

¹⁰¹ Ringhofer & Kohlweg, 2019, s. 118-120.

3.2 Metod

Eftersom en bred förståelse för hur organisationerna arbetar med effektmätning eftersöks och då materialet är relativt stort, används innehållsanalys som metod i uppsatsen. Syftet med innehållsanalys, skriver Bergström & Boréus, är att möjliggöra undersökning av ”ett större textmaterial på ett sätt som är konsekvent för alla dess delar och jämförelsevis automatiserat”. Metoden används också för att analysera textens lättillgängliga aspekter, vilket passar uppsatsen. Kodning i form av kodschema, som är ett klassiskt verktyg inom (främst kvantitativ) innehållsanalys, kommer däremot inte att användas eftersom det inte tillför något till uppsatsen.¹⁰² Istället används preciserande frågor för att systematiskt koda materialet.¹⁰³

De preciserande frågorna hämtas ur det teoretiska ramverket och formuleras på så sätt kring centrala begrepp som, liksom Esaiasson beskriver, vägleder hantering av texten.¹⁰⁴ Med hjälp av det teoretiska ramverket identifieras också vilka delar av materialet som är relevanta. Uppsatsen tar fasta på den innehållsanalytiska aspekten att texten ska analyseras på ett konsekvent sätt för att finna mönster.¹⁰⁵ Utöver att ge överblick, är en av fördelarna med metoden är att den skapar underlag för jämförelse, och då jämförelse är intressant ut diskussionssynpunkt förefaller metoden särskilt fruktbar.¹⁰⁶ Uppsatsen tar på så sätt även fasta på komparativa analysmetoders grundidé, alltså att analysera likheter och skillnader.¹⁰⁷

Grunden för innehållsanalys är att ett textmaterial undersöks och analyseras med hjälp av tydligt specificerade analytiska verktyg.¹⁰⁸ Lämpligen, skriver Bergström & Boréus, undersöks mindre delar av materialet till en början för att få en uppfattning om var relevant information finns tillgänglig.¹⁰⁹ I enlighet med det var analysens första steg att navigera bland de dokument som organisationerna publicerat på sin hemsida. Avgränsningar och urval gjordes enligt beskrivning under rubrik 1.3.

¹⁰² Boréus, Kristina & Bergström, Göran (red.), *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*, Fjärde [omarbetade och aktualiserade] upplagan, Studentlitteratur, Lund, 2018, s. 49-51.

¹⁰³ Esaiasson et al., 2017, s. 217, 229-230. Se även Bergström & Boréus, 2018, s. 58-59.

¹⁰⁴ Esaiasson et al., s. 216-217.

¹⁰⁵ Ibid, s. 211-213.

¹⁰⁶ Bergström & Boréus, 2018, s. 84-85. Se även Esaiasson et al., s. 212-213.

¹⁰⁷ Denk Thomas, *Komparativa analysmetoder*, 1. uppl. Lund: Studentlitteratur, 2012, s. 11-12.

¹⁰⁸ Esaiasson et al., 2017, s. 213.

¹⁰⁹ Bergström & Boréus, 2018, s. 55-56.

För att i analysens andra steg kunna konstruera ett analysverktyget, behöver man bekanta sig med materialet. Med det teoretiska ramverket i åtanke lästes således en blandning av texttyper och dokument tillhörande respektive organisation för att skapa överblick, dels av materialet men även för att få en uppfattning om hur väl det initialt tilltänkta analysverktyget skulle kunna fungera. Efter läsning korrigerades de preciserande frågorna, i form av ytterligare specificering.¹¹⁰ Under processen har metodens svagheter tagits i beaktande. Till exempel, skriver Esaiasson, kan märkliga tolkningar uppstå när texter bryts ner. Därför är det viktigt att varken släppa textens helhet eller kontext, då det skapar ett för snävt fokus.¹¹¹ För att undvika att citat rycks ur sitt sammanhang presenteras därför även relevant information som ger förståelse för kontexten i analysen.

I nästa skede lästes texterna en gång till och de preciserande frågorna som utarbetats ställdes systematiskt till samtliga texter. För att undvika glidning och för att få en konsekvent tolkning följdes Esaiassons rekommendation att ställa en fråga i taget till samtliga texter. Materialet lästes aktivt och särskilt illustrativa delar av texten markerades. Eftersom det är viktigt att texterna tolkas systematiskt och på samma sätt gjordes också en andra tolkning. Då genom att samtliga dokument tillhörande respektive organisation analyserades var för sig.¹¹² Vad gäller tolkning är det en fördel i arbetet att endast en person har kodat materialet.¹¹³ Främst sökes svar i det som explicit uttrycks, men som Bryman noterar är även det som inte uttrycks också av intresse.¹¹⁴ Under rubrik 5 sammanställs resultatet av analysen för att skapa överblick.¹¹⁵

3.2.1 Preciserande frågor

De preciserande frågorna formuleras kring centrala analytiska begrepp som vägleder analys av primärmaterialet. Esaiasson skriver att det är viktigt att vara tydlig med vilka de centrala begreppen i analysen är, och att de preciserande frågorna konstrueras kring dessa.¹¹⁶ I tabellen nedan redovisas således de begrepp från uppsatsens teoretiska ramverk som ligger till grund för konstruktionen av analysinstrumentet.

¹¹⁰ Bergström & Boréus, s. 58-59. Se även Esaiasson et al., 2017, s. 229-230.

¹¹¹ Esaiasson et al., 2017, s. 229 -230.

¹¹² Esaiasson et al., 2017, s. 229 -230 & Bergström & Boréus, 2018, s. 60-62.

¹¹³ Bergström & Boréus, 2018, s. 60-61.

¹¹⁴ Bryman, 2018, s. 360-361.

¹¹⁵ Bergström & Boréus, 2018, s. 58-59.

¹¹⁶ Esaiasson et al., s. 216-217.

Analytiska begrepp	Kodfråga	Delfråga
Experimentell, quasi-experimentell, theory-based, logic model, förändringsteori attribution, contribution participatory methods	<ul style="list-style-type: none"> - Beskrivs vilken eller vilka metoder som används för effektmätning? - Hur, och i vilket syfte engageras målgruppen? Engageras målgruppen vid effektmätning? - Finns det uttryck för hur organisationen ser på attributionsproblemet? 	Hur samlas data?
Ansvarsutkrävande, inflytande, lärande	<ul style="list-style-type: none"> - Finns det något som tyder på hur data används, alltså för vilket syfte effektmätning görs? 	Hur används data?

4 Analys

Nedan analyseras organisationerna i enlighet med metoden redovisad ovan. För att undvika glidning har primärmaterialen analyserats parallellt, samtidigt och flera gånger om. I avsnittet presenteras dock varje organisation under separata rubriker för tydlighetens skull. För att undvika att citat rycks ur sitt sammanhang presenteras även relevant information som ger förståelse för kontexten.

4.1 Hur samlar Amnesty data?

Amnesty har utvecklat en *One Amnesty Approach* som tillåter organisationen att arbeta på ett effektivt sätt och med gemensamma standarder.¹¹⁷ Hela Amnesty arbetar till exempel utifrån fem strategiska mål, som guidar utformning av projekt. För att förstå hur och vad som krävs för att förändring ska ske formuleras också en tillhörande förändringsteori grundad i förståelse av problemet som adresseras, dess orsaker och konsekvenser. Förändringsteori är dock en begränsad metod, menar Amnesty, eftersom den bygger på ett linjärt tänkande. För att beskriva hur organisationen ämnar uppnå förändring kompletteras därför förändringsteori med *outcome mapping*.¹¹⁸ Metoderna, skriver Amnesty, kan underlätta förståelse för vem som behöver göra vad för att uppnå de mål som satts upp.¹¹⁹

Som tidigare nämnts är förändringsteori en metod som kan användas både i syfte att planera och utvärdera. Baserat på ovan förefaller Amnesty använda förändringsteori *ex ante*, alltså för planering. Amnesty skriver dock att *outcome mapping* också används för att utvärdera effekt av de strategiska målen.¹²⁰ I och med att metoderna kombineras, skulle det kunna tyda på att även förändringsteori används *ex post*, men det bekräftas inte i materialet.

¹¹⁷ Amnesty International, *Accountable Now Report 2018*, s. 13, 26-27.

¹¹⁸ Amnesty International, *Impact & Learning Standards 2018*, ORG 10/0460/2019, s. 2-4.

¹¹⁹ *Ibid*, s. 4.

¹²⁰ *Accountable Now Report 2018*, s. 25. Se även Amnesty International, *Strategic Goals 2016-2019 "Impact & Learning System"*, POL 50/6251/2017, s. 3.

Tillhörande de strategiska målen finns också ett tilläggsdokument om organisationens *Impact & Learning System*. Systemet underlättar koordinering av det globala arbetet med effektmätning och används för att följa upp och utvärdera arbetet i förhållande till det gemensamma. Amnesty beskriver systemet som följande:

Our Impact & Learning system is designed to help us understand, improve, and tell this story of change. We will use it to monitor and evaluate our work in line with the Strategic Goals, to generate evidence of our progress and challenges, to communicate results, and to identify where we need to intensify or adjust our approach – in a single project, or across our movement as a whole.¹²¹

Systemet används alltså för att mäta effekten dels av projekt men även av organisationen som helhet. I dokumentet nämns *outcome mapping* som ett vanligt ramverk för uppföljning och utvärdering, men i övrigt beskrivs inte vilka metoder som Amnesty arbetar med.

Analyser på projektnivå används för att skapa en global bild av organisationens effekt och prestation.¹²² Varje år ombeds personal, både vid de nationella kontoren och det internationella sekretariatet, att reflektera över det gångna årets arbete.¹²³ Varje entitet sammanställer reflektionerna i en årlig *Standard Action Report* där information om bland annat aktiviteter och effekt presenteras. Materialet samlas och analyseras centralt av *Global Strategy & Impact Programme (GISP)* för att skapa överblick, planera och bedöma prestation gentemot organisationens strategi.¹²⁴ Det sammanställs och kategoriseras sedan in under de fem strategiska målen, resultat kategorier och aktörtyper för att undersöka vilken typ av effekt som genererats.¹²⁵ Analysen sammanställs sedan i en årlig *Impact & Learning Review*.¹²⁶ Rapporterna verkar dock behållas internt och finns i så fall endast tillgänglig på organisationens interna databas där bland annat utvärderingsrapporter av kampanjer och organisationsöversikter publiceras.¹²⁷

¹²¹ Impact & Learning System, s. 1.

¹²² Accountable Now Report 2018, s. 25.

¹²³ Impact & Learning Standards 2018, s. 5.

¹²⁴ Accountable Now Report 2018, s. 14. Se även Impact & Learning Standards 2018, s. 6 & Amnesty International, *Impact & Learning Review 2018, A Summary*. ORG 10/0461/2019, s. 1.

¹²⁵ Impact & Learning Review, 2018, s. 1-2, 4, 8.

Se även Impact & Learning Standards 2018, s. 5-6 & Accountable Now Report 2018, s. 26.

¹²⁶ Impact & Learning Standards 2018, s. 6.

¹²⁷ Accountable Now Report 2018, s. 8, 11.

En sammanfattning av 2018 års *Impact & Learning Review* finns dock tillgänglig via hemsidan. Av rapporten framgår att en majoritet av resultaten under 2018 föll under det strategiska målet ”reclaiming freedoms”. Det strategiska mål som matchades med minst resultat var ”securing equal rights for all”. Analysen, det vill säga det material som GISP fått från de nationella kontoren och det internationella sekretariatet, är främst baserad på självskattning, alltså egen utvärdering av och reflektion kring effekt. Externa intressenters perspektiv inkluderades via en enkät, dock med låg svarsfrekvens.¹²⁸ Vilka metoder som används vid utvärdering och vid reflektionsprocessen framgår inte av sammanfattningen.

Hur reflektionsprocessen går till preciseras dock närmare i organisationens *Impact & Learning Standards*, riktlinjer som all personal förväntas följa. För att kunna placera framsteg i en bredare kontext efterfrågas personalens reflektion kring vilka faktorer som påverkat arbetet. Personal ombeds också identifiera (högst) tre betydelsefulla resultat som deras projekt har bidragit till, beskriva vilka taktiker som använts, aktiviteter som anordnats, vem man arbetat tillsammans med, och så vidare. Slutligen efterfrågas information om lärdomar. Det kan exempelvis handla om hur de arbetat med målgrupper, en ny taktik som använts eller liknande.¹²⁹ I kombination med självskattning utfördes 18% av de rapporter som det internationella sekretariatet sammanställt i samarbete med externa aktörer. Amnesty noterar att det är en låg siffra, men ett steg i rätt riktning.¹³⁰ Motsvarande information finns inte tillgänglig för de nationella entiteterna, men personal uppmuntras att engagera externa intressenter, alltså både målgrupper men även partnerorganisationer, i reflektionsprocessen så att resultat kan jämföras, förfinas samt för att reducera partiskhet.¹³¹ Ramverket för utvärdering av globala kampanjer sågs över under 2017-2018. Även i det ramverket uppmuntras att utvärdering inte endast baseras på självskattning, utan med hjälp av partners, intressenter och målgrupper.¹³²

Att externa, både intressenter och målgrupper, ska engageras vid utvärdering förefaller, baserat på ovan, vara viktigt för Amnesty. Det finns dessutom ambition att öka andelen utvärderingar som görs i samarbete med externa. I och med att externa har involverats,

¹²⁸ *Impact & Learning Review* s. 2.

¹²⁹ *Impact & Learning Standards* 2018, s. 5.

¹³⁰ *Impact & Learning Review* s. 2.

¹³¹ *Impact & Learning Standards* 2018, s. 5.

¹³² *Accountable Now Report* 2018, s. 33.

om än i begränsad utsträckning, vore det rimligt att säga att Amnesty använder sig av *participatory methods*.

Utöver Amnestys *Impact & Learning Review* finns även en *Impact Report* tillgänglig. Rapporten är i form av ett bildspel med tillhörande text, under titeln ”Eleven Stories of Not Enough Impact”. Det gångna årets arbete presenteras enligt upplägget att både det som gjorts och det som fortfarande återstår att göra lyfts. Under rubriken ”Ending the Death Penalty” beskrivs till exempel att Amnestys arbete bidrog till tillfälliga förbud i Gambia och Malaysia, men att dödsstraff fortfarande är lagligt och dessutom har ökat i länder såsom Japan och USA.¹³³ I rapporten redovisas däremot inga metoder för hur organisationen kommit fram till innehållet.

Amnesty har *Impact & Learning Standards*, varav en är ”considering conducting a full project evaluation”. Den tillhörande beskrivningen förklarar att personal, utöver den årliga reflektionen beskriven ovan, kan välja att göra en djupare, mer robust analys av projekt, till exempel då en ny metod använts. Oberoende utvärdering nämns som exempel, men vilka metoder som i övrigt skulle klassas som robusta beskrivs inte närmare.¹³⁴ Utöver de gemensamma standarderna har Amnesty också tre *Guiding Principles*. En av de tre är att effektmätning är en pågående process. Därmed, skriver Amnesty, är det viktigt att utvärdering görs i planeringsfasen, före ett projekt startar.¹³⁵

Att utvärdering görs i planeringsfasen skulle kunna tyda på att *baseline data* samlas i syfte att kunna jämföra. Det i sin tur skulle kunna innebära att experimentella eller quasi-experimentella metoder används för att utvärdera. Det bekräftas dock inte i materialet. Vad gäller *baseline data* indikeras snarare det motsatta. Till exempel skriver Amnesty i 2018 års *Impact & Learning Review* att flera entiteter rapporterat om höjd medvetenhet kring det arbete som människorättsförsvarare gör och de trakasserier som de utstår, men att det är svårt att mäta huruvida det påverkar narrativet kring människorättsförsvarare, särskilt när det saknas *baselines* eller adekvata resurser.¹³⁶

¹³³ Amnesty International, *Impact Report 2018-2019*. Se även *Impact & Learning Review*, s. 6.

¹³⁴ *Impact & Learning Standards 2018*, s. 6.

¹³⁵ Amnesty International, *Assessing Amnesty International's Impact, Understanding 'Impact'*, s. 2.

¹³⁶ *Impact & Learning Review*, s. 4.

Vidare har Amnesty identifierat ett flertal *Good Practices* för effektmätning. Arbetet, menar organisationen, bör styras av inkludering och delaktighet (i hela projektcykeln) och rigorös metodologi (analys baseras på bevis som valideras med hjälp av flera källor och metoder). Organisationen uppmuntrar också användandet av en *multidisciplinary approach* för att adressera komplexiteten av arbetet, ett genusperspektiv (till exempel ta hänsyn till ifall kvinnor kanske hindras från att delta i utvärderingsprocesser), etik och integritet (hantera information på ett ansvarsfullt sätt) samt att anamma en konstruktiv approach till lärande och ansvarsutkrävande (lärdomar ska användas).¹³⁷ Även här betonas delaktighet och rigorösa metoder. Hur det omvandlas till praktik och exakt vilka det handlar om preciseras dock inte, vilket återigen gör det svårt att veta vilka metoder som används.

I rapporten till *Accountable Now* skriver Amnesty, baserat på data från nationella kontors *Standard Action Report*, att *key stakeholders* engageras i hög grad vilket speglar organisationens ökade användande av *participatory approaches*.¹³⁸ Amnesty definierar *key stakeholder* som följande:

Amnesty International's key stakeholders are those people whose rights we are trying to protect and advance through our work – this includes individuals who are at risk of their rights being violated and their families, human rights defenders, non-governmental and community organizations and coalitions. [...] Another key group of stakeholders are those individuals who support Amnesty through their activism, financial donations, and governance of the organization – this includes members, supporters, activists, volunteers, standing representatives of the Global Assembly, boards, staff and followers [...]. Amnesty International's stakeholders also include the governments, intergovernmental organizations and non-state actors [...] that we seek to influence through our campaigns and advocacy work.¹³⁹

I enlighet med definitionen innebär ”att engagera intressenter” alltså dels målgruppen men även finansiärer och de som organisationer ämnar påverka. I rapporten skriver Amnesty att åtta entiteter rapporterade att målgrupper deltar i hela programcykeln, inklusive utvärdering. De flesta, 25 entiteter, uppgav att relevanta målgrupper konsulterats i planeringsstadiet. Endast en entitet uppgav att målgruppen aldrig engageras.¹⁴⁰ I rapporten skriver Amnesty också att det inom organisationen finns en vilja att förbättra arbetet med extern validering vid effektmätning, vilket beskrivs som

¹³⁷ Understanding Impact, s. 3.

¹³⁸ Amnesty Accountable Now 2018, s. 27

¹³⁹ Accountable Now Report 2018, s. 20.

¹⁴⁰ Ibid, s. 28.

en fundamental komponent i organisationens arbete med planering, uppföljning och utvärdering.¹⁴¹

Det är värt att notera att Amnesty i detta sammanhang talar om en övergripande *participatory approach* snarare än *participatory methods*. En *participatory approach* skulle enligt ovan rimligen tolkas som att målgruppen engageras i någon del av projektcykeln, medan *participatory methods* snarare syftar på den uppsättning metoder som specifikt används vid utvärdering. Det är således inte förvånande att Amnesty beskriver deltagandet som högt, medan deltagande i syfte att utvärdera får sägas vara desto lägre.

Förändring, skriver Amnesty, måste vara djupt rotad i nationell kontext om arbetet ska upprätthållas och vara relevant. När ett projekt avslutas ingår därför exempelvis specifika strategier ofta i planeringen. De utvecklas i konsultation med intressenter för att försäkra att arbetet överlämnas och avslutas på ett ansvarsfullt sätt.¹⁴² Även vad gäller effektmätning spelar kontext och inkluderande av målgrupp roll, om vilket Amnesty skriver:

The more participatory the assessment is, the more meaningful and relevant its results will be. Participation will also ensure that impact assessment becomes an empowering learning process for all those involved.¹⁴³

Liksom i det övriga materialet uppmuntras deltagande. Sammantaget vore det rimligt att dra slutsatsen att Amnesty arbetar för förståelse av lokal kontext dels i syfte att förstå och prioritera, men även i syfte att nå hållbar förändring. Delaktighet lyfts som särskilt viktigt, och återigen påminns om ambitionen att öka andelen utvärderingar som görs med hjälp av *participatory methods*.

Vidare arbetar Amnesty nära och tillsammans med andra organisationer. Att arbeta tillsammans med andra beskrivs som ett grundläggande och nödvändigt tillvägagångssätt för att kunna leverera framgångsrikt arbete.¹⁴⁴ Det bekräftas även i

¹⁴¹ Ibid, s. 29, 33.

¹⁴² Ibid, s. 33-34.

¹⁴³ Understanding Impact, s. 2.

¹⁴⁴ Accountable Now Report 2018, s. 21.

organisationens *Impact & Learning Review*, vari Amnesty rapporterar att den taktik som i högst utsträckning användes under 2018-2019 var att arbeta tillsammans och genom partners (bland annat lokala), ”suggesting that partnership work is absolutely essential to achieve meaningful results”.¹⁴⁵

Som ovan nämnts använder sig Amnesty av *outcome mapping*, en metod som organisationen menar erkänner att förändring är resultat av komplexa interaktioner mellan ett flertal aktörer snarare än något som kan attribueras till en ensam organisation eller intervention.¹⁴⁶ I flera fall då attribution adresseras i materialet lyfts även andra organisationer och aktörer som varit involverade i förändringen ifråga.¹⁴⁷ Om attribution skriver Amnesty:

We recognise that, rather than the product of a single intervention, human rights change is the result of multiple, sustained efforts undertaken by different individuals and organisations over a long period of time.¹⁴⁸

Citatet fångar det centrala i attributionsproblemet, alltså att flera saker påverkar förändring. I enlighet med det används genomgående begreppet *contribution* snarare än attribution i materialet.¹⁴⁹

Sammanfattningsvis skriver Amnesty på sin hemsida att de använder ”various systems and methodologies to assess the nature of our impact on human rights globally”.¹⁵⁰ Den information som i materialet finns tillgänglig vad gäller vilka metoder som används vid effektmätning är dock begränsad. Det som däremot går att avläsa är att organisationen verkar sätta stort värde vid att externa bör inkluderas i utvärderingsprocessen. En ambition att använda *participatory methods* i högre utsträckning uttrycks, men faktiskt engagerande av målgrupper i syfte att utvärdera förblir lågt.

¹⁴⁵ Impact & Learning Review, s. 7.

¹⁴⁶ Impact & Learning Standards 2018, s. 2.

¹⁴⁷ Se exempelvis Impact Report 2018-2019 under *Ending the Death Penalty & Defending Environmental Defenders & Fighting Harmful Austerity Cuts*.

¹⁴⁸ Impact & Learning Standards 2018, s. 2.

¹⁴⁹ Se till exempel Impact & Learning Review, s. 1, 3, 6-7 & Impact & Learning Standards 2018, s. 1-2, 5 & Understanding Impact, s. 2 & Accountable Now Report 2018, s. 29.

¹⁵⁰ Amnesty International, amnesty.org, *Assessing Impact*.

4.2 Hur använder Amnesty data?

Två huvudsakliga användningsområden förefaller återkomma vid analys av Amnestys dokument, nämligen ansvarsutkrävande och lärande. Till exempel har organisationen som ovan presenterat ett *Impact & Learning System* som de beskriver används för att generera bevis, kommunicera resultat och för att identifiera var arbetet behöver intensifieras eller justeras.¹⁵¹ Även om det inte specificeras vem resultatet ska kommuniceras till, är en tänkbar mottagare utifrån *agency theory* (ansvarsutkrävande) finansierare, i Amnestys fall alltså främst allmänheten.¹⁵² Ytterligare en möjlig tolkning är att resultat ska kommuniceras inom organisationen eller möjligtvis inom sektorn. Vad gäller syftet att undersöka hur arbetet bör fortgå, stämmer det överens med antaganden som görs inom *rational choice theory* (lärande), alltså att organisationer använder effektmätning för fatta kloka beslut i syfte att förbättra verksamheten. Ansvarsutkrävande och lärande återkommer även i andra textpassager. Till exempel skrivs att:

Understanding Amnesty International's impact on the world helps us improve the choices we make as an organization. It also means we are accountable to the people and organizations we work with in a real and meaningful way. This includes people who are at risk of human rights abuses, our partners, donors and supporters, and the human rights movement as a whole.¹⁵³

I samma dokument som citatet är hämtat från listar Amnesty tre skäl till varför det är viktigt att förstå vilken effekt organisationen har, vilket bekräftar ovan. Det första skälet är lärande, alltså att effektmätning hjälper organisationen att ständigt förbättras. Det andra skälet är ansvarsutkrävande, alltså att organisationen med hjälp av effektmätning har möjlighet att förklara hur och varför arbetet är effektivt. Det tredje skälet är transparens, det vill säga öppenhet och ärlighet kring kvaliteten av arbetet.¹⁵⁴ Det sistnämnda skälet resonerar med *stewardship theory* (ansvarsutkrävande), i det att Amnesty är benägna att dela utvärderingsdata för att det hjälper till att bygga allmänhetens förtroende.

¹⁵¹ Impact & Learning System, s. 1.

¹⁵² Accountable Now Report 2018, s. 36, 38, 48.

¹⁵³ Understanding Impact, s. 1.

¹⁵⁴ Ibid, s. 1.

4.3 Hur samlar Oxfam data?

Organisationen har utvecklat modellen *One Oxfam* i syfte att optimera samarbete inom konfederationen.¹⁵⁵ Till exempel finns en gemensam förändringsteori och strategisk plan som tillsammans utgör grunden för arbetet.¹⁵⁶ Förändringsteorin utgår från att interaktion mellan aktiva medborgare och ansvariga stater är fundamentalt för utveckling. Eftersom utveckling handlar om makt och progressiv omdistribution, skriver Oxfam, är utgångspunkten maktanalys. Med hjälp av maktanalys kan man till exempel förstå vad som hindrar utveckling och vilka aktörer som är inblandade. Förändring, menar Oxfam, sker ofta vid ”critical junctures” såsom val eller konflikt, och den gemensamma förändringsteorin betonar behovet att förbättra förmågan att identifiera och agera vid sådana tillfällen.¹⁵⁷

Huruvida Oxfam använder förändringsteori i syfte att utvärdera framgår inte ur materialet som analyseras. Mot bakgrund av ovan förefaller dock metoden användas *ex ante*, alltså i syfte att planera.

Den gemensamma strategiska planen för år 2013-2019 rymmer sex strategiska mål. Utifrån planen väljer organisationens medlemmar lämpliga teman och tillvägagångssätt som tros ge effekt i respektive medlems specifika kontext.¹⁵⁸ Den strategiska planen rymmer också sex operationella mål som snarare syftar till arbetssätt, och som är interna målsättningar för att utvecklas som organisation. Avgörande för att uppnå större effekt menar Oxfam är uppföljning, utvärdering och lärande, och ett av de operationella målen behandlar därför just det.¹⁵⁹ Om detta skriver Oxfam:

Monitoring, evaluation and learning practices have improved in recent years but Oxfam is not as nimble or skilled as it should be. Oxfam needs to become a better learning organization that facilitates and uses innovation and learning to increase the quality and impact of our work and that of our partners, and is accountable for achievements and failures.¹⁶⁰

¹⁵⁵ Oxfam International, *Accountable Now Report 2017-2018*, s. 4.

¹⁵⁶ Strategic Plan 2013-2019, s. 13 & Accountable Now Report 2017-2018, s. 2.

¹⁵⁷ Strategic Plan 2013-2019, s. 10-11.

¹⁵⁸ Annual Report 2018-2019 s. 7 & Strategic Plan 2013-2019, s. 13.

¹⁵⁹ Strategic Plan 2013-2019, s. 22, 24.

¹⁶⁰Ibid, s. 24.

Vad gäller effektmätning vittnar alltså den strategiska planen om utrymme för förbättring. De operationella målen antogs dock år 2013 och sedan dess har Oxfam etablerat en *Common Approach to Monitoring, Evaluation, Learning and Social Accountability* (CAMSA), som bland annat innehåller minimikrav för hur organisationen ska arbeta med uppföljning och utvärdering.¹⁶¹ Mer information om CAMSA verkar dock nås via Compass, organisationens intranät, och fanns således inte tillgänglig för uppsatsen.¹⁶²

I beskrivningen av det operationella målet skriver Oxfam också om ”high quality evaluation”, men vad det närmare innebär specificeras inte.¹⁶³ I rapporten till *Accountable Now* beskriver Oxfam däremot ett projekt de genomfört i Palestina år 2016, och att det i början av insatsen gjorts en *Baseline Survey*. Undersökningen användes sedan år 2019 för att mäta och utvärdera huruvida förändring skett och huruvida förändringen kunde attribueras till Oxfams arbete. Även ett projekt i Tchad beskrivs, som utvärderats med hjälp av quasi-experimentell design och jämförelse mellan mål- och jämförelsegrupp.¹⁶⁴

För att mäta framsteg gentemot den strategiska planen har organisationen också antagit ett *Global Monitoring and Evaluation Framework*. En viktig del av ramverket, skriver Oxfam, är en planerings- och rapporteringsprocess som koordineras av det internationella sekretariatet och som alla medlemmar bidrar till. Till exempel sammanställs årliga rapporter (från det internationella sekretariatet, som i sin tur baseras på medlemmars självskattning) och *Partner Surveys*.¹⁶⁵ Det samlade resultatet publiceras årligen i en *Operational Report*. Rapporten behålls dock internt och fanns således inte tillgänglig för uppsatsen.¹⁶⁶ Kortare utdrag från 2017-2018 års *Operational Report* inkluderas dock i Oxfams rapport till *Accountable Now*, men närmare beskrivning av metoder saknas.¹⁶⁷

¹⁶¹ *Accountable Now Report 2017-2018*, s. 24.

¹⁶² *Ibid*, s. 8.

¹⁶³ *Strategic Plan 2013-2019*, s. 24.

¹⁶⁴ *Accountable Now Report 2017-2018*, s. 23.

¹⁶⁵ *Ibid*, s. 6, 38-39.

¹⁶⁶ *Ibid*, s. 6, 8, 23, 28.

¹⁶⁷ *Ibid*, s. 6.

Utöver *Operational Report* görs även så kallade *Outcome Area Reviews*. Det är externa utvärderingar som, beskriver Oxfam, görs med hjälp av systematisk analys i syfte att undersöka arbetet kring delar av den strategiska planen. Analyserna inkluderar även synpunkter från intressenter, såsom personal och partnerorganisationer.¹⁶⁸ *Outcome Area Reviews* förefaller också behållas internt, men kortare utdrag presenteras i rapporten till *Accountable Now*. Till exempel skrivs att analysen visar på att det överlag gjorts framsteg mot mål tre ”Saving Lives” och fyra ”Sustainable Food”.¹⁶⁹ Vilka metoder som använts preciseras dock inte.

Vidare finns Oxfams *Annual Report* för år 2018-2019 tillgänglig på hemsidan. I rapporten presenteras beskrivningar av projekt och arbetet kring de sex strategiska målen. Under varje kapitel redovisas även kvantitativ fakta, exempelvis kring hur många personer som organisationen arbetat direkt med samt hur många projekt som genomförts.¹⁷⁰ I huvudsak ges en bild av de projekt som varit aktuella under det gångna året. Metoder kring eventuell effektmätning redovisas inte. Genomgående i rapporten lyfts dock de organisationer som Oxfam arbetat med. Det resoneras väl med själva grunden för konfederationen, nämligen en tro på att mer effekt kan uppnås genom att arbeta tillsammans.¹⁷¹

Vidare förefaller Oxfam engagera målgruppen dels för att arbetet ska vara relevant och resultera hållbara resultat, men också i syfte att utvärdera.¹⁷² Till exempel har Oxfam utvecklat en *Community Engagement Approach* som innebär att organisationen lyssnar in för att förstå vilka risker som målgruppen lever under, vilka de litar på, och så vidare.¹⁷³ Även i organisationens *Policy on Programme Evaluation* skrivs att utvärderingsprocesser måste spegla organisationens värderingar, bland annat ”primary stakeholder participation”. Så kallade *final evaluations* ska också adressera huruvida interventionen passar målgruppen.¹⁷⁴ Om detta skriver Oxfam:

¹⁶⁸ Ibid, s. 10, 20.

¹⁶⁹ Ibid, s. 12, 38.

¹⁷⁰ Annual Report 2018-2019, s. 12, 16, 20, 27, 34.

¹⁷¹ Annual Report 2018-2019, s. 10 & *Accountable Now Report 2017-2018*, s. 2-3, 26 & Oxfam International, oxfam.org, *Our History*.

¹⁷² *Accountable Now Report 2017-2018*, s. 3, 5, 16, 39 & Annual Report 2018-2019, s. 6, 24 & Strategic Plan 2013-2019, s. 13, 30.

¹⁷³ Annual Report 2018-2019, s. 23.

¹⁷⁴ Oxfam International, *Oxfam Policy on Program Evaluation*, 2013, s. 3-4.

Our primary stakeholders are the people living in poverty or suffering in the countries where we work. To create lasting change with a tangible impact on their lives, Oxfam engages with a wide range of stakeholders: partner organizations and allies; individual supporters, both those who campaign with us and as those who donate to us; governments, multilateral organizations and other corporate and institutional donors; our advocacy targets at local, national, regional and international levels; publics in each affiliate host country incl (including for some, fair trade producers and shop customers).¹⁷⁵

Organisationen har även *Program Standards*, vari bland annat engagerande av intressenter i design och implementering av program listas.¹⁷⁶ Även i organisationens *Global Strategy Process* åtar sig Oxfam att vara inkluderande, och att anamma en ”outside-in approach”.¹⁷⁷ Som framgår av citatet ovan samarbetar Oxfam således bland annat med civilsamhällesorganisationer, producenter och företag.¹⁷⁸ Att ta hänsyn till och involvera det lokala förefaller vara viktigt för organisationen. I den årliga rapporten skrivs till exempel att:

Across our programs and campaigns, we see that meaningful, high-impact and sustainable change happens where discriminated groups and the larger public we try to connect with, are themselves the agents of change.¹⁷⁹

Syftet med Oxfams *Policy on Programme Evaluation* beskrivs gälla för utvärdering av alla organisationens program och projekt. Till exempel stadgas att det i samtliga program och projekt bör ingå en uppföljning- och utvärderingsplan.¹⁸⁰ Oxfam skriver dock också följande:

Of course, it is necessary to balance the expectation that all programs will have a monitoring and evaluation plan with the reality of time and financial constraints. Therefore, there should be a strong rationale for doing each evaluation and it should be clear how the findings will be used to improve the quality of our programs. For that reason, Oxfam encourages evaluations to be undertaken at levels where findings will be most relevant.¹⁸¹

Även om alla program förväntas ha en plan, varierar alltså vilken typ av utvärdering som görs (exempelvis *impact evaluation*). I policyn presenteras inga specifika metoder, men att utvärderingar bör göras i enlighet med etiska och professionella standarder

¹⁷⁵ Accountable Now Report 2017-2018, s. 20.

¹⁷⁶ Ibid, s. 23.

¹⁷⁷ Ibid, s. 20.

¹⁷⁸ Strategic Plan 2013-2019, s. 9 & Accountable Now Report 2017-2018, s. 7, 12, 27 & Annual Report 2018-2019, s. 9.

¹⁷⁹ Annual Report 2018-2019, s. 14.

¹⁸⁰ Oxfam Policy on Program Evaluation, s. 1-2.

¹⁸¹ Ibid, s. 2.

nämns. Att inga specifika metoder presenteras motiveras dock av Oxfam, som skriver att vilken typ av utvärdering som görs kommer att bero på kontexten, målet med utvärderingen och tillgängliga resurser.¹⁸² Materialet tyder alltså på att effektmätning görs vid väl valda tillfällen, men vilka metoder som då används beskrivs inte.

Genomgående i materialet använder Oxfam begreppet *contribution*, snarare än attribution.¹⁸³ Organisationens syn på attribution framträder till exempel i deras definition av *program* som lyder: ”[a] set of strategically aligned, mutually reinforcing interventions – by Oxfam and others – that contributes to sustained, positive impact on poor people’s lives”.¹⁸⁴ Även i andra delar av materialet erkänns att framgång ofta är resultatet av gemensam ansträngning.¹⁸⁵

Sammanfattningsvis preciseras endast på ett ställe i materialet vilka konkreta metoder som använts för effektmätning (quasi-experimentell).¹⁸⁶ Hur ofta sådan mer grundlig analys görs är dock oklart med tanke på det som organisationen skriver i sin policy om tid och finansiella begränsningar. Överlag förefaller organisationen dock uppmuntra till användandet av *participatory methods*.¹⁸⁷

4.4 Hur använder Oxfam data?

För Oxfam verkar ansvarsutkrävande och lärande vara två viktiga syften för effektmätning. Båda återkommer i ett flertal av dokumenten. Till exempel handlar det tredje operationella målet just om ansvarsutkrävande, dels gentemot de som lever i fattigdom, dels gentemot finansiärer och andra intressenter. I den strategiska planen skrivs också att verktyg för att följa upp och utvärdera verksamheten finns på plats i enlighet med organisationens åtagande vad gäller ansvarsutkrävande och konstant lärande.¹⁸⁸ Ytterligare ett exempel är drivkraften bakom etablerandet av CAMSA

¹⁸² Ibid, s. 2, 4.

¹⁸³ Accountable Now Report 2017-2018, s. 15, 25. Se även Strategic Plan 2013-2019, s. 30 & Oxfam Policy on Program Evaluation, s. 3.

¹⁸⁴ Oxfam Policy on Program Evaluation, s. 1.

¹⁸⁵ Accountable Now Report 2017-2018, s. 15, 38 & Oxfam Policy on Program Evaluation, s. 3.

¹⁸⁶ Accountable Now Report 2017-2018, s. 23.

¹⁸⁷ Oxfam Policy on Program Evaluation, s. 4.

¹⁸⁸ Strategic Plan 2013-2019, s. 24, 30.

(citerat ovan).¹⁸⁹ Ansvarsutkrävande och lärande återkommer också i organisationens *Policy on Programme Evaluation*:

Oxfam commits to undertake timely, relevant and credible analyses of the performance of our programs to inform the development of future programs and projects, help us to be accountable for the resources with which we have been entrusted and ensure that we are transparent in our program practice. Evaluation should consistently: improve the quality and impact of what we and our partners and allies do; enhance mutual accountability, transparency and learning between the communities, partners and allies with whom we work, ourselves and our donors, enhance the ability of those people whom we seek to benefit to create opportunities and means to hold us –and others- to account, use processes and outcomes to influence the practice and accountability of other actors in the development sector, including governments, private sector actors, other INGOs, and civil society organizations, and strengthen our credibility as an international non-governmental organization working in development. [...] For Oxfam, accountability requires Oxfam to regularly and honestly assess the quality of its work, share and learn from its findings with primary stakeholders, and apply that learning in future work.¹⁹⁰

Citatet belyser flera aspekter som på olika vis speglar de drivkrafter som Carman föreslår. Att Oxfam använder effektmätning för att utveckla framtida projekt, samt att utvärdering ska förbättra kvaliteten på arbetet resonerar tydligt med *rational choice theory* (lärande). Att organisationen tar ansvar för de resurser som de ”anförtrotts” med resonerar med *stewardship theory* (ansvarsutkrävande).¹⁹¹ Även det att utvärdering ska stärka organisationens trovärdighet, rimmar med *stewardship theory* (ansvarsutkrävande). I andra delar av policyn nämns också att krav från finansörer kan förekomma, vilket skulle kunna innebära en drivkraft enligt *agency theory* (ansvarsutkrävande).¹⁹² Att ansvarsutkrävande skulle kunna vara en drivkraft bekräftas även i den strategiska planen, vari Oxfam skriver att:

Accountability is closely linked to program quality and anchors our work in integrity and in earning and maintaining the trust of communities, donors, campaigners and other stakeholders. Building our culture of accountability is fundamental to development effectiveness, to the trust we enjoy as stewards of public funds, and our mutual accountability as individual affiliates working collectively to deliver the Plan.¹⁹³

Att förtjäna och upprätthålla tillit, som Oxfam nämner i citatet, resonerar också med *stewardship theory* (ansvarsutkrävande).

¹⁸⁹ Strategic Plan 2013-2019, s. 24 & Accountable Now Report 2017-2018, s. 23-24.

¹⁹⁰ Oxfam Policy on Program Evaluation, s. 1.

¹⁹¹ Strategic Plan 2013-2019, s. 10.

¹⁹² Oxfam Policy on Program Evaluation, s. 3.

¹⁹³ Strategic Plan 2013-2019, s. 22.

4.5 Hur samlar Plan data?

Då Plan år 2016 antog ett nytt syfte ändrades också organisationens konstitutionella dokument.¹⁹⁴ Även en ny global strategi, innehållande sex tematiska områden, så kallade *Areas of Global Distinctiveness*, antogs 2017.¹⁹⁵ Varje område har en egen förändringsteori som i sin tur bygger på den globala förändringsteorin.¹⁹⁶ I rapporten till Accountable Now skriver Plan att uppföljning och utvärdering är avgörande för att kunna uppnå målen i strategin.¹⁹⁷ Det har dock varit en organisatorisk utmaning eftersom ett globalt system saknats.¹⁹⁸ Om detta skriver Plan:

To date, we have not had a globally coherent global monitoring and evaluation approach, system and framework, but one where our country offices lead on their own monitoring and evaluation without global coordination. We are now developing our monitoring, evaluation, and learning (MEL) systems to build on current good practice so that all of our offices are able to: generate the necessary evidence of our progress, performance and impact in achieving the strategic development outcomes; produce original knowledge on specific gaps that will inform our programmes and influencing work; and action both the findings and recommendations from monitoring, evaluation and research to scale up success, improve or change our work.¹⁹⁹

Organisationens tidigare så kallade ERP-system (Enterprise Resource Planning System) ska ersättas med ett globalt M&E-system (Monitoring and Evaluation System). Genom att organisera om menar Oxfam att det blir enklare för att mäta och rapportera kring organisationens effekt.²⁰⁰

För att ge effekt till den globala strategin antogs också riktlinjer och metoder för att följa upp framsteg gentemot strategin och dess mål.²⁰¹ Bland annat uppdaterades förändringsteorin, nämnd ovan, som är gemensam för hela organisationen och fokuserar på att adressera grundorsaker till diskriminering och exkludering.²⁰² Den globala förändringsteorin består av tre *Dimensions of Change*. Att uppnå långvarig förbättring för barn beskriver Plan som avhängigt miljön de lever i och hur den möjliggör realiserande av rättigheter. Förändringsteorins tre dimensioner (normer, sociala och

¹⁹⁴ Accountable Now Report 2016-2018, s. 4. Se även Global Approach to Programme and Influence, s. 3 & Annual Review 2019, s. 6, 8.

¹⁹⁵ Accountable Now Report 2016-2018, s. 22. Se även Annual Review 2019, s. 9.

¹⁹⁶ Accountable Now Report 2016-2018, s. 5. Se även Plan International, *Research and Evaluation Agenda 2018-2022*, s. 3, 5.

¹⁹⁷ Accountable Now Report 2016-2018, s. 22.

¹⁹⁸ Ibid, s. 2, 23-24.

¹⁹⁹ Ibid, s. 22.

²⁰⁰ Ibid,, s. 2.

²⁰¹ Ibid, s. 6, 22.

²⁰² Ibid, s. 23.

ekonomiska tillgångar samt policy, lagar och budgetar) syftar därför till att trigga förändring i miljön. De tre dimensionerna fungerar som utgångspunkt för alla projekt, och en förståelse för vad de innebär beskrivs som viktigt för att kunna välja rätt strategi.²⁰³

För perioden 2018-2022 har Plan också en *Research and Evaluation Agenda*, framtagen av organisationens Monitoring, Evaluation, Research and Learning Team (MERL-team) vid högkvarteret. Agendan kan bland annat användas av personal för att förstå organisationens prioriteringar och mål.²⁰⁴ I dokumentet hänvisas organisationens *MERL Policy and Standard*. Dokumentet är dock markerat med ”under development” och länken leder till en lösenordsskyddad plattform.²⁰⁵ *MERL Policy and Standard* har således inte funnits tillgänglig för uppsatsen.

Utifrån ovan är det osäkert huruvida organisationens gemensamma förändringsteori även används *ex post*, alltså för att utvärdera. Att Plan fram till nyligen inte haft ett globalt ramverk för effektmätning innebär troligtvis att nationella kontor arbetat på olika sätt. Att utvärdering beskrivs som en utmaning för organisationen skulle också kunna tyda på att det varierande grad och kvalitet arbetats med effektmätning. Huruvida de satsningar som gjorts för att skapa ett gemensamt ramverk för utvärdering resulterat i att ett nytt finns på plats eller ännu håller på att utvecklas är utifrån materialet oklart.

Vidare har Plan också antagit en *Global Policy on Programme and Influence Quality*.²⁰⁶ I policyn åtar sig Plan bland annat att följa upp arbetet för att lära och kunna förbättra. Organisationen ska enligt policyn också designa och implementera projekt utifrån barn och ungas perspektiv för att säkerställa att arbetet är användbart, relevant och respektfullt.²⁰⁷ I linje med policyn är målet att arbetet ska visa öppenhet gentemot och engagera målgrupper i hela projektcykeln.²⁰⁸

²⁰³ Global Approach to Programme and Influence, s. 5 & Accountable Now Report 2016-2018, s. 4, 17-18.

²⁰⁴ Research and Evaluation Agenda, s. 4.

²⁰⁵ Ibid, s. 4, 18.

²⁰⁶ Accountable Now Report 2016-2018, s. 7, 22.

²⁰⁷ Ibid, s. 7-8, 15.

²⁰⁸ Ibid, s. 15.

I rapporten till *Accountable Now* beskriver Plan det nya M&E-systemet. Bland annat förklaras att systemet syftar till att förena redan existerande policydokument såsom *Global Policy on Programme and Influence Quality*, organisationens syfte och förändringsteori. Systemet uppmuntrar till en kultur präglad av reflektion och lärande. Plan har etablerade *Evaluation Standards* som uppdaterades 2018, som bland annat ställer krav på att nationella kontor har ett ramverk och en plan för uppföljning och utvärdering, en *participatory approach* över alla delar av processen samt en tydlig strategi för datainsamling och analys. Vad gäller det sistnämnda ställs krav på att metoder inkluderar *participatory methodologies* och en kombination av kvalitativa och kvantitativa element.²⁰⁹

Varje år publicerar Plan en *Annual Review*, vari det arbetet som gjorts under det gångna året presenteras. Exempelvis skriver de om ett program i Ghana som möjliggjort att tusentals barn kunnat börja formell utbildning, och om de tillfälliga skolor de byggt efter jordbävningen i Indonesien.²¹⁰ Plan lyfter också ett projekt som de genomfört tillsammans med Plan Sverige, SIDA och 150 lokala partners i 21 länder. Programmet, skriver Plan, ”enabled them [young people] to influence areas such as protection, sexual and reproductive health, and participation in decision-making”.²¹¹ Vilka metoder man använt för att komma fram till det presenteras dock inte. Plan lyfter också framgångsrikt påverkansarbete i Brasilien och Moçambique.²¹² Hur man kommit fram till att arbetet var framgångsrikt presenteras dock inte heller.

Att förändringsteori beskrivs vara en del av det nya M&E-systemet indikerar att förändringsteori möjligtvis används i syfte att utvärdera, *ex post*. Det bekräftas dock inte i materialet, och som ovan noterat är det osäkert huruvida det nya systemet är på plats. Det som däremot blir tydligt är att *participatory methods* ska användas. Vilka exakta metoder det rör sig om specificeras inte, men i enlighet med organisationens standarder engageras målgruppen dels i syfte att designa relevanta program, dels i syfte att utvärdera.

²⁰⁹ Ibid, s. 24.

²¹⁰ Annual Review 2019, s. 15, 18.

²¹¹ Ibid, s. 21.

²¹² Ibid, s. 24.

Utöver en *Global Policy on Programme and Influence Quality* har Plan också antagit en *Global Approach to Programme and Influence*, som beskriver strategier som är viktiga för att organisationen ska uppnå sitt syfte.²¹³ I approachen åtar sig organisationen att arbeta med ett flertal intressenter. Till exempel ska projekt identifiera ”the ultimate impact group” (vars liv som ska förbättras), ”the target group” (som Plan ska arbeta tillsammans med) och ”wider audiences” (som kan möjliggöra förändring). Alla insatser beskrivs baseras på djupgående analys av målgruppen och generellt, skriver Plan, konsulteras relevanta intressenter i början av projekt. ”Relevanta intressenter” innebär till exempel delar av regeringen, bygrupper (såsom inflytelserika personer) och personal vid partnerorganisationer.²¹⁴ Plan skriver:

Wherever we work, we consider carefully whether and how we can add value to local development efforts. We listen to children and communities, and ensure that we apply the highest standards for keeping children, other people and the environment safe whenever we, or our associates, interact with them. To ensure that our work is useful, relevant for and respectful of those with whom we work, we design our programmes and influencing based on the views of children – particularly girls – and communities. We undertake ongoing engagement with all stakeholders – children (both sponsored and non-sponsored) and young people, communities, volunteers, partners and government – to ensure that we reflect and explore together how to improve and be responsive to changing circumstances.²¹⁵

I linje med ovan skriver Plan i rapporten till Accountable Now om sin globala kampanj för flickors rättigheter. Den togs fram på gräsrotsnivå i samarbete med unga, särskilt flickor, för att försäkra att kampanjen adresserar det som efterfrågas.²¹⁶ Allt arbete beskrivs involvera barn och unga som aktiva deltagare.²¹⁷ Plan definierar intressenter på följande vis:

Our stakeholders include children (especially girls) and their communities with and for whom we work, sponsors, partners, donors and supporters, and governments, institutions and organisations that we work with or seek to influence or involve in support of children’s rights.²¹⁸

²¹³ Accountable Now Report 2016-2018, s. 23.

²¹⁴ Accountable Now Report 2016-2018, s. 14 & *Global Approach to Programme and Influence*, s. 10-11, 13.

²¹⁵ *Global Approach to Programme and Influence*, s. 8. Se även Accountable Now Report 2016-2018, s. 18.

²¹⁶ Accountable Now Report 2016-2018, s. 10.

²¹⁷ *Global Approach to Programme and Influence*, s. 6.

²¹⁸ Accountable Now Report 2016-2018, s. 14.

Mot bakgrund av ovan blir det tydligt att Plan arbetar nära det lokala och analyserar kontext före implementering av insatser. Återigen bekräftas att målgruppen engageras i syfte att designa relevanta program.

Vidare samarbetar Plan med flera andra organisationer.²¹⁹ Det blir särskilt tydligt i deras *Annual Review*.²²⁰ Det är också centralt för deras *Programme and Influencing Approach*, och för att förverkliga Plans syfte.²²¹ Organisationen inser att de inte kan uppnå hållbara resultat genom att arbeta på egen hand, och därför samarbetar Plan med andra organisationer, institutioner och aktörer.²²² Till exempel är de medlemmar i civilsamhällenätverk i de flesta länder som de arbetar i.²²³ Plan har också en *Building Better Partnerships Approach*.²²⁴ Den inkluderar bland annat särskilda processer för att identifiera lokala och nationella aktörer som Plan behöver gå i partnerskap med. Genom att identifiera dessa kan organisationen säkerställa att de inte arbetar dubbelt, utan snarare stöttar andras arbete.²²⁵

Begreppet *contribution* används genomgående i materialet, vilket förefaller lämpligt då partnerskap ofta betonas och verkar vara en särskilt viktig taktik samt en avgörande faktor till att organisationen uppnår effekt. I rapporten till Accountable Now skriver till exempel Plan att dess *Global Policy on Programme and Influence Quality* implementeras i syftet att uppnå kvalitet, mål och *bidra* till hållbar, långsiktig förändring.²²⁶ Ytterligare ett exempel är det arbete som Plan gjort i samarbete med andra organisationer såsom Oxfam och UNICEF, som de beskriver *bidrog* till antagandet av en nationell policy om flickors utbildning.²²⁷

Sammanfattningsvis är det utifrån materialet som undersökts svårt att veta vilka metoder Plan använder för effektmätning. I den information som finns tillgänglig

²¹⁹ Annual Review 2019, s. 4, 32.

²²⁰ Se exempelvis Annual Review 2019, s. 21.

²²¹ Global Approach to Programme and Influence, s. 6, 8 & Annual Review 2019, s. 7.

²²² Accountable Now Report 2016-2018, s. 18.

Se även Global Approach to Programme and Influence, s. 8.

²²³ Accountable Now Report 2016-2018, s. 16.

²²⁴ Ibid, s. 13.

²²⁵ Ibid, s. 16.

²²⁶ Ibid, s. 7.

²²⁷ Ibid, s. 10-11.

uppges att *participatory methods* och en kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder ska användas. Vilka metoder det rör sig om specificeras dock inte.

4.6 Hur använder Plan data?

För Plan förfaller lärande och ansvarsutkrävande vara de två primära drivkrafterna bakom effektmätning. Till exempel skriver Plan att de analyserar, lär från, använder och tar beslut baserat på bevis samlat genom uppföljning och utvärdering.²²⁸ Dessutom är en av Plans organisatoriska strategier, som beskrivs i deras *Global Approach to Programme and Influencing*, att generera och lära av bevis. Det går i linje med vad som föreslås inom *rational choice theory* (lärande). Vidare beskrivs ansvarsutkrävande som centralt för organisationens globala strategi.²²⁹ Det är också en av organisationens grundläggande värderingar.²³⁰ Om det skriver Plan:

We know we're an organisation that survives on trust. We cannot achieve any part of our mission without accountability to our donors, staff and the children and girls we serve.²³¹

I citatet blir det tydligt att ansvarsutkrävande är viktigt för organisationen, och att tillit nämns överensstämmer med *stewardship theory* (ansvarsutkrävande). Det nya M&E-systemet skriver Plan ska gör att alla delar av organisationen kan generera bevis (se citat ovan).²³² Även det resonerar med ansvarsutkrävande.

Plan skriver också att det under senaste året tagits positiva steg i riktning mot att bli en mer transparent och legitim organisation.²³³ Just ordet legitim återkommer i Carmans tolkning av *institutional theory* (inflytande). Huruvida de positiva stegen gäller just effektmätning är dock inte tydligt. I och med att Plan skiljer sig från Oxfam och Amnesty i det att de inte haft ett globalt och gemensamt M&E-system, skulle viljan att etablera ett sådant möjligen kunna förklaras med en normativ press i den omgivande miljön, och således viljan att uppfattas som mer legitim eller professionell.

²²⁸ Global Approach to Programme and Influence, s. 13, 15. Se även Accountable Now Report 2016-2018, s. 7 & Global Approach to Programme and Influence, s. 13.

²²⁹ Accountable Now Report 2016-2018, s. 2.

²³⁰ Global Approach to Programme and Influence, s. 8.

²³¹ Accountable Now Report 2016-2018, s. 2.

²³² Ibid, s. 2.

²³³ Ibid, s. 3.

5 Resultat

De tre organisationerna som undersöks i uppsatsen uppvisar flera likheter. Vad gäller metoder är det i samtliga fall omöjligt att veta exakt vilka som används med två undantag. Det första är Oxfam, som vid ett tillfälle uppger att de använt sig av quasi-experimentell metod. Det andra är Amnesty, vars dokument innehåller indikationer på liknande. Analysen visar dock att samtliga organisationer uppmuntrar och ställer krav på att *participatory methods* används i syfte att mäta och utvärdera effekten av projekt. Förändringsteori är också en gemensam nämnare för organisationerna. Det är tydligt att metoden används i syfte att planera, men huruvida den även används *ex post* bekräftas inte i materialet. Amnesty skriver att de kombinerar förändringsteori med *outcome mapping*, men endast den sistnämnda metoden bekräftas användas i syfte att utvärdera. Plans nya M&E-system beskrivs inkludera organisationens förändringsteori, men huruvida systemet är på plats är oklart. Med andra ord är det svårt att veta huruvida förändringsteori används *ex post*.

Även organisationernas beskrivning av hur arbetet koordineras globalt påminner om varandra. Den stora skillnaden är Plan, som inte haft ett gemensamt system. I samtliga fall förefaller engagerande av målgrupp uppmärksammas som särskilt viktigt, dels i syfte att designa program som är relevanta och ger hållbar effekt, men även för att utvärdera. Organisationerna samarbetar till exempel med lokala organisationer och lägger särskilt vikt vid att projekt tar utgångspunkt i förståelse. Alla organisationer definierar också sin primära målgrupp på liknande vis. Avslutningsvis, verkar *contribution* vara det gängse begreppet som används, vilket i enlighet med det teoretiska ramverket kan tolkas som igenkännande av det faktum att attribution är svårt att fastslå.

Även vad gäller användningsområden uppvisar de tre organisationerna stora likheter. I samtliga fall identifieras lärande och ansvarsutkrävande som det primära. För Plan finns indikatorer på att även inflytande är en drivkraft. *Rational choice theory* (lärande) och *stewardship theory* (ansvarsutkrävande) förefaller vara de två teorier som på bäst sätt kan förklara organisationernas syfte.

6 Diskussion

Innan diskussionen presenteras är det värt att påminna om att uppsatsen inte syftar till att kritisera, utan att förstå. Återigen betonas att uppsatsen inte gör anspråk på att dra generella slutsatser.

Att beskrivning av metoder saknas i materialet är det stora tillkortakommandet som analysen kan påvisa. Resultatet kan vara en konsekvens av uppsatsens urval och begränsningar, men utifrån det som undersökts är det inte helt lätt att besvara delfrågan: *Hur samlas data?* Vad gäller de tre metoderna som lyfts i uppsatsens teoretiska ramverk, och som syftar till att adressera attribution (experimentell, quasi-experimentell och förändringsteori), är det enda konkreta svar som med säkerhet kan ges att Oxfam använt sig av quasi-experimentell design. Samtliga organisationer har en global förändringsteori (och i vissa fall förändringsteorier även för enskilda projekt) men metoden förefaller användas i syfte att planera, snarare än att utvärdera. Alla tre organisationer uppmuntrar och verkar däremot använda *participatory methods* för att utvärdera arbetet, vilket styrker det som Pouw et al. belyser, nämligen att de föredras över metoder som inte inkluderar målgruppen. Exakt vilka metoder som används preciseras däremot inte.

Att knappt några metoder redovisas i materialet skulle kunna förklaras med att de rapporter som förefaller undersöka effekt på ett mer utförligt sätt behålls internt (exempelvis *Impact Review* i Amnestys fall, och *Operational Report* i Oxfams fall). I analysen blir det också tydligt att organisationerna har en uppsjö av policydokument, riktlinjer och standarder. Som tidigare noterat varierar benämningen av dokumenten dessutom organisationerna emellan. Att navigera och reda ut innehållet blir därför svårt. Det är visserligen rimligt att inte allt material delas med allmänheten, men i kombination med att flera benämningar och titlar förekommer, skulle det kunna argumenteras för att det finns ett övergripande transparensproblem.

Resultatet skulle också kunna förklaras med att attribution är så pass svårt och resurskrävande att fastslå, att organisationerna sällan väljer att göra det. I förlängningen

skulle det kunna innebära att de särskilda metoder som krävs för att adressera attribution inte används i tillräckligt hög grad och att det således är omöjligt att fastslå attribution. Det skulle i sin tur kunna förklara att samtliga organisationer använder begreppet *contribution* snarare än attribution. I de sammanhang då *contribution* nämns, lyfts ofta också samarbete. Även om samarbete komplicerar attribution, vore det ytterst intressant att kunna påvisa vem eller vilka som orsakat vad. Både i de fall då interventioner får oförutsedda konsekvenser eller misslyckas, och i de fall då insatser får positiv, långvarig effekt. Det vore särskilt intressant i syfte lära och möjliggöra ansvarsutkrävande.

Med det sagt vore det fel att antyda att organisationerna inte gör grundliga bedömningar och utvärderingar av sitt arbete, eftersom det motsatta faktiskt indikeras i materialet. Även om det inte preciseras vad som menas, så uppmuntras till exempel användande av rigorösa metoder och externa utvärderingar görs. Mot bakgrund av det är det oväntat att så pass lite information om vilka metoder som används delges. Liksom Yu & McLaughlin påpekar, gör det att frågor kring just rigorositet uppstår - något som hade kunnat undvikas. Med tanke på att effektmätning efterfrågas och att organisationer verkar under press att demonstrera bevis, vore det rimligt att tänka sig att metodredovisning skulle platsa i exempelvis en årlig rapport av arbetet. I de årliga rapporterna presenteras dock främst det arbete som gjorts senaste året. I och med att projekten ligger så pass nära i tiden är det svårt att påvisa andra typer av resultat än kvantitativa uppgifter kring exempelvis antal deltagare, vilket skulle kunna förklara utelämnandet av metodbeskrivning.

För att försöka besvara delfrågan: *Hur används data?* förefaller ansvarsutkrävande och lärande vara de två främsta sätt som organisationer använder effektmätning på. *Institutional theory* (inflytande) framträder endast i citatet från Plan, där legitimitet lyfts. Legitimitet förefaller emellertid inte vara värst kontroversiellt, vilket snarare får de två andra organisationerna att stå ut. Att *resource dependence theory* (inflytande) inte verkar vara en trolig drivkraft skulle kunna förklaras med organisationernas storlek. Alltså, att organisationerna är så pass etablerade att det inte finns något större behov av att minska osäkerhet i miljön.

De två teorier som knyter an till inflytande utgår från att organisationer verkar i en större miljö. I linje med det resonemanget skulle det faktum att organisationerna uppvisar påfallande likheter kunna tyda på att det finns professionella normer inom sektorn. Att alla tre organisationerna sammanställer rapporter till Accountable Now talar för att ansvarsutkrävande är viktigt för organisationerna, men det är också en deadline och något som andra inom sektorn gör.

Det är intressant att uppsatsens resultat skiljer sig från Carmans studie, som ju visar på att krav från finansiärer är en utbredd drivkraft och vari lärande beskrivs som ett ideal inom litteraturen som sällan speglar verkligheten. Analysen visar snarare på det motsatta i och med att samtliga organisationer verkar drivas av en vilja att lära och fatta bättre beslut. Skillnaden skulle kunna bero på att olika metoder använts i Carmans respektive min studie. Intervjuer (som ju Carman använt) har möjlighet att fånga upp mer spontana reaktioner och svar, medan de dokument som undersöks i uppsatsen sannolikt granskats och antagits före publicering. Att uppsatsen inte adresserar faktisk efterlevnad, vilket skulle kunna skilja sig från det som organisationerna säger sig göra, är viktigt att ha i åtanke.

Som föreslagits i litteraturöversikten är resurser ofta ett hinder, och det är således mer troligt att större organisationer ägnar sig åt effektmätning. Det vore rimligt att tänka sig att Amnesty, Oxfam och Plan faller in under den kategorin av organisationer. Utifrån analysen skulle man dock kunna argumentera för att större organisationer också i högre grad kan leva på sitt rykte och på så sätt komma undan med att inte behöva ägna så mycket resurser till effektmätning. Det skulle också innebära att mer resurser kan läggas på faktiska insatser, vilket skulle stämma bra överens med det som Yu & McLaughlin föreslår, nämligen att handling värderas högre än reflektion inom sektorn. Ur finansiärens perspektiv skulle det dessutom kunna anses omotiverande om såg hälften av donationen skulle gå till organisationernas högkvarter i syfte att utvärdera arbetet. Med tanke på organisationernas storlek, och att de funnits så pass länge som de gjort, skulle det eventuellt också kunna vara så att finansiärer (särskilt om dessa utgörs av enskilda privatpersoner) överlag tar för givet att arbetet har effekt.

Det finns också en inneboende utmaning i att ställa krav på organisationers förmåga att visa på effekt. Idealet är att organisationers effektmätningar kan etablera projekts *counterfactual*, men det är omöjligt att etablera organisationens *counterfactual*. Även om exempelvis svält i världen ökar under ett år, vore det nog svårt att argumentera för att situationen vore bättre utan organisationer som arbetar emot. Även om fakta, såsom i exemplet skulle kunna sägas motbevisa att organisationers arbete är effektivt, är det alltså omöjligt att veta hur utbredd svälten vore utan dem.

Att beskrivning av metoder saknas i materialet har ovan föreslagits vara den stora brist som analysen kan påvisa. Att lärande och ansvarsutkrävande förefaller vara de främsta drivkrafterna, är däremot en styrka. Som nämnts i inledningen är det av intresse att det arbete som organisationerna bedriver resulterar i långsiktig, verklig förändring. Om lärande och ansvarsutkrävande snarare än efterlevnad kan vara det som driver organisationer, verkar de vara en bit på väg.

Referensförteckning

Böcker

Boréus, Kristina & Bergström, Göran (red.), *Textens mening och makt: metabok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*, Fjärde [omarbetade och aktualiserade] upplagan, Studentlitteratur, Lund, 2018

Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Upplaga 3, Liber, Stockholm, 2018

Denk Thomas, *Komparativa analysmetoder*, 1. uppl. Lund: Studentlitteratur, 2012

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann E. & Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Femte upplagan, Wolters Kluwer, Stockholm, 2017

Gertler, Paul J.; Martinez, Sebastian; Premand, Patrick; Rawlings, Laura B.; Vermeersch, Christel M. J. *Impact Evaluation in Practice*, second edition. Washington, DC: Inter-American Development Bank and World Bank, 2016. Tillgänglig på: <https://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/978-1-4648-0779-4> (senast inläst 290520)

Artiklar

Arensman, Bodille; van Waegeningh, Cornelia; van Wessel, Margit. *Twinning "Practices of Change" With "Theory of Change": Room for Emergence in Advocacy Evaluation*. *American Journal of Evaluation*, 39(2):221-236, 2018

Arensman, Bodille; van Wessel, Margit. *Negotiating effectiveness in transnational advocacy evaluation*. *Evaluation*, 24(1):51-68, 2018

Bamberger, Michael. *Innovations in the use of mixed methods in real-world evaluation*. *Journal of Development Effectiveness*, 7(3):317-326, 2015

Banks, Nicola; Hulme, David; Edwards, Michael. *NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort?* *World Development*, Feb 66:707-718, 2015

Berg, Rigmor C.; Denison, Eva. *Effectiveness of Interventions Designed to Prevent Female Genital Mutilation/Cutting: A Systematic Review*. *Studies in Family Planning*, 43(2):135-146, 2012

Bryant, Katharine; Landman, Todd. *Combatting Human Trafficking since Palermo: What Do We Know about What Works?* *Journal of Human Trafficking*, 6(2):119-140, 2020

Carman, Joanne G. *Understanding Evaluation in Nonprofit Organizations*. *Public Performance & Management Review*, 34(3):350-377, 2011

Chenhall, Robert H.; Hall, Matthew; Smith, David. "The role of performance management systems in non-government organizations (NGOs)" i *The Routledge Companion to Performance Management and Control*, Harris, Elaine P (red.), Abingdon: Routledge, 2017

Fowler, Alan. *Demonstrating NGO Performance: Problems and Possibilities*. *Development in Practice*, 6(1):58-65, Oxfam UK and Ireland, 1996

Golini, Ruggero; Kalchschmidt, Matteo; Landoni, Paolo. *Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations*. *International Journal of Project Management*, 33(3):650-663, 2015

- Jimenez, Emmanuel; Waddington, Hugh; Goel, Neeta; Prost, Audrey; Pullin, Andrew; White, Howard; Lahiri, Shaon; Narain, Anmol. *Mixing and matching: using qualitative methods to improve quantitative impact evaluations (IEs) and systematic reviews (SRs) of development outcomes*. *Journal of Development Effectiveness*, 10(4):400-421, 2018
- Johansen, R. Elise B.; Diop, Nafissatou J.; Laverack, Glenn; Leye, Els. *What Works and What Does Not: A Discussion of Popular Approaches for the Abandonment of Female Genital Mutilation*. *Obstetrics & Gynecology International*, p1-10, 2013
- Kelly, Linda; Kilby Patrick; Kasynathan, Nalini. *Impact measurement for NGOs: Experiences from India and Sri Lanka*. *Development in Practice*, 14(5):696-702, 2004
- Lynch-Cerullo, Kristen; Cooney, Kate. *Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector*. *Administration in Social Work*, 35(4):364-388, 2011
- Pouw, Nicky; Dietz, Ton; Bélemvire, Adame. *Participatory Assessment of Development Interventions: Lessons Learned From a New Evaluation Methodology in Ghana and Burkina Faso*. *American Journal of Evaluation*, 38(1):47-59, 2017
- Ringhofer, Lisa; Kohlweg, Karin. *Has the Theory of Change established itself as the better alternative to the Logical Framework Approach in development cooperation programmes?* *Progress in Development Studies*, 19(2):112-122, 2019
- Roche, Chris. *Impact Assessment: Seeing the Wood and the Trees*. *Development in Practice*, 10(3/4):543-555, 2000
- Rogers, Patricia J. *Matching impact evaluation design to the nature of the intervention and the purpose of the evaluation*. *Journal of Development Effectiveness*, 1(3): 217-226, 2009
- Scriven, Michael. *A Summative Evaluation of RCT Methodology: & An Alternative Approach to Causal Research*. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 5(9):11-24, 2008
- Waal, André A.; Olale, Diana Adongo. *Analyzing the effectiveness of a Kenyan NGO with the HPO Framework*. *Global Business & Organizational Excellence*, 38(2):31-42, 2019
- van Wessel, Margit. *Narrative Assessment: A new approach to evaluation of advocacy for development*. *Evaluation*, 24(4):400-418, 2018
- White, Howard. *Theory-based impact evaluation: principles and practice*. *Journal of Development Effectiveness*, 1(3):271-284, 2009
- White, Howard. *A Contribution to Current Debates in Impact Evaluation*. *Evaluation*, 16(2): 153-164, 2010
- White, Howard. *Current Challenges in Impact Evaluation*. *European Journal of Development Research*, 26(1):18-30, 2014
- White, Howard. *The twenty-first century experimenting society: the four waves of the evidence revolution*, Palgrave Communications, 5(1):1-7, 2019
- White, Howard; Masset, Edoardo. *The rise of impact evaluations and challenges which CEDIL is to address*. *Journal of Development Effectiveness*. 10(4):393-399, 2018
- Yu, Stan; McLaughlin, Darell Arthur. *Program Evaluation and Impact Assessment in International Non-Governmental Organizations*. *Canadian Journal of Nonprofit & Social Economy Research*, 4(2):23-38, 2013

Amnesty

Amnesty International, *Accountable Now Report 2018*

Tillgänglig på: <https://accountablenow.org/wp-content/uploads/2020/01/2018-AI-Report-to-Accountable-Now-FINAL.pdf> (senast hämtad: 290520)

Amnesty International, *Impact Report 2018-2019*

Tillgänglig på: <https://www.amnesty.org/en/latest/research/2019/11/the-not-enough-impact-report-201819/> (senast hämtad: 290520)

Amnesty International, *Impact & Learning Review 2018, A Summary*. ORG 10/0461/2019

Tillgänglig på: <https://www.amnesty.org/en/documents/org10/0461/2019/en/> (senast hämtad: 290520)

Amnesty International, *Strategic Goals 2016-2019 "Taking Injustice Personally"*

Tillgänglig på: <https://www.amnesty.org/download/Documents/POL1031372016ENGLISH.PDF> (senast hämtad: 290520)

Amnesty International, *Impact & Learning Standards 2018*, ORG 10/0460/2019

Tillgänglig på: <https://www.amnesty.org/en/documents/org10/0460/2019/en/> (senast hämtad: 290520)

Amnesty International, *Strategic Goals 2016-2019 "Impact & Learning System"*. POL 50/6251/2017

Tillgänglig på: <https://www.amnesty.org/en/documents/pol50/6251/2017/en/> (senast hämtad: 290520)

Amnesty International, *Assessing Amnesty International's Impact, Understanding 'Impact'*

Tillgänglig på: <https://www.amnesty.org/download/Documents/ACT1028872014ENGLISH.pdf> (senast hämtad: 290520)

Amnesty International, amnesty.org, *Assessing Impact*

Tillgänglig på: <https://www.amnesty.org/en/about-us/how-were-run/assessing-impact/> (senast hämtad: 290520)

Amnesty International, amnesty.org, *Who We Are*

Tillgänglig på: <https://www.amnesty.org/en/who-we-are/> (senast hämtad: 290520)

Oxfam

Oxfam International, *Accountable Now Report 2017-2018*

Tillgänglig på: https://accountablenow.org/wp-content/uploads/2020/02/Oxfam-Accountability-Report_2019-05-03.pdf (senast hämtad: 290520)

Oxfam International, *Annual Report 2018-2019: Fighting Inequality to Beat Poverty*

Tillgänglig på: https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2019-12/191219_Oxfam_Annual_Report_2018-19.pdf (senast hämtad: 290520)

Oxfam International, *Strategic Plan 2013-2019: "The Power of People Against Poverty"*

Tillgänglig på: https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/story/oxfam-strategic-plan-2013-2019_0.pdf (senast hämtad: 290520)

Oxfam International, *Oxfam Policy on Program Evaluation*. 2013

Tillgänglig på: https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/story/oxfam-program-evaluation-policy-oct13.pdf (senast hämtad: 290520)

Oxfam International, oxfam.org, *Our History*

Tillgänglig på: <https://www.oxfam.org/en/our-history> (senast hämtad: 290520)

Oxfam International, [oxfam.org](https://www.oxfam.org), *Our Finances and Accountability*
Tillgänglig på: <https://www.oxfam.org/en/what-we-do/about/our-finances-and-accountability>
(senast hämtad: 290520)

Plan

Plan International, *Accountable Now Report 2016-2018*
Tillgänglig på: <https://accountablenow.org/wp-content/uploads/2020/01/Accountable-Now-Report-FY17-18-FINAL-FOR-SUBMISSION-with-CEO-Statement.pdf> (senast hämtad: 290520)

Plan International, *Worldwide Annual Review 2019*
Tillgänglig på: <https://plan-international.org/plan-international-worldwide-annual-review-2019>
(senast hämtad: 290520)

Plan International, *Global Strategy 2017-2022 "100 Million Reasons"*
Tillgänglig på: <https://plan-international.org/organisation/strategy> (senast hämtad: 290520)

Plan International, *Research and Evaluation Agenda 2018-2022*
Tillgänglig på: <https://plan-international.org/publications/research-evaluation-agenda> (senast hämtad: 290520)

Plan International, *Global Approach to Programme and Influence*
Tillgänglig på: https://plan-international.org/sites/default/files/media_wysiwyg/our_global_approach_to_programme_and_influence_approach-final-io-eng-jun18.pdf (senast hämtad: 290520)

Plan International, plan-international.org, *Our Approach*
Tillgänglig på: <https://plan-international.org/our-approach> (senast hämtad: 290520)

Plan International, plan-international.org, *Our History*
Tillgänglig på: <https://plan-international.org/organisation/history>

Plan International, plan-international.org, *Our Values at Work*
Tillgänglig på: <https://plan-international.org/about-us/careers-plan-international/our-values-work> (senast hämtad: 290520)

Plan International, plan-international.org, *Our Structure*
Tillgänglig på: <https://plan-international.org/organisation/structure> (senast hämtad: 290520)

Plan International, plan-international.org, *How We are Financed*
Tillgänglig på: <https://plan-international.org/finance> (senast hämtad: 290520)

Övrigt

Accountable Now, accountablenow.org *About Us*
Tillgänglig på: <https://accountablenow.org/about-us/>

Accountable Now, *New Reporting and Assessment Framework*
Tillgänglig på: <https://accountablenow.org/wp-content/uploads/2020/01/New-Reporting-and-Assessment-Framework.pdf> (senast hämtad: 290520)

Accountable Now, *Reporting Questions*
Tillgänglig på: <https://accountablenow.org/wp-content/uploads/2020/01/Revised-Reporting-Questions.pdf> (senast hämtad: 290520)

OECD-DAC, 2010, *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*
Tillgänglig på: <http://www.oecd.org/dac/2754804.pdf> (senast hämtad: 290520)