

# ”Mål effekten af vores indsats”

## – Evalueringsmodel for en hel organisation



8. september 2016

Tea Dyekjær  
Analyseleder

# Dagsorden

---

## **Introduktion**

- Formål med dokumentation i HKI

## **Dokumentation i organisationen**

- Hvad er dokumentation i en organisatorisk sammenhæng?
- Hvornår er der sket intern læring?
- HKIS evalueringsmodel
- Tænk baglæns?

## **Organisering af efterspørgsel og opfølgning**

- Efterspørgsel og opfølgning
- Hvad får medarbejderne ud af det
- Hvilke organisatoriske praksisser understøtter refleksion?

## **Evaluering som forstyrrelse af organisationen**

- Hvorfor lærer de ikke noget?
- En tilpas forstyrrelse
- Den reflektive proces

---

# Introduktion

# Om Hans Knudsen Institut

En socialøkonomisk virksomhed

---

Afklarings-  
enheden

Særligt  
tilrettelagt  
uddannelse  
(STU)

Erhvervsfaglig  
uddannelse

Beskyttet  
beskæftigelse

# Dokumentation af effekt

---

Formål:

- Salg og markedsføring
  - Legitimering
- Redskab til forbedring af kvalitet
  - Kvalificere den faglige dialog

# Branding



ETABLERING AF  
PRAKTIKPLADSER:

83%

HKI FORETAGER LØBENDE  
MÅLINGER AF VORES  
RESULTATER OG  
BORGERTILFREDSHED

▶ LÆS MERE OM RESULTATER



## Hvem er HKI

HKI – Hans Knudsen Institutet er en socialøkonomisk virksomhed. I samarbejde med kommuner udvikler vi forløb, der støtter borgere med særlige behov i at komme ud på, eller tættere på, arbejdsmarkedet. Vi mener, at 'alle har ret til et arbejdsliv'.

## NYHEDSMAIL

Tilmeld dig vores nyhedsmail

Dit navn

Din e-mail

TILMELD

> Læs tidligere nyhedsmails

STU

HKI NORDSJÆLLAND

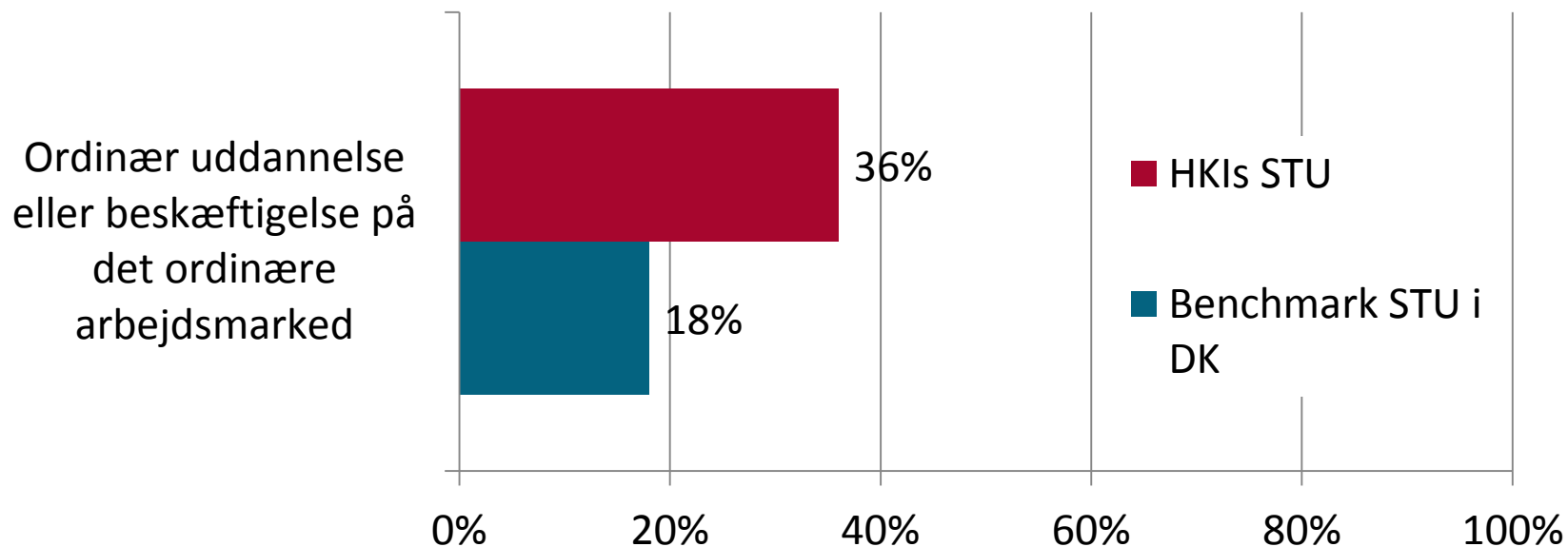
NYT FRA HKI

Flere nyheder ▶

# Dokumentation af effekt: HKIs STU

Elevernes næste skridt ved afslutning af HKIs STU

## Effekten af STUs 3. år med benchmark



Andelen der efterfølgende starter i ordinær beskæftigelse, beskæftigelse på særlige vilkår, gymnasial uddannelse, erhvervsuddannelse eller EGU.

# Kvalitetssikring: Egenkontrol månedligt på afsluttende rapporter

	Overordnet vurdering	Ja, over forventet	Ja	Delvist	Nej
1	Rapporten er alt i alt tilfredsstillende/som forventet		x		

	Kvalitetskriterier	Ja	Delvist	Nej	Kommentar
	<b>Mål, indhold og udvikling i forløbet</b>				
2	Der er arbejdet med de rigtige mål	x			
3	Forløbet aktiviteter og indhold er godt tilrettelagt (ift. de givne mål)	x			
4	Der er sket en progression på de aftalte mål	x			
5	Hvis ikke: Er der en begrundelse for hvorfor målene ikke er nået				
6	Borgerens udvikling er godt beskrevet (hvis bestilt fx skånebehov, timetal og arbejdsintensitet)	x			
	<b>Beskæftigelse/fremtid</b>				
7	Borgerens fremtidige beskæftigelsesmål er godt beskrevet			x	
8	De vigtigste tiltag/fokusområder for at borgeren opnår job /udd./ progression er korrekt vurderet og godt beskrevet		x		
	<b>Generelt</b>				
9	Der er gjort de observationer i aktiviteterne, der skulle	x			
10	De faglige argumenter er stringente (faglig refleksion og vurderinger)		x		
11	Rapporten indeholder de punkter den skal/ Skabelonen er brugt korrekt	x			
12	Rapporten er sprogligt velskrevet	x			



---

# Dokumentation i organisationen

# Hvad er dokumentation i en organisatorisk sammenhæng?

---

- **Kvalitetssikring**
- **Styringsværktøj**
- **Branding**
- **Bedømmelse**
- **Diskursiv forstyrrelse**

# Tænk baglæns

## Styringsværktøj - Resultatbaseret

- Hvilke strategiske mål har vi?
- Hvilke succes-mål skal vi nå?
- Hvilke indikatorer for målene kan vi lave?

## Diskursiv forstyrrelse

- Hvilke kvalitetsdiskussioner har vi brug for?
- Hvilken proces ønsker vi at igangsætte?
- Hvilken form for forstyrrelse kan bidrage til det?

## Branding

- Hvilket image vil vi have?
- Hvad er vi særligt gode til?
- Hvilken form for resultat kan fungere som ikon?

---

Hvad kan man forvente af en  
evaluering ?

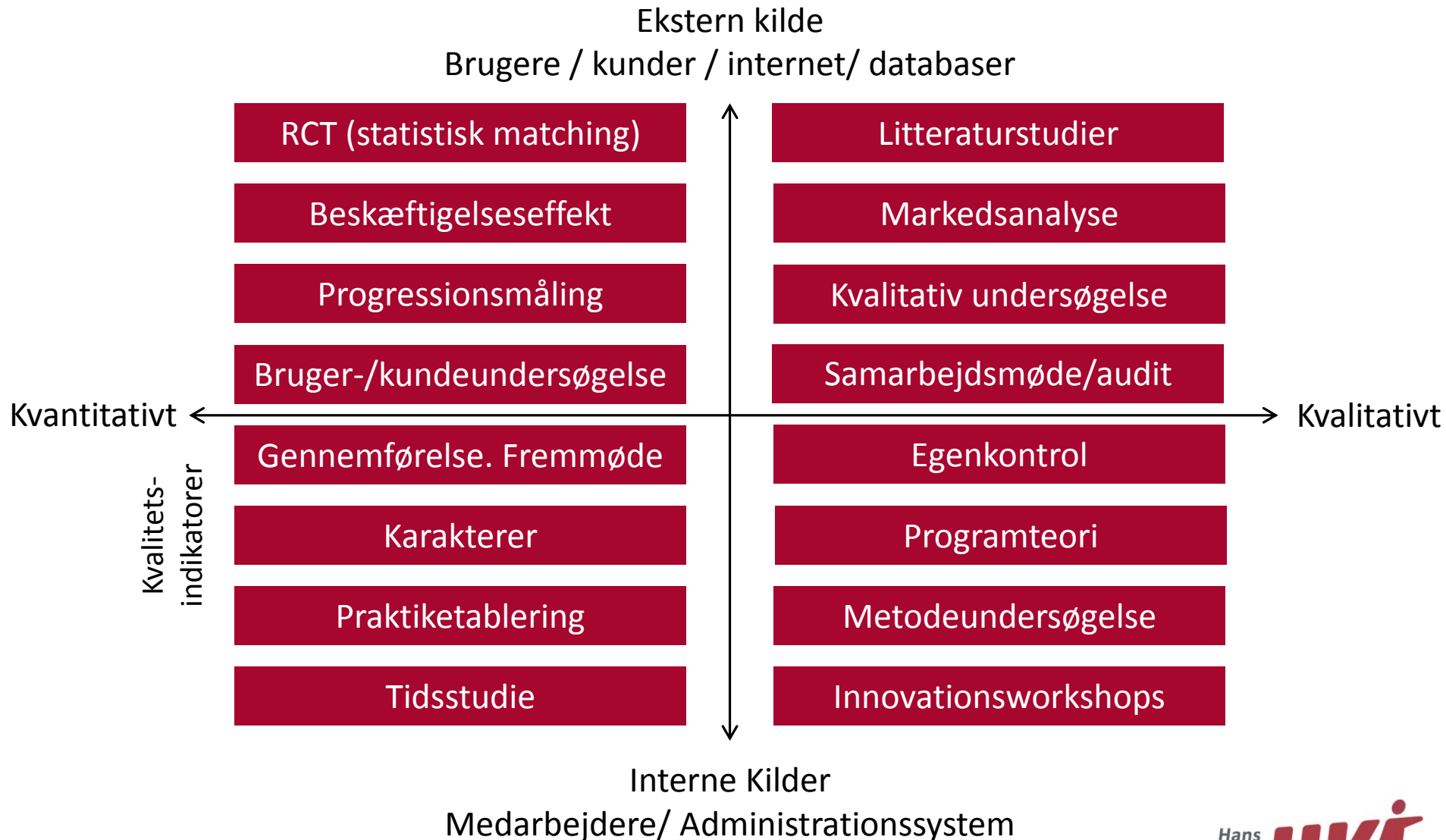
Hvornår er der sket intern læring?

---

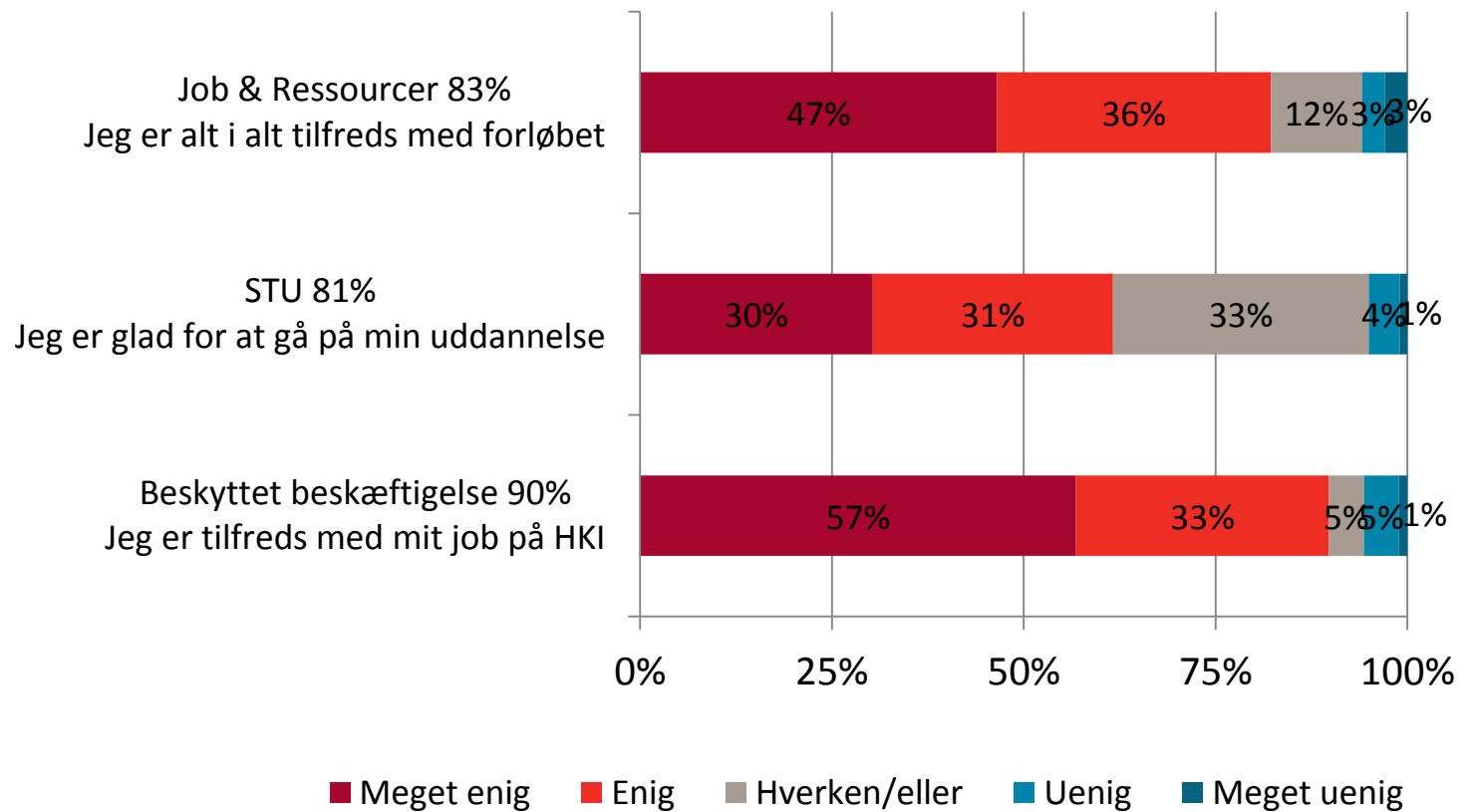
# HKIs evalueringsmodel

# HKIs evalueringsmodel

## Dokumentationsprojekter, løbende eller ad hoc



# Brugertilfredshed i HKI 2015

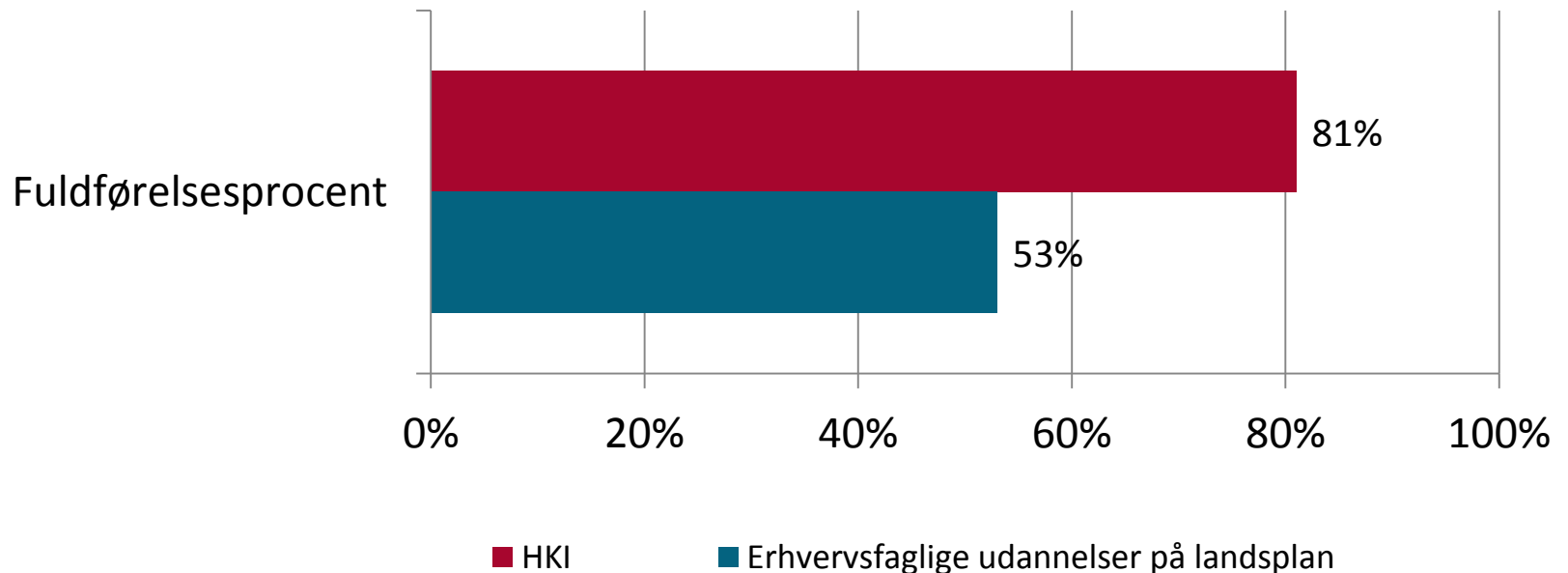


Job & Ressourcer: n=462, Borgere som har gennemført et forløb i januar-december 2015

Beskyttet beskæftigelse: n=88, beskyttede medarbejdere, nov-dec 2014

# Gennemførelsesprocent i HKIs erhvervsfaglige udd.

Hvor stor en andel af eleverne/lærlingene gennemfører en erhvervsfaglig uddannelse?



HKI: Uddannelsesforløb som sluttede i 2011 – 2015. Opgørelsen inkluderer 36 elever/lærlinge  
Benchmark: Fuldførelsesprocent for de erhvervsfaglige uddannelser i DK 2011-14.  
Benchmark kilde: Undervisningsministeriet/Uni-C.

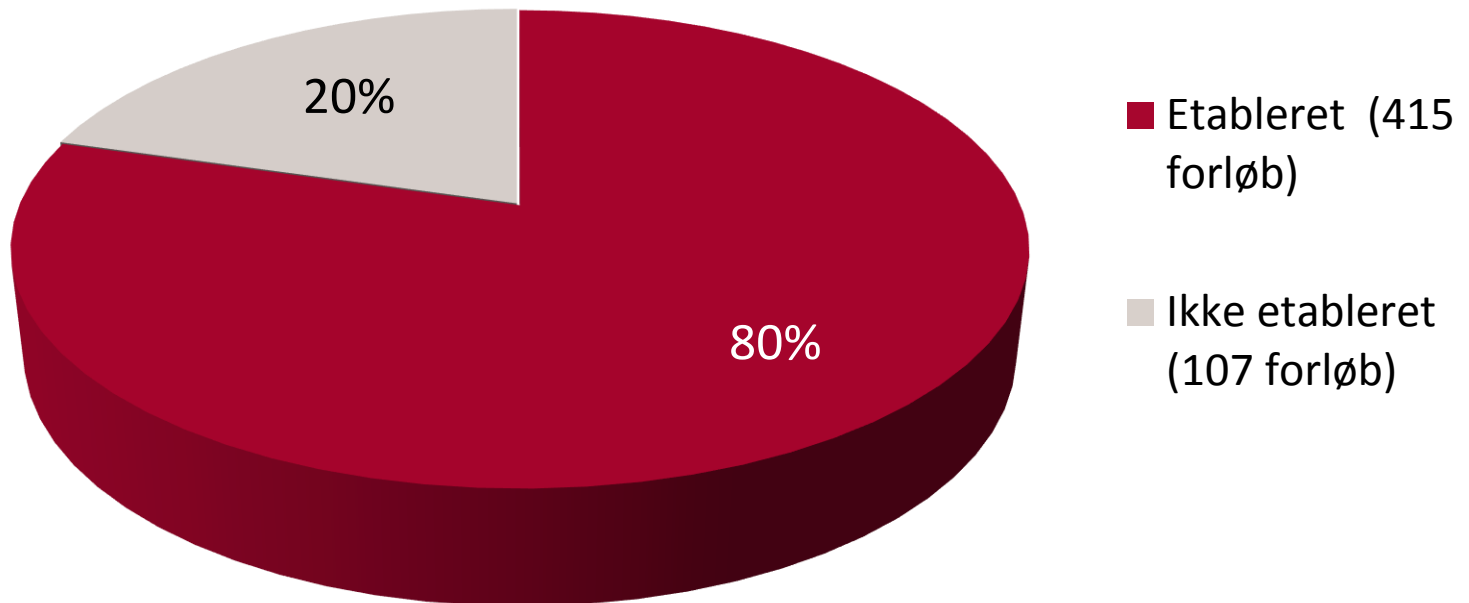


# Praktiketablering i HKI

## For borgere henvist til praktiketablering

---

Så mange får en praktikplads



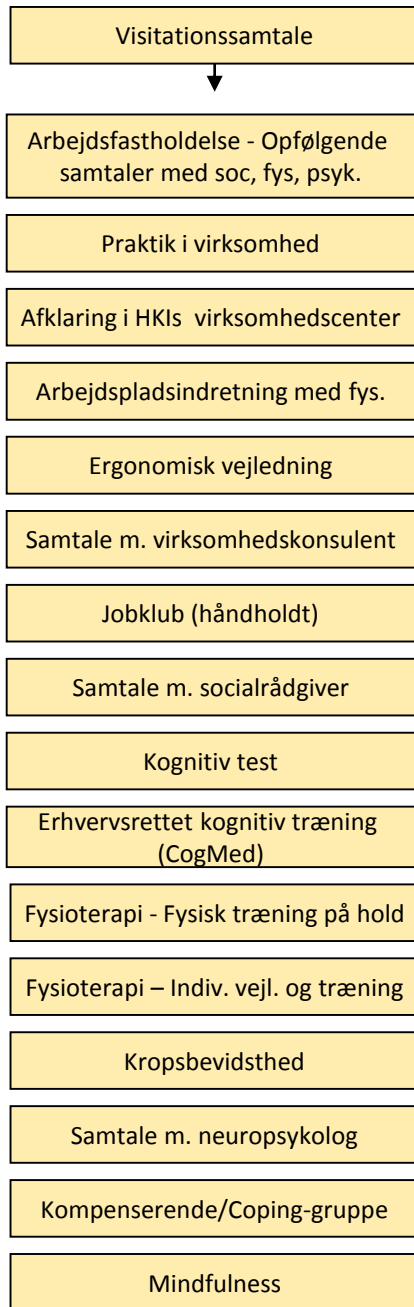
# Programteori for Inklusionspakken HSR/Erhvervet hjerneskade-indsats

## Målgruppe

### Mennesker med nedsat kognitiv og evt. fysisk funktionsevne

- 18-65 år
- Har typisk en eller flere af følgende karakteristika:
- Diagnoser**
- Hjernerystelse
- Hovedtraume
- Blodprop eller hjerneblødning i hjerne/hjerneinde
- Infektionssygdom i hjernen
- Piskesmæld
- Tumor
- Andre typer hjerneskade fx ift arbejde eller misbrug
- Degenerativ sygdom i hjernen
- Kognitive fx**
- Manglende overblik
- Svækket opmærksomhed fx ift. koncentration og evne til at have mange bolde i luften
- Svækket styringsfunktion – Overblik, planlægning, struktur
- Sanseforstyrrelser fx ift at føle, smage, se
- Rum eller retningsforstyrrelse
- Lys- og lydsensitiv
- Manglende filter sensorisk og følelsesmæssigt
- Nedsat hukommelsesevne
- Hurtig mental udtrætning
- Indlæringsvanskeligheder
- Sprogsvækkigheder (mundtligt og/eller skriftligt)
- Fysiske fx**
- Hovedpine
- Nedsat styrke og udholdenhed
- Led- og muskelsmerte
- Nervesmerter i hele kroppen
- Dårlig balance, svimmelhed
- Personlige fx**
- Perfectionistisk
- Præstationsorienteret
- Analytisk tænkende
- Angst og undgåelsesadfærd
- Fokuseret på sygdom
- Lav grad af selverkendelse
- Lav grad af kropsbevidsthed

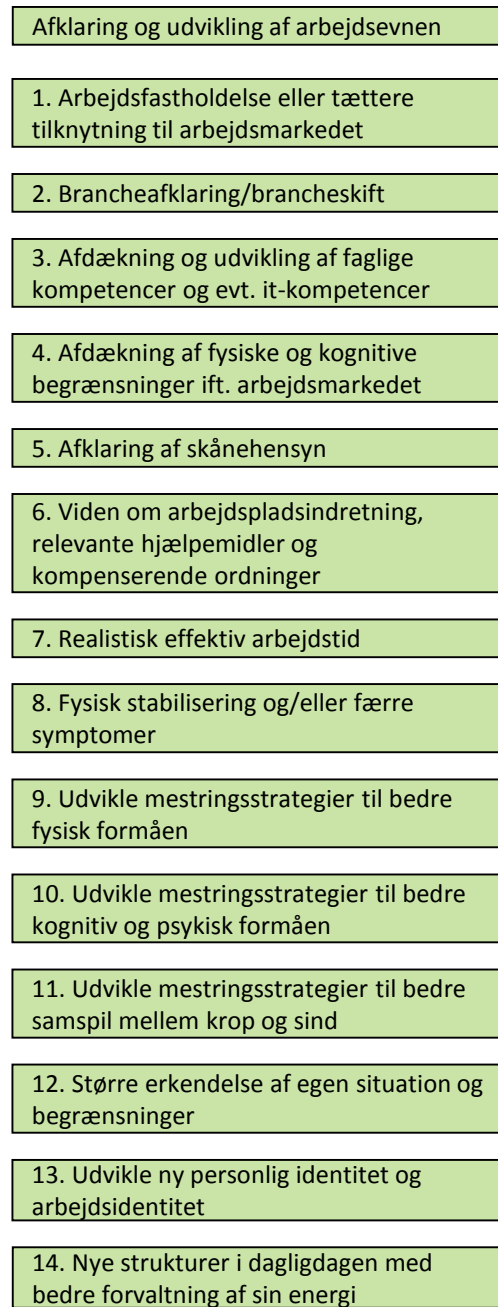
## Aktiviteter



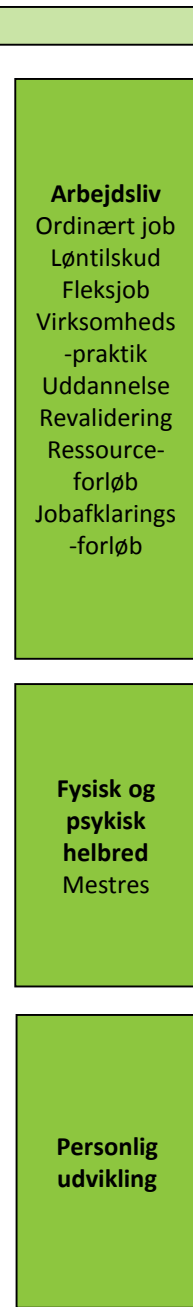
## Virksomme mekanismer



## Delmål



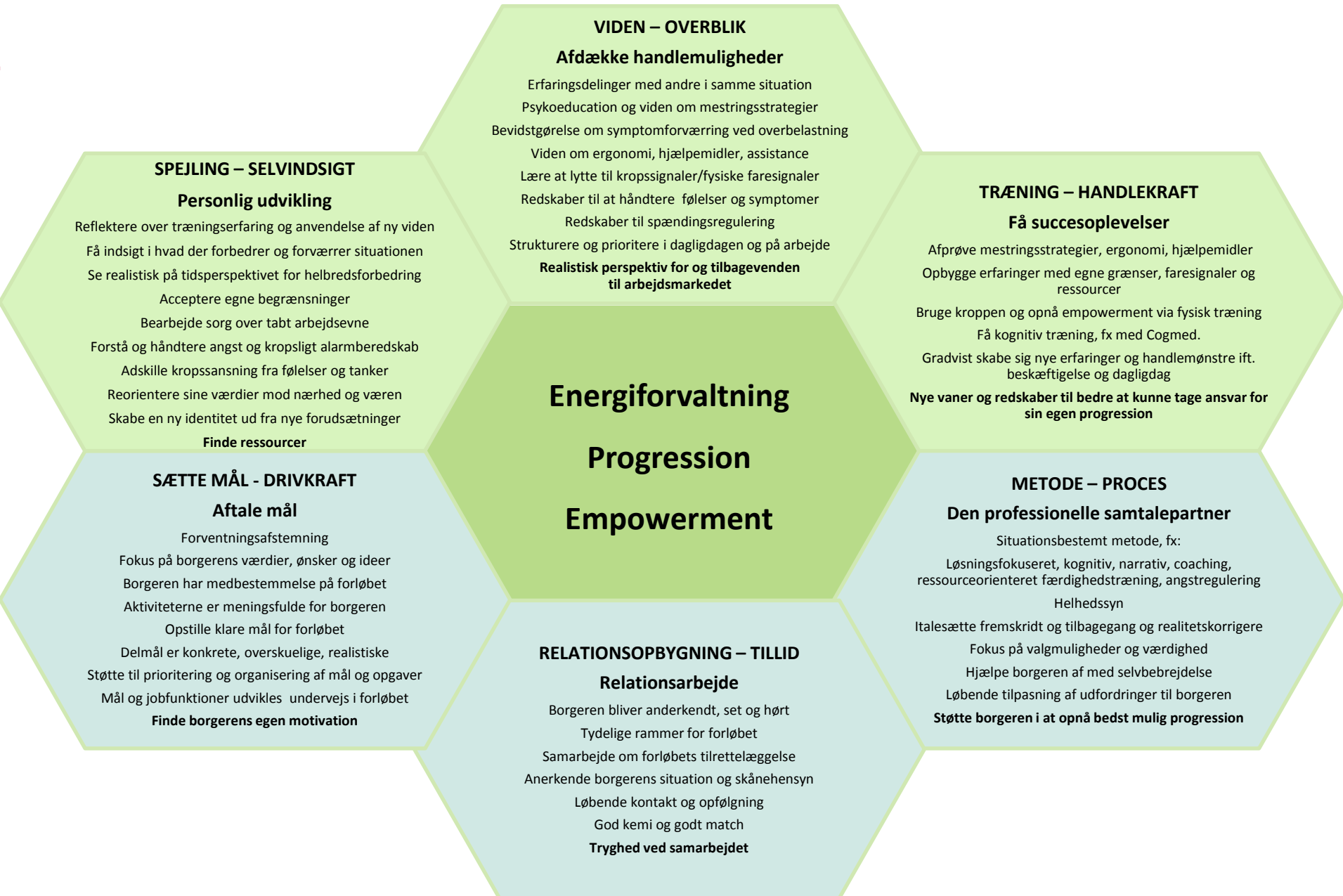
## Overordnet mål



Så hurtigt og effektivt som muligt i beskæftigelse, så borgeren kan forsørge sig selv og sin familie. Borgerens faglige, sociale eller sproglige kompetencer udvikles eller afdækkes mhp. opkvalificering til arbejdsmarkedet/uddannelse

# Virksomme mekanismer for Inklusionspakken HSR

Hvad er det, der får borgeren til at rykke



# Tænk baglæns

## Styringsværktøj - Resultatbaseret

- Hvilke strategiske mål har vi?
- Hvilke succes-mål skal vi nå?
- Hvilke indikatorer for målene kan vi lave?

**Kvalitetssikring**

## Diskursiv forstyrrelse

- Hvilke kvalitetsdiskussioner har vi brug for?
- Hvilken proces ønsker vi at igangsætte?
- Hvilken form for forstyrrelse kan bidrage til det?

**Bedømmelse/feed back**

## Branding

- Hvilket image vil vi have?
- Hvad er vi særligt gode til?
- Hvilken form for resultat kan fungere som ikon?

# Tænk baglæns

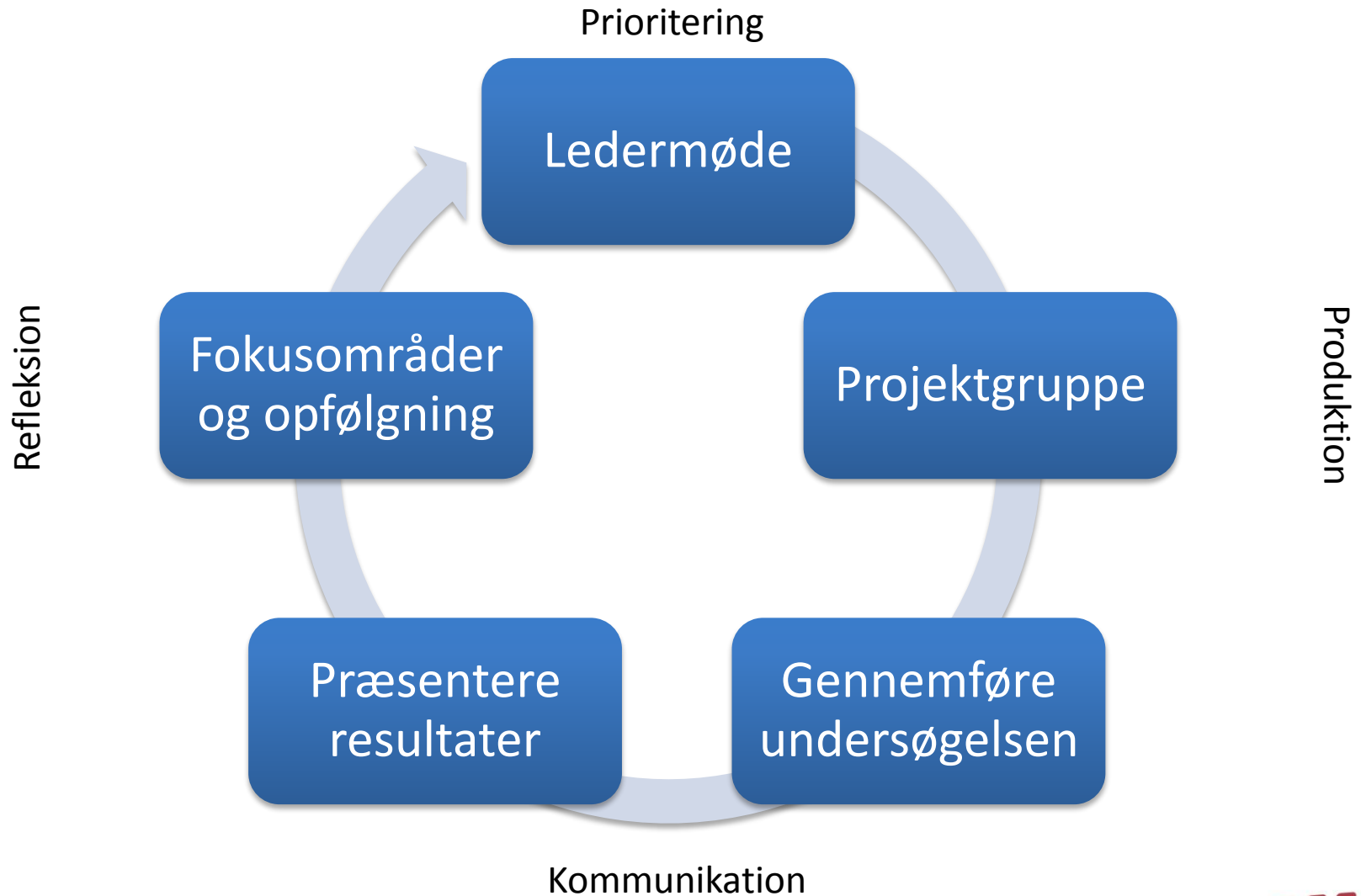
## Hvad har I og hvad mangler I

Nuværende	Kommende/Fremtidige muligheder
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>HKIs evalueringsmodel...</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salg og legitimering af effekt- Progressionsmåling</li><li>• Styring af effektivitet: Rapportskrivningsproces</li><li>• Bedømmelse/feed back: Komme nærmere faglighed med Elev-feedback-møder</li></ul>

---

# **Organisering af efterspørgsel og opfølgning**

# Forankring af dokumentation



# Efterspørgsel - Prioritering

---

- Virksomhedens strategi
- Styringsbehov
- Udbuds krav
- Forandringer i omverden
- Markedsføring
- Programteori
- Mulige kvalitetsindikatorer
- Teamledere
- Medarbejdere



# Efterspørgsel

---

*”Man gider kun at få et svar,  
hvis man har bedt om et svar”*

Teamleder, HKI

# Opfølgning

Ekstern markedsføring	Intern refleksion
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hjemmeside</li><li>• Nyhedsbrev</li><li>• Tilbud</li><li>• Salgspræsentation</li><li>• Årsberetning</li><li>• Konferenceindlæg</li><li>• Temadag</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intranet</li><li>• Præsentation for ledere/medarbejdere</li><li>• Workshop for ledere/medarbejdere</li><li>• Vurdering ift. KPI - målsætninger</li><li>• Opfølgning på fokusområder (overdrage til TL)</li><li>• Ledermøde</li><li>• Bestyrelsen</li></ul>

# Oplæg til diskussion

---

- Hvilke organisatoriske praksisser kan understøtte efterspørgsel og opfølgning?
- Hvad er jeres rolle i den sammenhæng

# Evaluering som forstyrrelse af organisationen

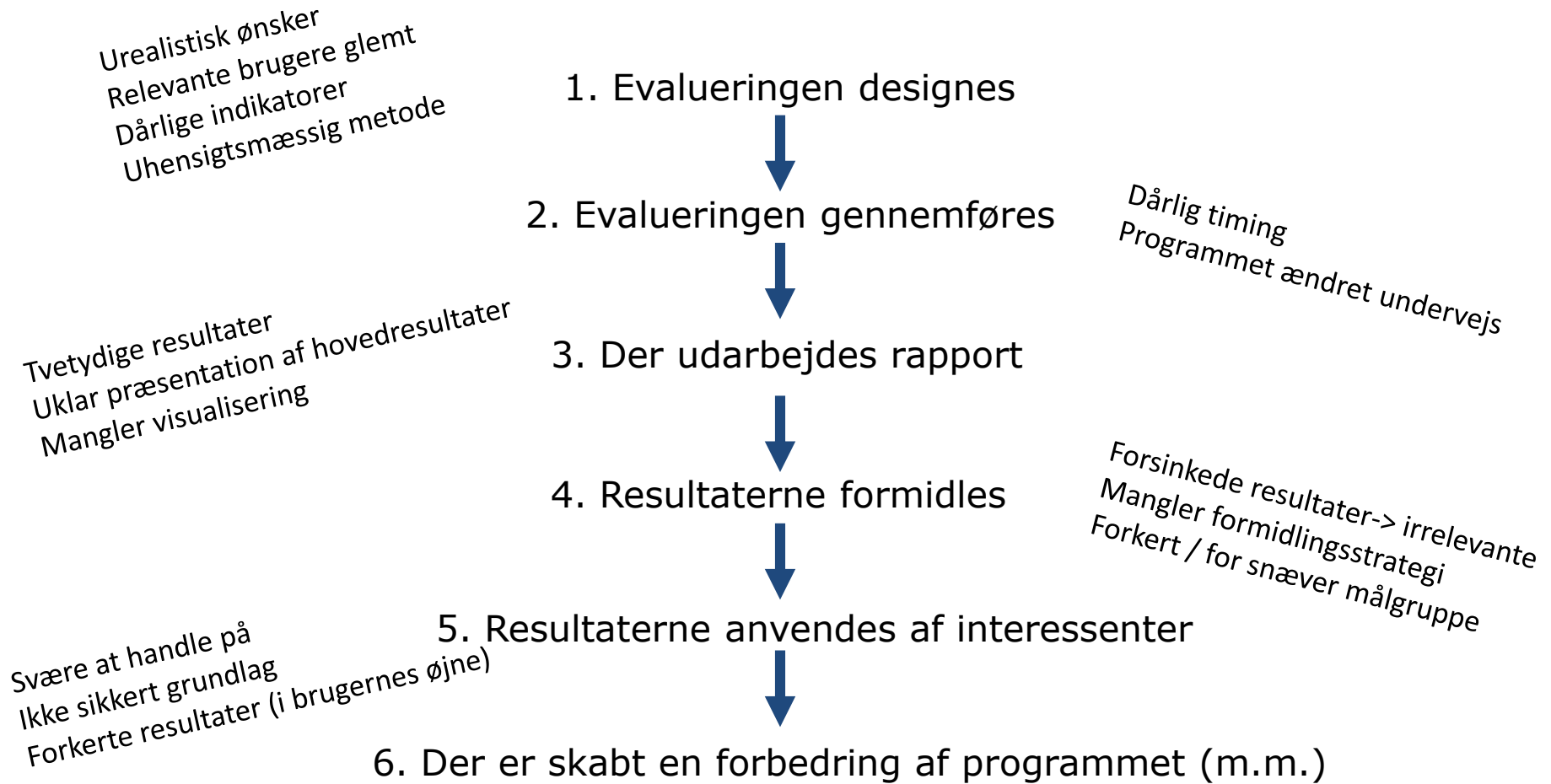
---



---

Hvorfor lærer de ikke noget af vores evalueringer?

# En logisk model for evaluering

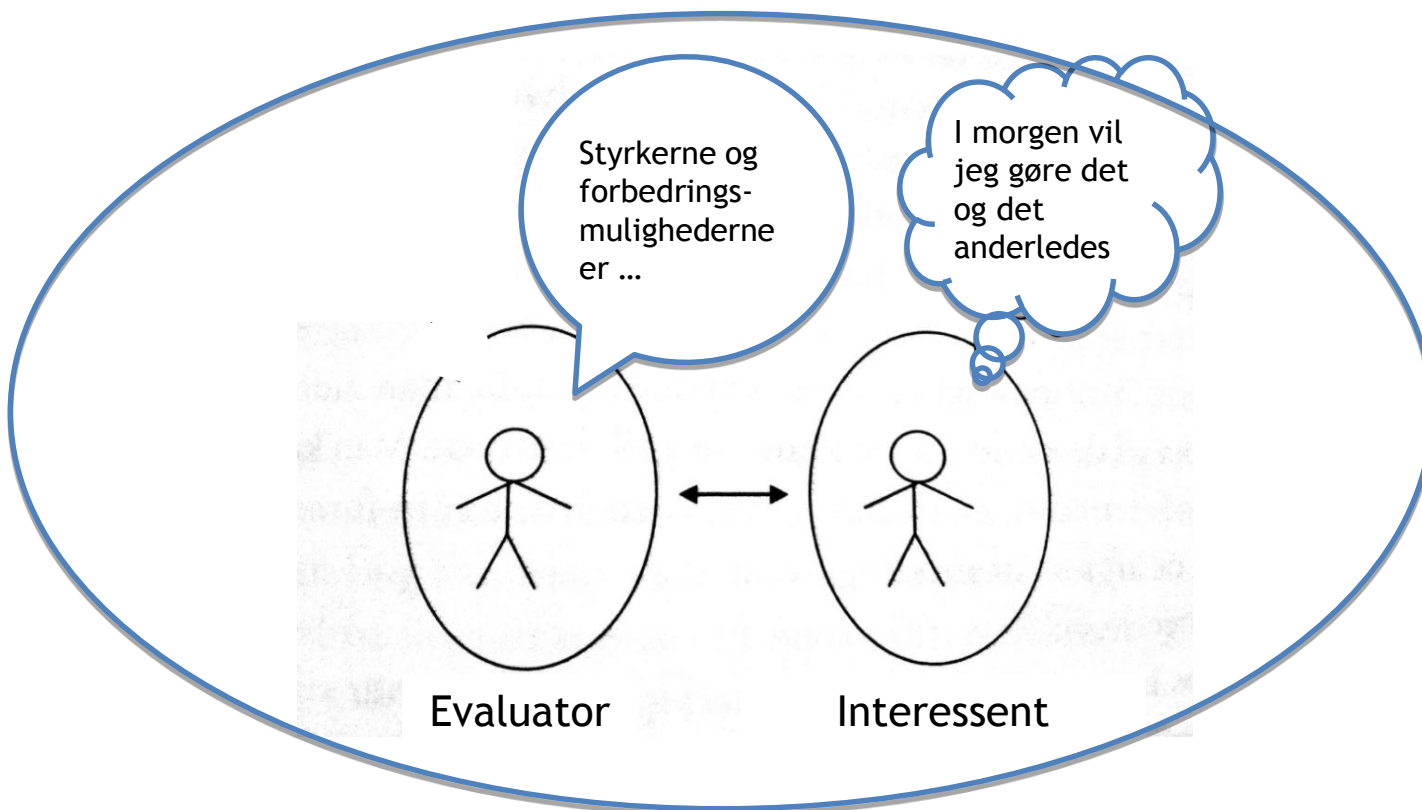


# Fra kommunikation til proces

*"Hvordan designer og kommunikerer vi evaluering, så vi gør en forskel?"*

-> Hvordan påvirker man personer til at reflektere over egen praksis og gøre noget andet end de plejer - i de givne organisatoriske rammer ?

Hvad der skal til, for at evaluering kan bidrage til det?



---

# Evaluering som en forstyrrelse

## Teoretisk tilgang



# En tilpas forstyrrelse – Teoretisk tilgang

## Socialkonstruktivistisk og systemisk perspektiv

- Anskue verden som socialt og kommunikativt system
- Verden tillægges mening, der generer ”viden om tingene”
- Multivers
- Sprogets skaberkraft



## Kontekst og relationer

- Fænomener eksisterer ikke i sig selv, men altid er til stede i en sammenhæng, som påvirker dem
- Konsulenten ser aldrig på enkeltpersoner eller problemer løsrevet fra den organisatoriske kontekst, de befinder sig i.



# En tilpas forstyrrelse – Teoretisk tilgang

## Maturana

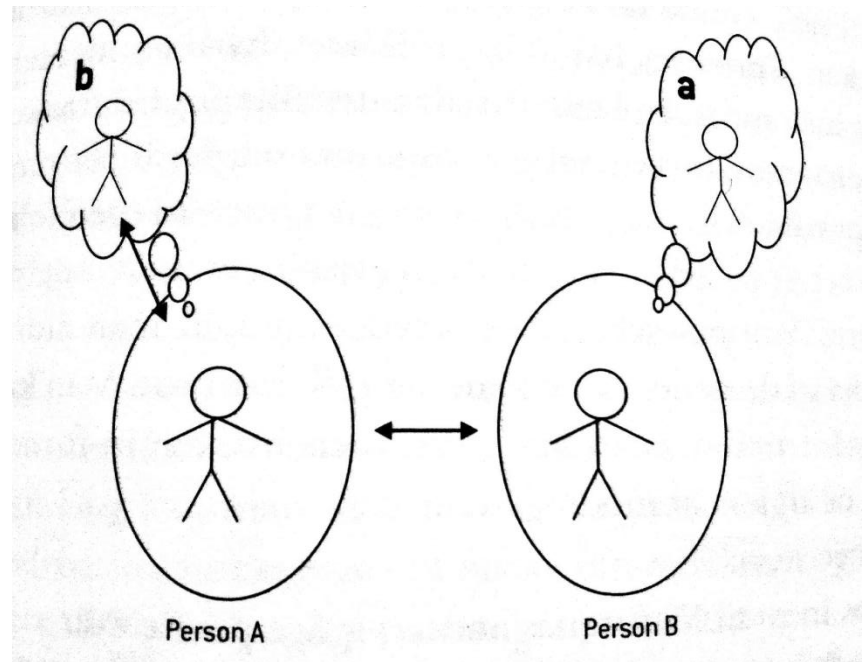
### Autopoiesis

Hvis læring skal lykkes:

Tilpas forstyrrelse

Anerkendelse og nysgerrighed  
over for andre sandheder

Tid til refleksion



# En tilpas forstyrrelse – Teoretisk tilgang

---

## Hvad er en tilpas forstyrrelse?

- Skub til autopoietisk univers (multivers)
- Skub til socialt konstrueret mening
- Viden, fokus, forklaring, løsninger
  
- Skub til relationer og kontekst i organisationen
- Styrk relationer og position
- Ændre handemuligheder

# Evaluering som tilpas forstyrrelse

---

## **Evaluering er altid en forstyrrelse**

- Man vil altid påvirke → mest mulig hensigtsmæssigt
- Sprogets skaberkraft - > åbne handlemuligheder
- Påvirkning af relationer

## **Refleksion over egen praksis**

- Et refleksivt rum hvor organisationens deltagere bliver tilpas forstyrrede og kan tage initiativ til forbedret praksis.

# Evaluering som tilpas forstyrrelse

---

- **Facilitere en refleksionsproces** – stille de rigtige spørgsmål
- Før, under og efter evalueringen
- Uafhængigt af metode
- Møde medarbejderne og lederne hvor de er
- Som en proceskonsulent

# Evaluering som tilpas forstyrrelse

## Evaluators rolle

### Leverandør af evalueringer

Tilvejebring ledelsesinformation

Neutral, tilstræbt objektiv position

Skabe dokumentation og viden

Evaluator

Præsentation og fortolkning af resultater

Produktion af viden

Afdæk styrker/forbedringsmuligheder

### Proceskonsulent

Koordiner opmærksomhed på temaer

Anerkendende, tillidsfuld, uærbødig

Skabe en tilpas forstyrrelse

Facilitator af meningsudveksling/fortolkning

Invitation til refleksion over praksis. Skabe fælles mening (fælles tredje)

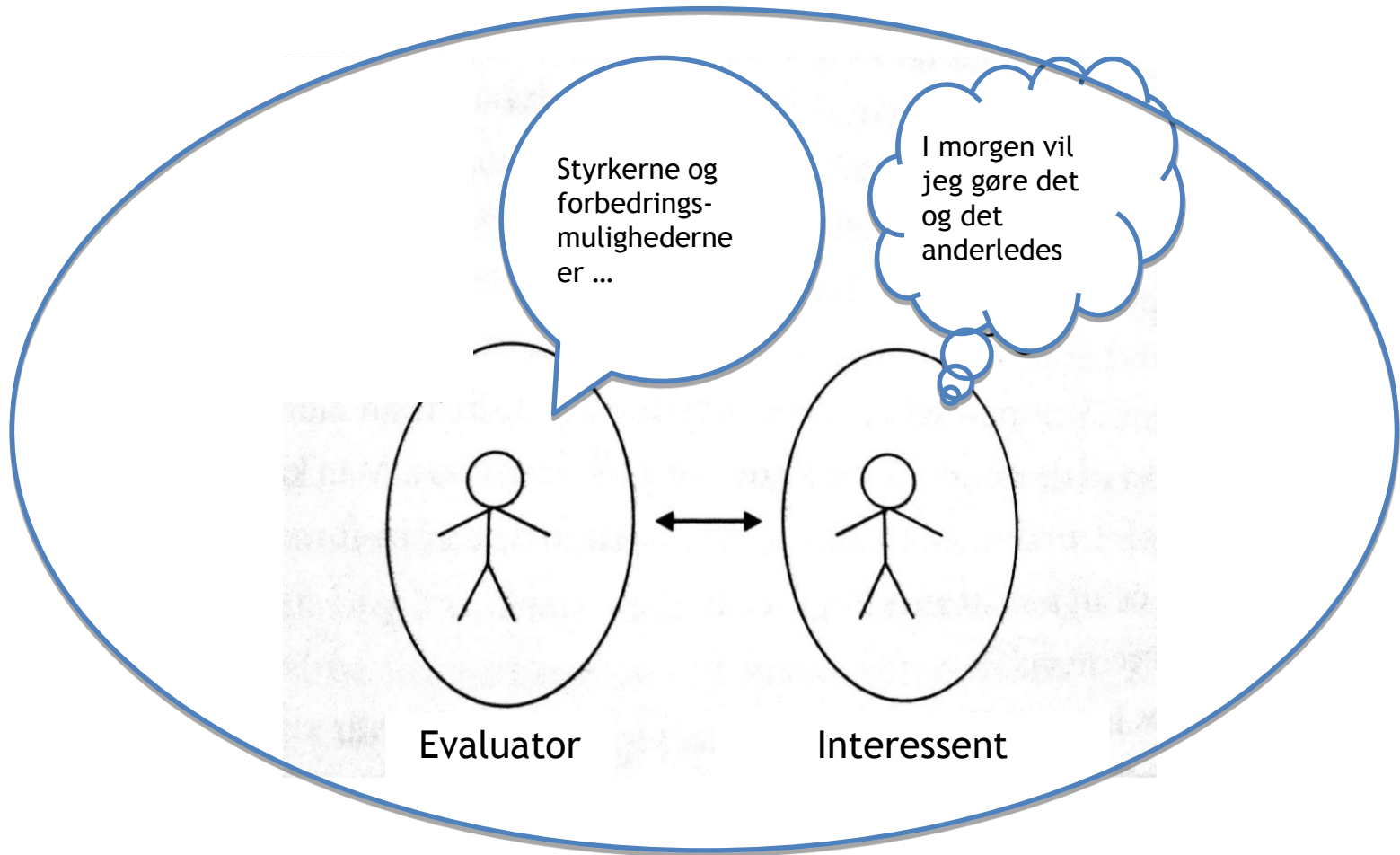
Produktion af energi

Udfordre vaner, rutiner, selvforståelse

---

# Den refleksive proces

# Den reflektsive proces





# Den refleksive proces

---

- Respekter folks stolthed. Undgå skyldsdiskussioner
1. Er undersøgelsen metodisk i orden?
  2. Er indikatoren god nok til at repræsentere realiteten?
  3. Fortolkning – hvad viser undersøgelsen? Hvad mener resp?
  4. Benchmark – er det egentlig et dårligt resultat?
  5. Under hvilke rammer handlede vi?
  6. Hvad kan ledelsen gøre for at forbedre rammerne?
  7. Hvad kan jeg som medarbejder selv gøre anderledes?

# Hvad får medarbejderne ud af det?

## Positivt

Mulighed for  
anerkendelse

Får feed back på sit  
arbejde

Synlighed om resultaterne

Mulighed for at forbedre  
sit arbejde / praksis

## Negativt

Holdes ansvarlig for  
effekten

Bedømmes med en  
"karakter"

Får fokus på målepunkt  
frem for helhed

Bruger tid på registrering

# Den reflektsive proces

## Evalueringsideal

Rationel styring

Higer efter effektivisering

Forandringsparat

Lære nyt

Forbedre sin praksis

Individet tager ansvar

## Relationelle faktorer/risici

Formelle og uformelle magtstrukturer og relationer

Higer efter anerkendelse

Stolt

Indrømme fejl

Ændre sin position, relation, tabe/vinde anerkendelse eller muligheder

Individet får skylden

# Afrunding

---

Hvad vil du:

- Fortsætte med?
- Stoppe med?
- Starte med?