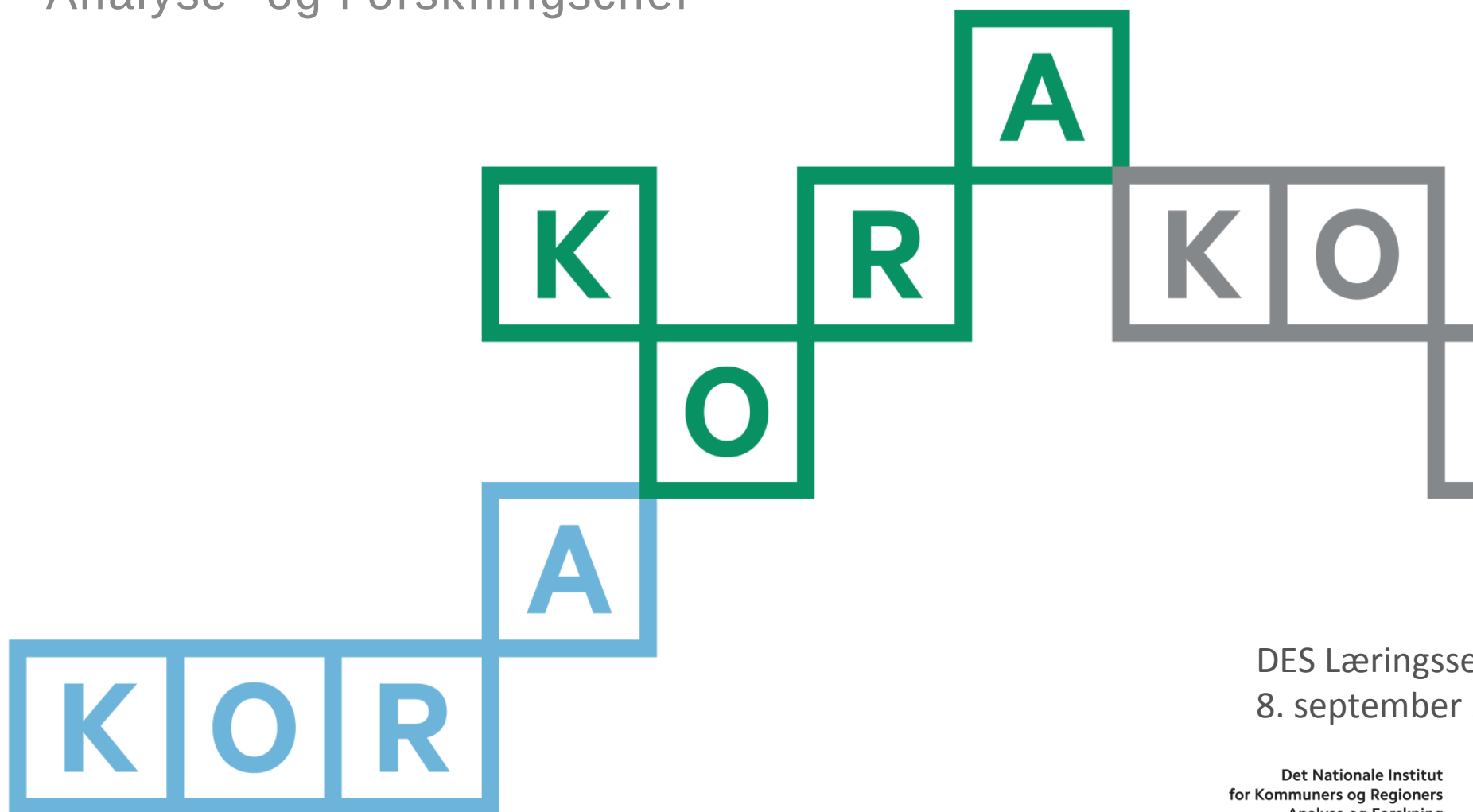


Evaluering af innovative tiltag

Ulf Hjelmar, Programleder og Vibeke Normann Andersen
Analyse- og Forskningschef



DES Læringsse
8. september 2

Det Nationale Institut
for Kommuner og Regioners
Analyse og Forskning



Dagsorden

- Introduktion til læringsseminariet Evaluering af innovation
- Inspirationsoplæg om evaluering og innovation
- Jeres udfordringer og evalueringsfeltets videnshuller
- COI's guide til praktisk evaluering af innovation
- Om Planlægning, Indsamling, Analyse og Udbredelse af evalueringer af innovative tiltag
- Opsamling – feltets videnshuller og videreudvikling af COI's model til evaluering af innovation.



Intro

- Hvorfor stigende interesse for innovative tiltag?
 - kan hjælpe den offentlige sektor til at håndtere stigende forventninger i en tid med begrænset økonomisk råderum
- Evaluering af innovative tiltag er væsentlig, da den kan vise værdien af tiltagene for
 - deltagerne i den innovative proces - læringssigte
 - beslutningstagerneog medvirke til spredning af innovative tiltag

Innovation

Offentlig innovation er at gøre noget nyt (bryde med det vante i organisationen) i den offentlige sektor, som skaber værdi (COI)

Innovation er en ide eller praksis der bliver opfattet som værende ny af en adopter (Rogers)



Innovation er defineret ved tre faktorer:
Nyt, gennemført og værdifuldt

Bidrage til at definere evalueringens genstand

Enkeltinnovation eller Klyngeinnovation

Serviceinnovation eller Procesinnovation



Hvorfor evaluering af innovation?

- Fremme læring og udvikling før, under og efter en innovativ proces.
- Skelne mellem succesrig og ikke succesrig innovation
- Afdække om innovation har skabt værdi



Evaluering af
innovative
tiltag

Evaluering kan bidrage til innovation og adaptation ved at stille evalueringsspørgsmål, anvende en evalueringslogik og indsamle og afrapportere evalueringsdata med henblik på at understøtte projekter, programmer, produkter og/eller organisatorisk udvikling

	Traditionel evaluering	Evaluering af innovative tiltag
Formål	Støtter, forbedring, summativ, kontrol	Støtter innovation og tilpasning i dynamiske miljøer
Roller	Ekstern – uafhængighed og objektivitet	Internt team, integreret i processen, rammesættende, tester udviklingsmodeller
Orienterer sig mod	Opdragsgivers forudbestemte kriterier	Det innovative tiltags værdier
Fokus på	Traditionelle forsknings- og metodiske standarder og stringens	Det anvendelsesorienterede – understøtte brug af viden
Måling	Måler resultater med udgangspunkt i forudbestemte mål	Udvikler indikatorer og afdækker mekanismer i takt med at resultater opstår. Indikatorer ændres undervejs
Evaluerings-resultater	Rapporter, validerer best practice	Hurtig praksis-nær feedback – understøtte læring
Kompleksitet /usikkerhed	Evaluator prøver at kontrollere design og proces	Evaluator responderer på mangel på kontrol – udfolder og forholder sig hertil
Standarder	Metodiske kompetencer, analytisk og kritisk tænkende	Metodisk fleksibilitet og tilpasning, balancerer kreativ og kritisk tænkning, åbenhed over for tvetydighed, agil, teamwork og menneskelige relationer, facilitere evidens-baseret praksis



Udfordringer – innovative tiltags natur

- Evaluering af innovative tiltag er kompleks og dynamisk
- I hvilken organisatorisk setting udvikles og evalueres det innovative tiltag
 - Virker i fht to dimensioner – udvikling af og ibrugtagning af tiltag
- Evalueringskriterier – hvilken værdi er et innovativt tiltag udtryk for
- At evaluere effekten af innovative tiltag





Udfordringer ved evaluering af innovative tiltag

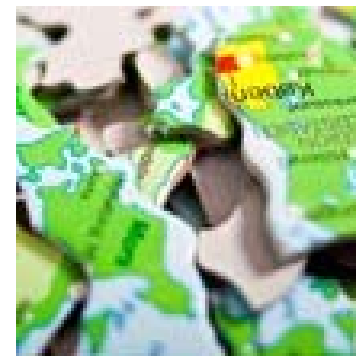
- Målbarhed
- Programmerbarhed
- Komplexitet





Evaluator i evaluering af innovative tiltag

- Evaluators hovedfunktion er at belyse de innovative tiltag og tilpasningsprocesser, kortlægge deres implikationer og resultater og facilitere et vedvarende data-baseret beslutningsgrundlag i den innovative process.
- Evalueringen bliver ifølge Patton del af interventionen

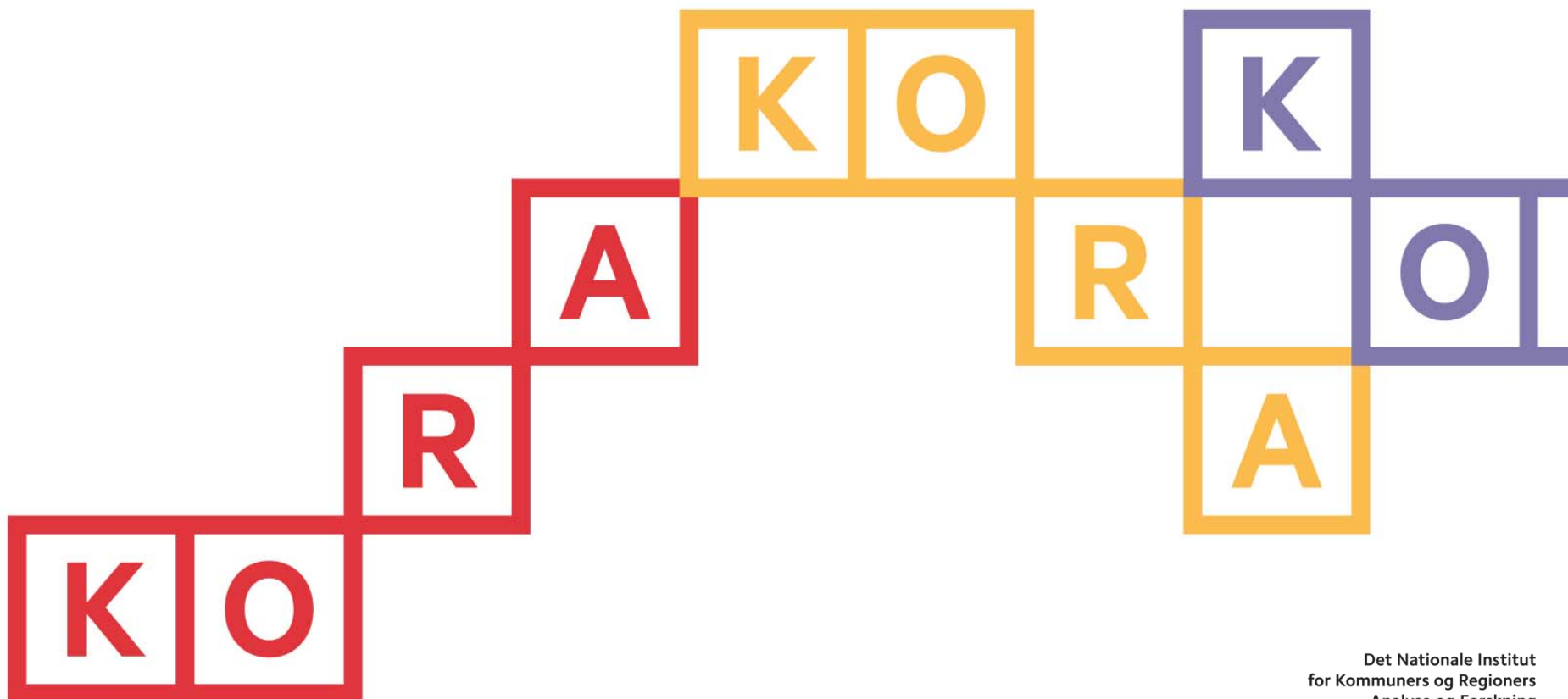


- Developmental evaluation
- Real time evaluation
- Emergent evaluation
- Action evaluation
- Adaptive evaluation

Ulf Hjelmar

Evaluering af innovation

– et teoretisk dyk og udvalgte erfaringer





Formål

Mit oplæg har til formål at:

- ✦ Nørde teori, modeller – et dyk ned: kompleks evaluering, systemisk evaluering, the evaluation rigor principle...
- ✦ Fremhæve udvalgte erfaringer: Korte illustrative eksempler på KORA evalueringer af innovative projekter.

Vidensgrundlag



- Hjelmar og Pedersen (2015): Komplex evaluering – tre metodiske læringspunkter fra en case. *Metode & Forskningsdesign*, nr. 2, 2015.
- Carstensen og Hjelmar (under udarbejdelse): Innovationsevaluering – en ramme for at nå i mål. *Økonomistyring og Informatik*.
- Hjelmar og Carstensen (under udarbejdelse): Evaluation of public innovation: A systemic and goal-based approach. *The Innovation Journal*.
- Patton (2011): Developmental evaluation.

En ny generation af tænkning

Relationsmodeller / interaktionsmodeller / systemtænkning (slut 1990erne -):

- Afklar og planlæg: Central processer er sociale og interaktive, iterative, dynamiske – til dels uforudsigelige
- Indsaml: Komplexitetsudfordring – evaluation rigor principle
- Analyse: Evalueringsviden knyttet til kontekst – oversættelse, tilpasning, "tinkering" (rode rundt, "genskabe" helhed)
- Udbredelse: Anvendelse et resultat af (managed) knowledge flows - relationer, netværk, partnerskaber, "co-production"



Afklar / planlæg... At evaluere innovation



Planlæg – det svært planbare, iterative, dynamiske:

- Systemisk tænkning, kompleksitetsbegreber – begrib innovation (reaktion på et *wicked problem* *)
- Samarbejde med systemforandringsagenter (co-creation principle) – en del af processen: skiftende mål: læring, virkninger

Wicked problems



"A wicked problem cannot be solved in any definitive way because the very nature of the problem defies a firm definition, due to its inherent complexity—multiple interacting factors and tightly intertwined interrelationships in a turbulent environment."

Reducing health inequalities has been coined a 'wicked problem' - characterized by multiple, unclear definitions and understandings, several causal levels, and complex solutions without the promise of clear success:

- Boundary work: wicked problems require some sort of 'taming' - professionals engage in continuing efforts to define their work and to create divisions along which they can constitute their area of expertise and develop their professional mission

Indsaml: Komplekse data...



The evaluation rigor principle* - og to evalueringsmæssige læringspunkter i kompleks evaluering:

- behovet for et kompleksitetsreducerende evalueringsdesign
- behovet for validerede måleinstrumenter

* apply evaluation logic; use appropriate methods; and stay empirically grounded—that is, rigorously gather, interpret, and report data.

Analyse – kontekst og generaliserbarhed



Analyse af kontekstafhængig proces – "tinkering":

- Indfangning af dynamik i proces – og validering via feedback
- værdien af en kritisk dimension i kompleks evaluering
- To-delt proces: A systemic and goal-based approach



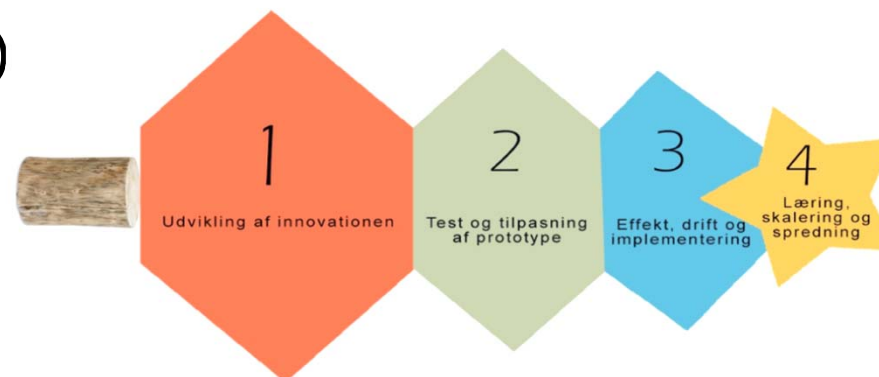
Udbredelse – vidensflow...



Udbredelse – gennem
knowledge flows:

- Timeliness rules (timely ideas and profound truths)
Kort liv, skiftende behov – anvendelighed gennem feedback fora, netværk
- Reframing: Situationel analyse, nye narrativer

MODEL FOR EVALUERING AF INNOVATION OG PROJEKTUDVIKLING



En illustrativ case...



Case: Furesø – Familiens Fremtid:

- En helhedsorienteret indsats over for udsatte familier, 2014-2016
- Partnerskab mellem Furesø Kommune og KORA
- Ny viden, aktiv rolle i projektet
- Implementeringsstøtte og –guide
- Foreløbige resultater: Familiens Plan og borgerinddragelse, organisatorisk helhedsorientering – VIP adgang

Evaluerings knyttet til kontekst, organisation, proces –socialt og interaktivt. Organisationen er medskabere af ny viden. KORA er katalysator og ambassadør. En to-delt innovations- og evalueringsproces.

En anden KORA case



Case: Styringslaboratorier – afledt af tillidsreformen:

- Nordsjællands Hospital: Udvikling af subakut tilbud til ældre medicinske patienter – nye samarbejdsformer
- Københavns Kommune, socialpsykiatri: Udvikling af én indgang til psykiatrien gennem åben dør og brugerstyrede processer



Proces:

- Styringslaboratorier (MindLab): processtøtte og innovation 2014.
- Evaluering og analyse (KORA): evalueringstøtte og rapportering 2015-medio 2016.
- Udbredelse af innovative løsninger (COI): Spredning af offentlig innovation 2016-





Opsamling – og evalueringsråd

- Evalueringsmodeller: Afprøv ikke-lineære modeller – samspil med innovation. Fokus på proces og virkning.
- Evaluators rolle: Ny rolle i innovative forløb. Innovation og evaluering mødes i en ny form for samarbejde...

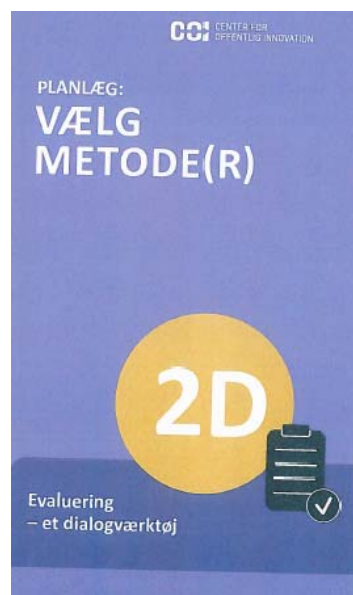
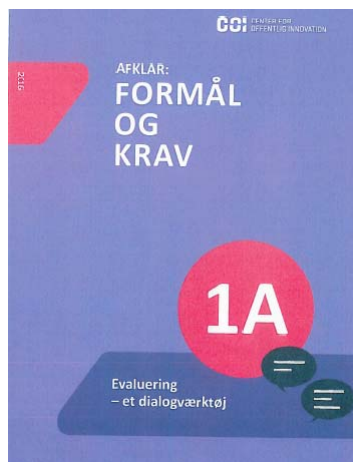
1. Innovation kan evalueres – ikke frihjul
2. Evaluering – tidlig involvering
3. Lav enkelt evalueringsdesign
4. Fokus på projektidé – virkningsevaluering og pragmatik
5. Løbende små-evalueringer er vigtige - læringsorientering
6. Analyse – gennem validering og feedback
7. Evaluering af innovation er tryktestning og indspil
8. ... og vi er lidt bagud!

Videnscentre



- Manchester Institute of Innovation Research (UK):
<http://www.research.mbs.ac.uk/innovation>
- Vinnova (Sveriges innovationsmyndighet) (SE):
<http://www.vinnova.se/sv/Om-Vinnova/>
- Center for Evaluation Innovation (US):
<http://www.evaluationinnovation.org/>
- Afdelingen Innovation och Utveckling på Malmö Högskola (SE): <https://mah.se/innovation>

Opsamling på materialet...



Det fremadrettede...



- COI: Den videre proces...
- Helle Vibeke og Ulf: De to artikler
- Andre initiativer...?





Grupper – 1. runde

- Identificer jeres evalueringsbehov i forhold til innovative tiltag
- Hvordan understøtter evalueringsfeltets modeller, metoder og tilgange jeres evalueringsbehov
- I forhold til hvad mangler I modeller, metoder og tilgange?



Grupper – 2. runde

Diskuter i fire grupper planlægning, indsamling, analyse og udbredelse af evaluering af innovative tiltag

- Planlægning
 - Sigte og anvendelse
 - Evalueringsspørgsmål
 - Kapacitetsopbygning
- Indsamling
 - Valg af metoder – hvad skal jeg vide, hvilke data besvarer det spørgsmål
 - Håndtering af omskifteligt felt – herunder fleksibilitet i dataindsamling.
 - Kapacitetsopbygning af nye dataindsamlingsstrategi

Kapacitetsopbygning = processen hvorigennem en organisations evne, til at anvende evaluering og lære fra dens resultater, forbedres



Grupper – 2. runde - fortsat

Diskuter i fire grupper planlægning, indsamling, analyse og udbredelse af evaluering af innovative tiltag

- Analyse
 - Hvordan analyseres data
 - Håndtering af at analyse må pågå hele tiden og indgå i en dynamisk relation med praksisfeltet, der udvikler det innovative tiltag
 - Kapacitetsopbygning
- Udbredelse
 - Kommunikation og retningslinjer
 - Læring
 - Kapacitetsopbygning

Kapacitetsopbygning = processen hvorigennem en organisations evne, til at anvende evaluering og lære fra dens resultater, forbedres



- Evaluering af innovative tiltag
- ## **Opsamling fra Læringsseminariet**

Behov og videnshuller



Behov og videnshuller

- ✦ Håndtering af omskiftelighed
- ✦ Samarbejde
- ✦ Evaluators rolle – legitimitet og validitet i fht. co-creation
- ✦ Opdragsgivers rolle
- ✦ Opmærksomhed på, at den statiske styringsramme det innovative tiltag nogle gange skal indgå i.



Planlægning

- Formål
 - Drøfte innovation – afklaring. Gøre det mindre
- Evaluators skal med ind tidligere
- Afklare 'det muliges kunst'
- Forklare at evaluering er en ressource i udvikling
- Et simpelt hovedspørgsmål – mere specifikke underspørgsmål



Indsamling

- ✦ Praksis kan bidrage til at indsamle data
 - ∞ Nye datakilder
 - ∞ Forstå datakilder bredere
 - ∞ Opgave i at forklare, transperans
- ✦ Forankring af metoder i organisationen
- ✦ Behov for metoder, der fx inddrager borgere i fælles refleksion – mangler et fælles sprog på tværs af borgere, professionelle og evaluator



Analyse

- ✦ Et håndværk – faglighed – også når det er evaluering af innovation
- ✦ Hyppighed – hurtigere flow
 - ∞ Konsekvenser for afrapportering
 - ∞ Opmærksomhed hvis det anvendes i en nul-fejls kultur
- ✦ Skabe legitime positioner i innovative processer
- ✦ Kapacitetsopbygning internt i kommuner og organisationer



Udbredelse

- ✦ Formidling skal supplere evalueringen
- ✦ Ressourcer til spredning
 - ∞ Internt
 - ∞ Eksternt
- ✦ Hvem skal hvad i fbm spredning – hvad er incitamentet til at sprede ud over egne organisatoriske grænser.
- ✦ Hvornår lykkes spredning – overvejelser om anvendelse i den nye kontekst – løser et aktuelt problem, dokumentation af ressourcegevinst, når tiltaget består af klar dele, der kan overføres,
- ✦ Fortæl om både succeser og fiaskoer
- ✦ I stedet for kom og hør – kom og lær
- ✦ Ledelse