



Kan evaluator være en del af  
indsatsen?

DES Årskonference

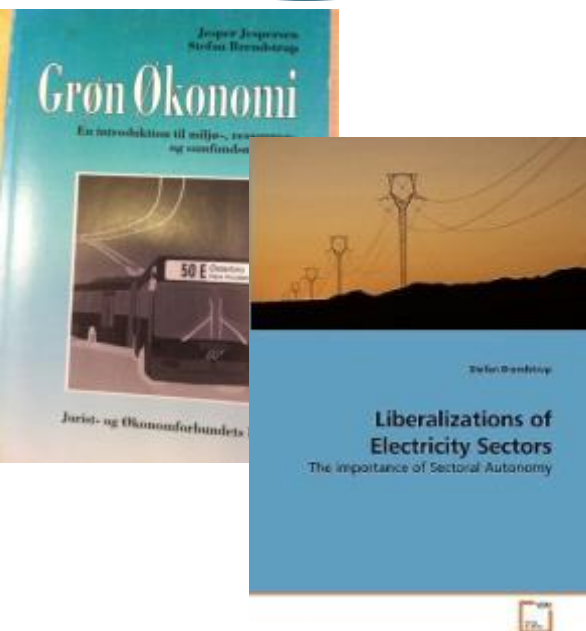
16. September 2017

# Indhold i oplægget

1. Hvorfor skal evaluator være en del af indsatsen?
2. Hvordan kan det gøres i praksis?
3. Udfordringer for den kritiske ven

# Kort om min baggrund

Forsker



Konsulent

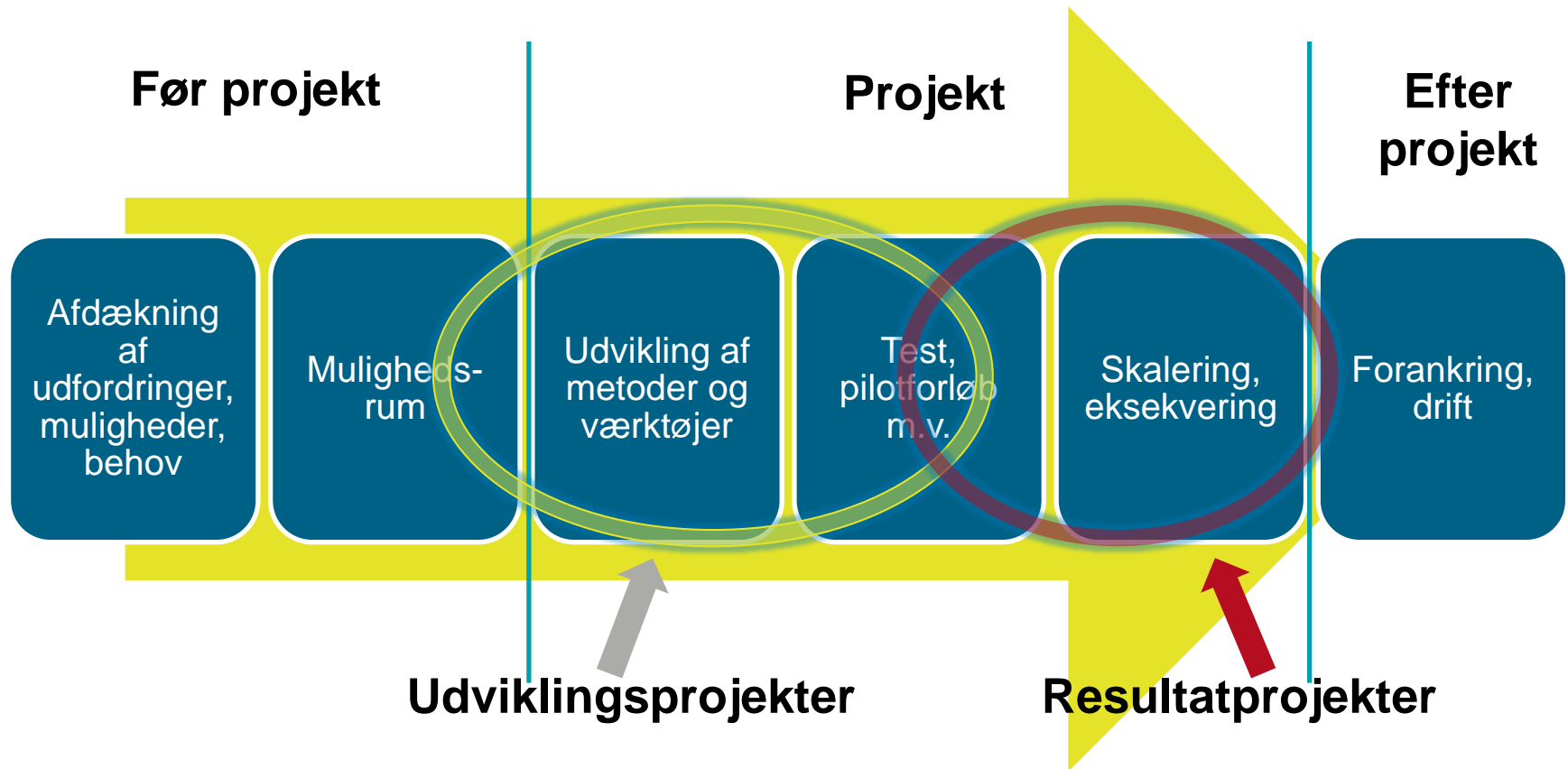


Embedsmand



# HVORFOR SKAL EVALUATOR VÆRE EN DEL AF INDSATSEN?

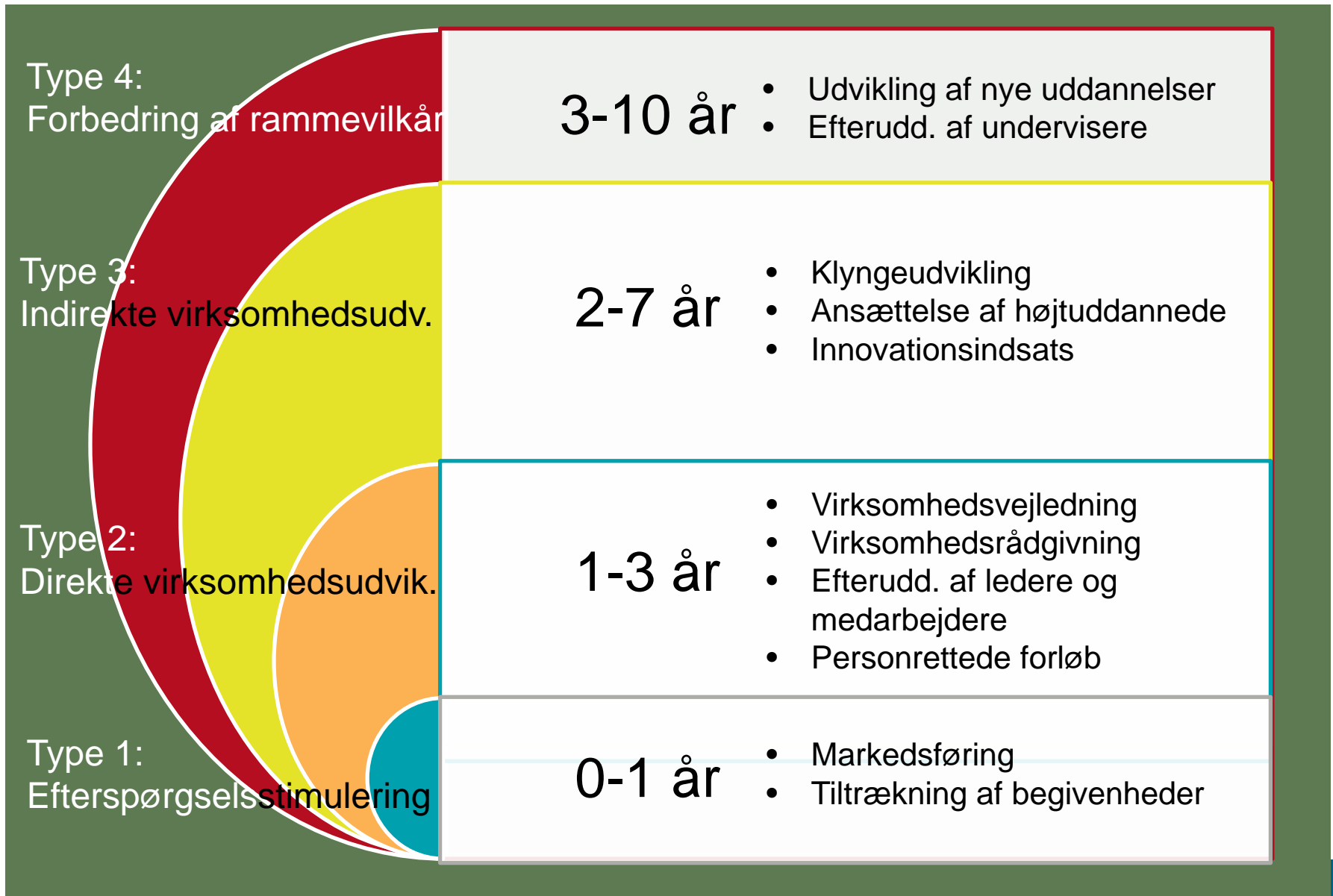
# Projekter som samfundsinnovation **Plus**



# Indsatser har forskellige formål



# Forskellige måder at skabe vækst



# Analyse af 426 erhvervsudviklingsprojekter

Typisk evalueringsmæssigt fokus

	Resultatprojekter	Udviklingsprojekter	Total
Efterspørgselsstimulering	0%	0%	1%
Direkte Virksomhedsudvikling	26%	12%	38%
Indirekte virksomhedsudvikling	6%	21%	27%
Udvikling af rammebetingelser	5%	29%	35%
Total	38%	62%	100%

Typisk projektkarakter

Dobbelt mismatch mellem projekternes karakter og evalueringstilgangen:

1: Der er typisk ingen effekter at finde på det tidspunkt, hvor vi kigger efter dem, da projektets redskaber først virker på længere sigt

2: Den læring om nye metoder og værktøjers virkemåde, som projekterne måtte give grundlag for, samles ikke op, fordi evalueringen ikke har fokus på den

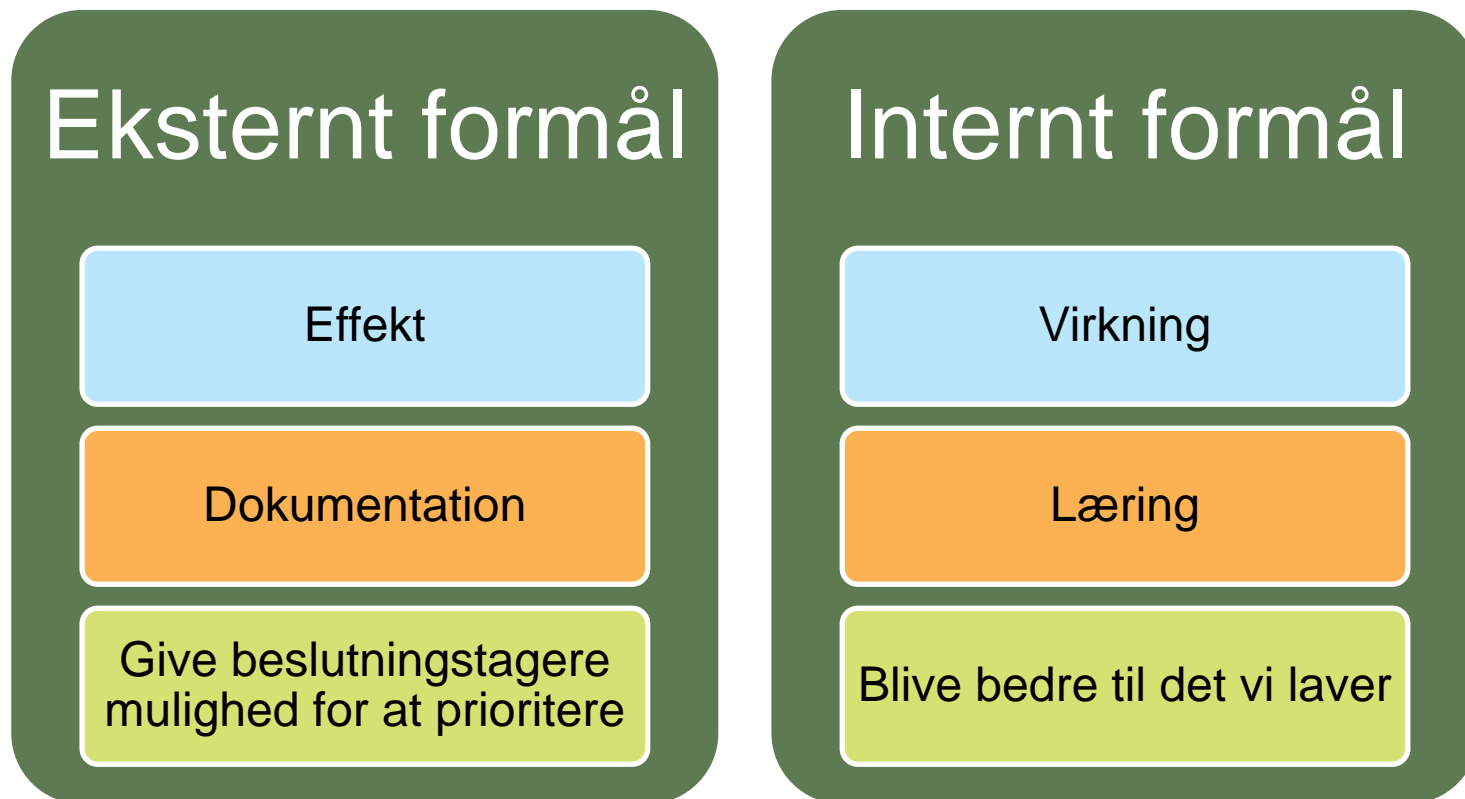


# Elementer til en ny tilgang til evaluering

1. Evaluering skal foregå sideløbende med indsatsen
2. Evaluering skal have fokus på at opsamle læring om indsatsens virkemåde
3. Evaluator skal facilitere at projektledelsen ekspliciterer sine implicite antagelser om effekt (årsag-virkning), så disse bliver tilgængelige for evaluering – og dermed læring
4. Evaluator skal indtræde i rollen som kritisk ven, der arbejder for at indsatsen lykkes bedst muligt – men har den særlige rolle at stå på sidelinjen, observere, reflektere og give feedback til projektledelsen

=>Evaluering der kan øge effekten fremfor at måle effekten

# Evaluerings dobbelte formål



➔ Vigtigt at fastlægge formål og målgruppe for evalueringen – for hvis skyld evaluerer man?

➔ Vigtigt at fastlægge evalueringssituationen – hvilken viden hviler den på, er metoder og værktøjer kendte, er målgruppen velkendt.....Og så vælge en evalueringstilgang der matcher situationen.



## Kort drøftelse med sidemanden – 3 min.

1. Har de indsatser I igangsætter eller evaluerer udviklings- eller resultatkarakter? (hvordan er blandingsforholdet?)
2. Hvilke formål forfølger de evalueringer I igangsætter eller gennemfører (dokumentation/læring)?
3. Hvordan afgør I, hvilken type evaluering der er mest hensigtsmæssig?

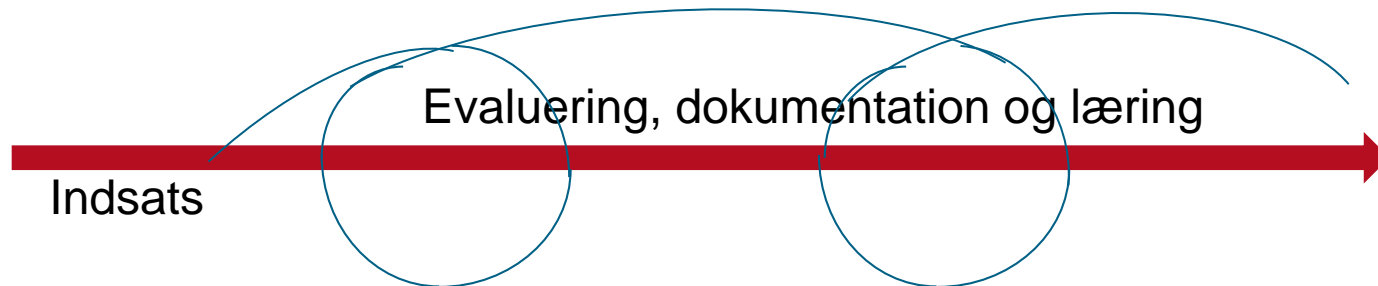
HVORDAN KAN MAN SOM  
EVALUATOR VÆRE EN DEL AF  
INDSATSEN?

# Evaluators som en del af indsatsen

## Klassisk evaluator



## Kritisk ven



Masser af international inspiration at hente

Participatory evaluation: a useful tool for contextualising cluster policy?

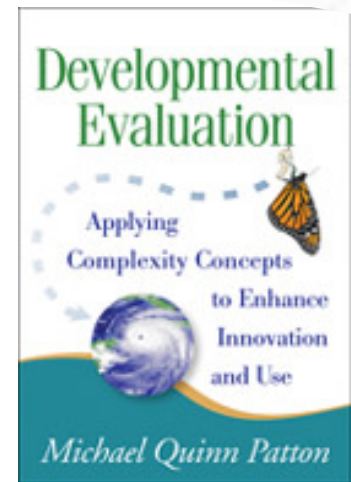
EVALUATORS AS CHANGE AGENTS  
The Case of a Foreign A

RETHINKING THE EVALUATOR ROLE  
Partnershi

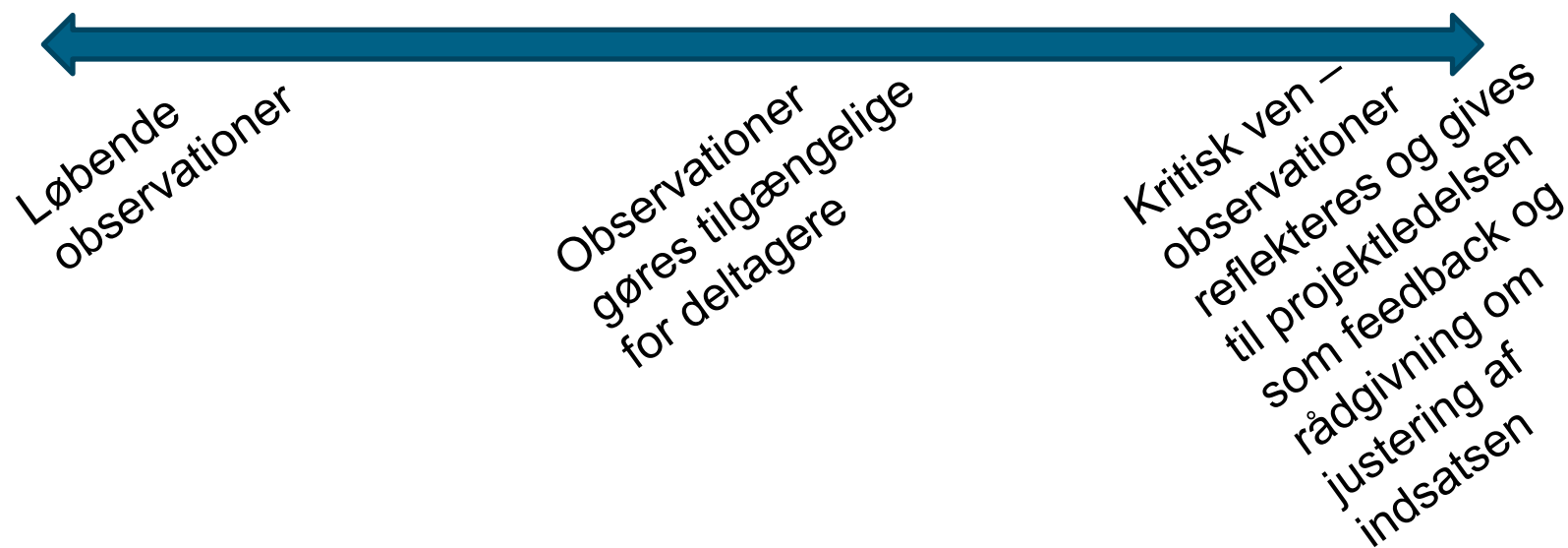
GRAM CONSULTANT

THE EV

**This is about Change**  
Ten years as an on-going evaluator  
of the Triple Steelix initiative



# Grader af involvering i projekter

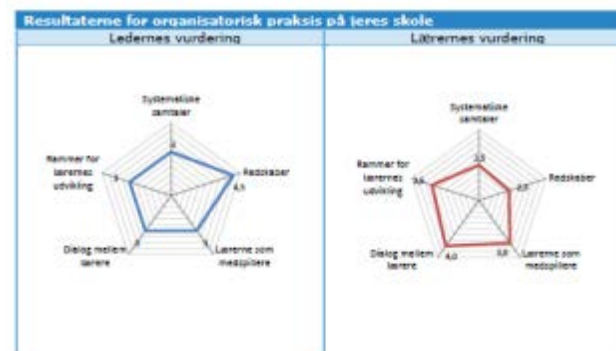


# Observationer stilles til rådighed

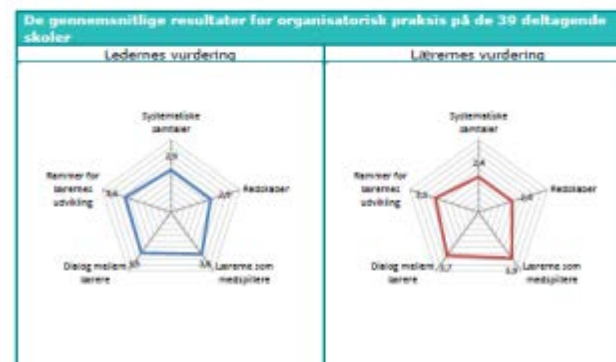


## De fire dimensioner af pædagogisk ledelse ved opstarten af projektet

	Kapacitet pædagogisk ledelse	Praksis pædagogisk ledelse
Organisation	Hvilken kapacitet besidder skolen til at arbejde med pædagogisk ledelse?	Hvordan bringes kapaciteten i spil og giver det sig til udtryk i praksis?
Individ	Hvilken kapacitet (human kapital) besidder den enkelte leder/lærer ift. pædagogisk ledelse/udvikling af undervisningspraksis?	Hvordan arbejdes der i praksis med pædagogisk ledelse/udvikling af undervisningspraksis?



Herunder fremgår den gennemsnitlige besvarelse for henholdsvis ledere og lærere på de 39 deltagende skoler.





# Kritisk ven – hvordan?

- Følger løbende med
- Rapporterer til bevillingsgiver
- Giver feedback, input, råd....
- Følger op på feedback m.v.



Telenor DK 15.09 90%

**Bente Børre Petersen**  
 Til: Stefan Brendstrup [Flere oplysninger](#)

**Vedr. div. materiale**  
 i dag kl. 09.39

Hej Stefan

Jeg sender dig lige div. baggrundsmateriale om to møder – dels et internt møde med de danske partnere, hvor vi drøftede, hvordan vi skulle fastsætte mål og dels dagsorden til det kommende projektkoordinator møde i Frederikshavn den 21. september.

I forhold til dine anbefalinger har vi brugt din skelnen mellem samarbejde og samskabelse i forhold til de transnationale aktiviteter – jeg tænker, at vi hele tiden har vidst, at der er den her forskel, men du har hjulpet os/mig til at sætte ord på og være mere præcis – så det er faktisk rigtig fint.

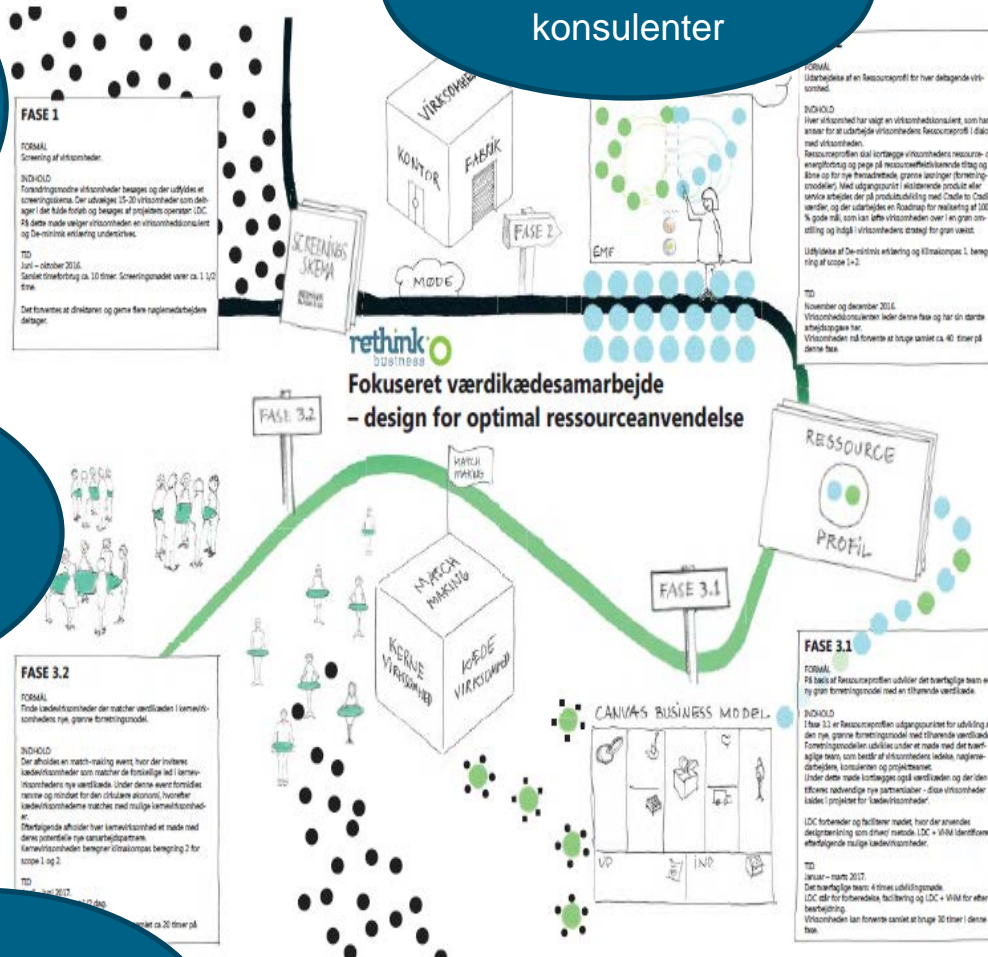
**Med venlig hilsen**  
**Bente Børre Petersen**  
 Udviklingskonsulent  
 Mobil +45 2113 4132  
[bente.boerre@ru.rm.dk](mailto:bente.boerre@ru.rm.dk)  
 Regional Udvikling • Region Midtjylland  
 Skottenborg 26 • DK-8800 Viborg

## Kompetenceprofil for virk.-konsulenter

Input til screening af virksomheder

Af rapportering i 4 læringscases

Hvilket udbytte opnår virksomheder



Fungerer workshoppen?  
 - Placering i projektet  
 - Måden den gennemføres

- 1: Afsøgning af projektets kritiske succesfaktorer
- 2: Aftale om hvordan man evt. kan bidrage

## Kort drøftelse med sidemanden – 3 min

- Har I gode metoder til at opsamle læring af projekter, som I igangsætter eller evaluerer?
  
- Omsættes læringen til feedback eller rådgivning?
  - i projekterne mens de er i gang
  - i nye projekter
  - eller på anden måde.....
  
- Er der inspiration at hente i tankegangen om den kritiske ven på det område I igangsætter evalueringer/evaluerer?

# UDFORDRINGER FOR DEN KRITISKE VEN

## Fælles drøftelse

- Hvor ser I de største udfordringer ved at bringe denne form for evaluering i spil?

# Udfordringer

- Troværdighed, credibility .....
- Man skal have anden (mere kompleks?) kompetenceprofil
- Denne evalueringssydelse efterspørges sjældent, så det er svært at få opgaver

# Troværdighed

- Hvis man gør sig selv til en del af holdet, der arbejder for succes – kan andre så stole på, at man er neutral?
- Bliver man gift med projektlederen og overtager dennes måde at se og forstå projektet, dets virkemåde og effektskabelse – og er det i givet fald et problem?
- Erfaringen er, at projektledere er selvkritiske og efterspørger feedback. De er ikke interesserede i at slippe afsted med noget skidt. Det ligger dem på sinde at opdragsgiver får besked, så de også bevarer deres troværdighed.

# Projektparter vil typisk gerne evalueres – når de oplever det som værdiskabende

Evaluering af Fokuseret Værdikædesamarbejde - Meddelelse (HTML)

Fra: Annette Hastrup <ah@vuggetilvugge.dk>  
 Til: Stefan Brendstrup  
 Cc: Annette Hastrup  
 Emne: Evaluering af Fokuseret Værdikædesamarbejde

Sendt: sø 07-05-2017 18:22

Hej Stefan,  
  
 Håber alt er vel hos dig!  
  
 Jeg talte med Henriette Melchiorson forleden og spurgte til, om der blev noget evaluering af Fokuseret Værdikædesamarbejde, eftersom jeg intet har hørt om det siden kick-off workshoppen i Herning i november 2016. Henriette fortalte så, at du havde været med til flere af Fase 3.1 mødeme i det tværfaglige team, men hun kunne ikke svare på, hvorfor du ikke har været med hos nogle af de fire virksomheder, som Vugge til Vugge er konsulent for. Det undrerede mig noget, at vi ikke indgår i evalueringen, når vi sidder med 4 ud af 16 virksomheder, men Henriette henviste mig blot til dig. Så derfor - kan du give mig en forklaring? Og hvordan og hvornår bliver virksomhederne i øvrigt inddraget i evalueringen, nu hvor projektperioden pludselig er blevet afkortet med 2-2,5 måneder?  
  
 Du er velkommen til at ringe til mig, hvis det er nemmest.  
  
 Venlig hilsen / Best regards,  
 Annette  
  
 Tilmeld dig vores [nyhedsbrev her](#)

Annette Hastrup  
 CEO & Owner  
  
 Vugge til Vugge ApS  
 Ingøifs Allé 39  
 2300 København S  
 +45 24 28 93 89  
[ah@vuggetilvugge.dk](mailto:ah@vuggetilvugge.dk)

Søgningen kan ikke returnere resultater for denne visning. Klik her for at få flere oplysninger.



# Hvilken profil skal en evaluator have?

- Integritet. Etablering af god kontakt til projektleder som forudsætning for adgang til information
  - Vigtigt at man ved hvilken programteori/rationale m.v. der styrer projektleder – skal eksplicitere det implicitte. Ellers evaluerer vi det som manglende metodelojalitet/ implementeringsfejl snarere end skaber læring om den faktiske programteori.
- Projekterfaring som grundlag for at kunne rådgive
- Og så det er evaluator ellers skal kunne (metodisk, analytisk...)

# Omkostninger og udbud

## □ Er det dyrt?

- Det er dyrere end en evaluering, der alene udsender et survey og gennemfører nogle få interviews, når projektet er slut
- Men der er ofte stor ekstra effekt af projektet at hente for en lille andel af det samlede budget
- Ressourcer omallokeres så der bruges færre på afrapportering og flere på at indhente information og være i dialog
- Typisk budget for 2-3 års opfølgning: 200.000 – 400.000 kr. afhængig af intensitet

## □ Men denne type evaluering efterspørges sjældent – hvorfor ikke?

TAK FOR JERES OPMÆRKSOMHED OG  
DELTAGELSE

STEFAN BRENDSTRUP  
SB@PLUSS.DK