



# OPBYGNING AF EVALUERINGSKAPACITET I OFFENTLIGE INSTITUTIONER

## STEFFEN BOHNI NIELSEN & SEBASTIAN LEMIRE

# HVAD?

1. Definitions dilemmaet
  1. Formålet
  2. Nye trends
2. En model for evalueringskapacitet
3. Modellens anvendelse til opbygning af evalueringskapacitet

# 1. DEFINITIONSDILEMMAET

“Several presentations (at the National Science Foundation), ours among them, defined ECB. No two conceptions or definitions of ECB were the same...

There may be value in all of our work. It is too early to assert the value of one over the other. But then, shouldn't that be done when there are more data.”

(Compton & Baizerman, 2007: 118-119)

# FORSKELLIGE FORSTÅELSER AF EVALUERINGENS FORMÅL OG ROLLE

Evaluation can play a number of roles in a jurisdiction: as a management tool in organizations, as a research tool for understanding interventions in society, and as an accountability tool

(Mayne, Divorski, & Lemaire, 1999)

# DEFINITIONSDILEMMAET - FORMÅLET

1. "... a context-dependent, intentional action system of guided processes and practices for bringing about and sustaining a state of affairs in which *quality program evaluation* and its *appropriate uses* are ordinary and ongoing practices within and/or between one or more organizations/programs/sites." (Stockdill et al 2002, p. 8)
2. "the ability to conduct an *effective evaluation* ... to agreed professional standards" (Milstein and Cotton, AEA presidential address (2000))

# DEFINITIONSDILEMMAET - FORMÅLET

3. “[ECB encompasses]... a broad range of evaluative tools and approaches that include but go beyond program evaluation. The purpose of the (World) Bank’s ECB efforts is not to build M&E capacities per se; capacity building is simply one step along a “results chain.” [to build better governance]” (Mackay, 2002, p. 83)

# DEFINITIONSDILEMMAET - NYE TRENDS I EVALUERINGSFELTET

1. Anvendelsesproblemet
2. Evaluering up-stream
  1. Resultatbaserede M&E systemer
  2. Ex-ante og impact assessment
  3. Meta-evaluering
3. Evaluators og evalueringens nye opgaver
  1. Designe og gennemføre evalueringsstudier
  2. Rolle i policy og program design
  3. M&E systemer
  4. Knowledge Management

# DEFINITIONSDILEMMAET - FORMÅLET

- Formålet
  - At gennemføre høj kvalitets evalueringer (the ability to do)
  - Anvende evalueringers fund (the ability to use)
  - At anvende en bred palette af monitorering og evaluerings redskaber
  - At skabe bedre offentlig forvaltning
- Kræver afklaring af
  - Niveau (macro, meso, micro)
  - Formål (bredde, anvendelse)
  - Demand & Supply
  - Timing i fhl. policy cyklusen
  - Relation til organisationens kerneopgaver



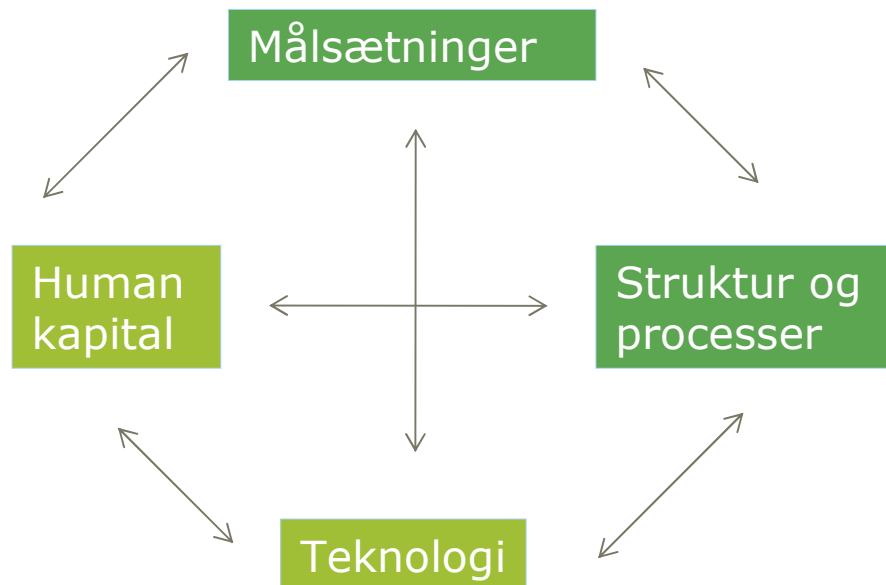
## 2. EN MODEL FOR EVALUERINGSKAPACITET

“Differing definitions of evaluation capacity result in varying conceptualizations of evaluation capacity building.

This is not surprising — if there are different views about what is being built, there will inevitably be different views about how to build it.”

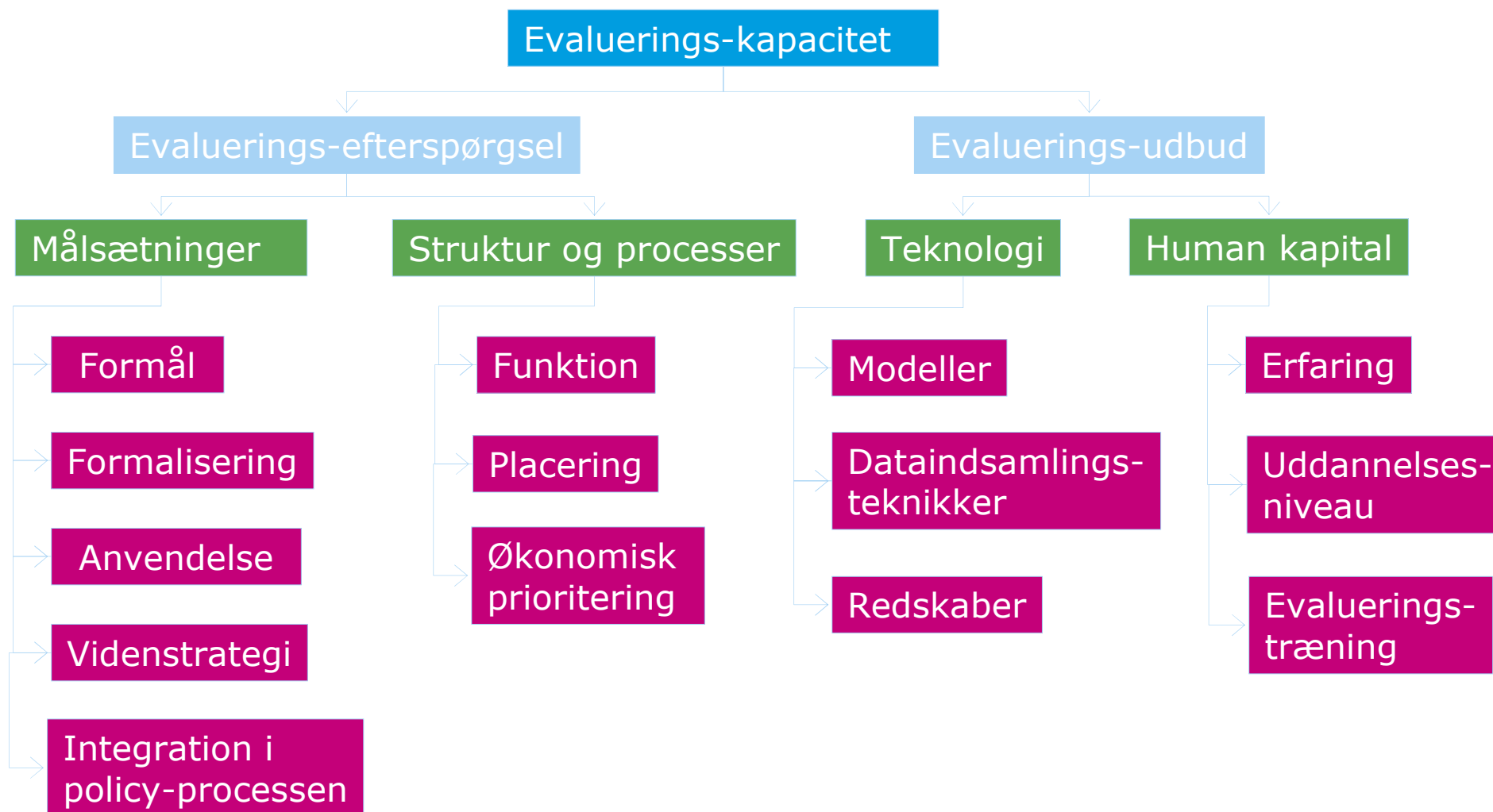
(Nacarella et al, 2007, p. 232)

# ELEMENTER I MODEL FOR EVALUERINGSKAPACITET



- Fokus på anvendelse
- Inspiration fra Harold Leavitts "diamant" teori om en organisations funktionsmåde.
- Medtager supply og demand
- Mao. meso niveau, med fokus på løsning af organisationens kerneopgaver

# ELEMENTER I EVALUERINGSKAPACITET



# KONTEKST

- Kvantitativ kortlægning af evalueringskapaciteten i danske kommuner
- Ultimo 2007
- Snowballing survey
- 91 af 98 kommuner deltog
- Ca 500 respondenter
- Alle kommunale kerneområder
- Test af Evaluerings Kapacitets index, score 0-100

## Evalueringslandskabet

Sammenfatning af: "Evaluering i danske kommuner – en kvantitativ kortlægning af kommunernes evalueringskapacitet i 2007", Rambøll Management for KREVI, 2008.



# OG HUSK... KAPACITETSOPBYGNING ER EN PROCES...

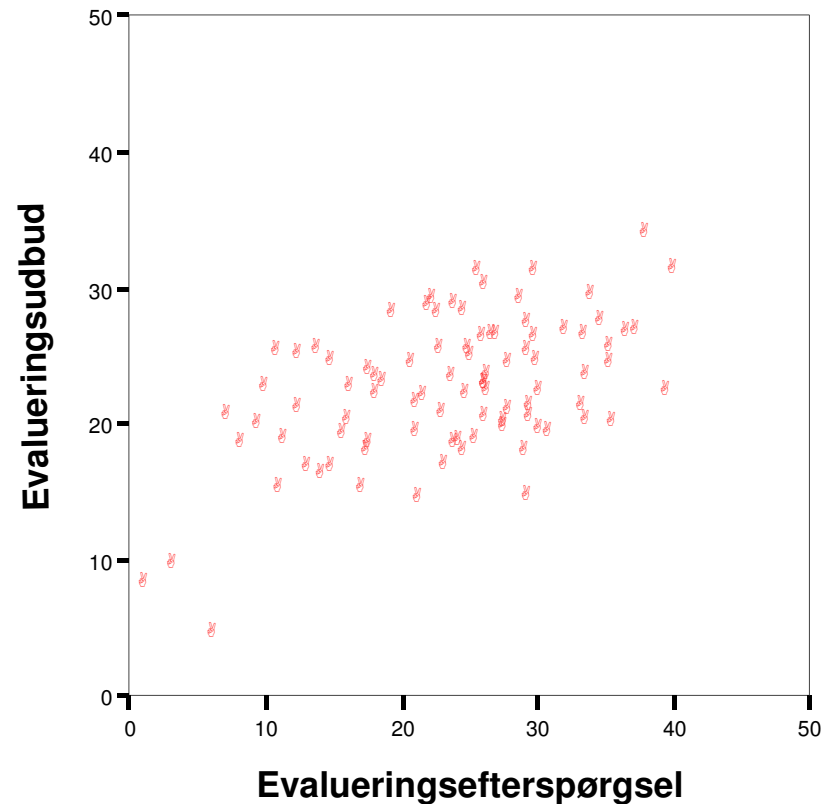
- Kontekst
- Kultur
- Knowledge management

Samt

- Lederskab
- Evaluerings champion

# KOMMUNERNE FORDELT EFTER EVALUERINGSUDBUD OG -EFTERSPØRGSEL

- Evaluering blot én af mange former for videnproduktion
- Korrelation mellem udbud og efterspørgsel
- Men klyngeanalyser viser at efterspørgsel side er vigtigst for høj EC
- Modellen har høj intern validitet



# EMPIRISKE RESULTATER

“på landsplan (i Danmark, er der) et forholdsvis stort potentiale i kommunerne i forhold til udvikling af evalueringskapacitet, idet den gennemsnitlige evalueringsscore udgør 46 % af den maksimale score.

Ydermere omfatter dette udviklingspotentiale både udbud af evaluering, hvor landsgennemsnittet udgør 45 % af den maksimale score, og efterspørgsel på evaluering, hvor landsgennemsnittet svarer til 47 % af den maksimale score.

Rambøll Management for KREVI: “Evaluering i danske kommuner. En kvantitativ kortlægning af kommunernes evalueringskapacitet” (2008:36)

# FORSLAG TIL OPBYGNING AF EVALUERINGSKAPACITET

		Efterspørgsel	
		Svag	Stærk
Udbud	Stærk	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Forbind evalueringsfunktionen med økonomiafdelingen</li> <li>•Skab politisk klarhed om nødvendigheden af evaluering</li> <li>•Spred evalueringsmetoder og teknikker til chefniveau</li> <li>•Støt den enkelte forvaltnings og institutions brug af evaluering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Støt evalueringen af politikker, programmer og projekter i kommunen</li> <li>•Etablér forbindelse mellem evaluering, strategisk planlægning, ressource-allokering og budgetplanlægning i kommunen</li> <li>•Støt byrådet i dets brug af evalueringsviden</li> <li>•Systematisér evalueringsfunktionen i den centrale del af kommunen</li> </ul>
	Svag	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Styrk revision og økonomifunktionens forståelse af evaluering</li> <li>•Introducer inspirerende "good practice"-eksem-pler på evaluering</li> <li>•Støt evalueringstræning</li> <li>•Lad kommunens medarbejdere deltage i evalueringer udført af eksterne partnere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Samarbejd på tværs af kommunes forvaltninger</li> <li>•Spred viden, erfaringer og <i>good practice</i> om evaluering i forvaltningen</li> <li>•Introducer evalueringsstandarder</li> <li>•Deltag i et evalueringsnetværk</li> <li>•Støt udviklingen af informations- og monitoreringssystemer</li> </ul>



# 3. MODELLENS ANVENDELSE TIL OPBYGNING AF EVALUERINGSKAPACITET

"...evalueringen er ikke et veldefineret ledelsesværktøj hverken i evalueringsslitteraturen eller i statslige vejledninger.

Det giver et særligt problem med hensyn til ad hoc evalueringer, samt hvor det fremgår af finansloven eller anden lovgivning, at et forvaltningsområde skal evalueres...

I relation til ad hoc evalueringer gennemføres disse ofte på forvaltningsområder, hvor forvaltningens viden om evalueringsteori og erfaring med at gennemføre evalueringer er begrænset."

Rigsrevisorens beretning om statens anvendelse af evalueringer, side 3, maj 2005

# PRINCIPPER FOR ECB

1. AFKLAR FORMÅLET MED ECB. HVILKEN ROLLE SPILLER EVALUERING
2. TILPAS BYGGESTENE. HVER ORGANISATION HAR SIN EGEN HISTORIK OG KONTEKST
3. CONSIDER ALL FOUR DIMENSIONS!
4. WALK THE TALK – MEASURE IT!

# LÆRINGSSTRATEGIER

Læringsstrategi	Anvendelse	Formål
Praktikum		
Litteraturstudier		
Teknologi, e-læring		
Møder		
Appreciative Inquiry		
Praksis Fællesskaber		
Træning		
Involvering i evalueringsforløb		
Teknisk assistance		
Coaching/mentoring		

# TAK FOR I DAG!

Steffen Bohni Nielsen  
Director of Evaluative Knowledge  
Rambøll Management Consulting  
[sni@r-m.com](mailto:sni@r-m.com)  
M + 45 5161 8103

Sebastian Lemire  
Chefkonsulent  
Rambøll Management Consulting  
[setl@r-m.com](mailto:setl@r-m.com)  
M + 45 5161 8188

**RAMBØLL**

OPBYGNING AF EVALUERINGSKAPACITET I DEPARTEMENTER OG  
DIREKTORATER <sup>2209/09/04</sup>