

Session 1

Evaluering og projektstøtte
– hvordan kan evaluering
være med til at forme og
forankre en indsats?

Jesper Rahbæk Pedersen
plan-p.dk

Middelfart d. 17/9 Kl. 11.00-
12.00



**DANSK
EVALUERINGSSELSKAB**
ÅRSKONFERENCE 2026

Om plan-p.dk

30 års erfaring med evaluering

25 års erfaring med indsatser med unge og mennesker i udsatte positioner

Konsulentvirksomhed som tilbyder:

- **Projektudvikling** – hjælper med at hente midler hjem og føre projekter ud i livet
- **Evaluering og analyse** – til læring, dokumentation, udvikling og forankring
- **Oplæg og facilitering** – workshops, seminarer og temadage



Hvad har formet mig som evaluator?

Teoretisk er jeg formet af:

Evert Vedung – evaluering som systematisk, kritisk og anvendelsesorienteret vurdering

Hanne-Kathrine Krogstrup – evaluering som brugerinddragelse i kvalitetsvurdering

Ray Rist – evaluering som en del af hele forandringsprocessen (før, under og efter)

Ray Pawson & Nick Tilley – undersøgelse af hvad der virker, for hvem, under hvilke omstændigheder og gennem hvilke mekanismer

Michael Quinn Patton – evaluering som drivkraft for anvendelse, der understøtter udvikling, innovation og forankring

I praksis er jeg formet af at arbejde tæt på

- brugere / borgere
- medarbejdere, fagprofessionelle og ildsjæle
- ledere og organisationer
- politikere og beslutningstagere
- virksomheder og interesseorganisationer

samt følge med i forskning og evalueringer der dokumenterer hvad der virker.

Evaluering af Projekt Styrkede veje til lærepladsen

Et treårigt partnerskabsprojekt ml. Aarhus Tech og foreningen Niis - Ny integration i samfundet. Projektet skal øge elevernes muligheder for at få praktik- og lærepladser samt gennemføre og fastholde en erhvervsuddannelse.

Før (ansøgning): Formulering af forandringsteori, herunder de forskellige medarbejdergruppers roller og bidrag.

Opstart: Medvirke til sikring af ejerskab, forsat drøftelser af roller og bidrag, samt valg af monitorering

Løbende: Deltagelse i læringsværksteder med medarbejdere og fokusgrupper med elever og virksomheder – input til justering og forankring af indsats

Afslutningsvis: Klassik evaluering med kombination af kvalitative og kvantitative metoder med fokus på hvad der virker og hvordan projekter kan forankres.

Evaluering og projektstøtte - Lev Job Plus Metodeudviklingsprojekt

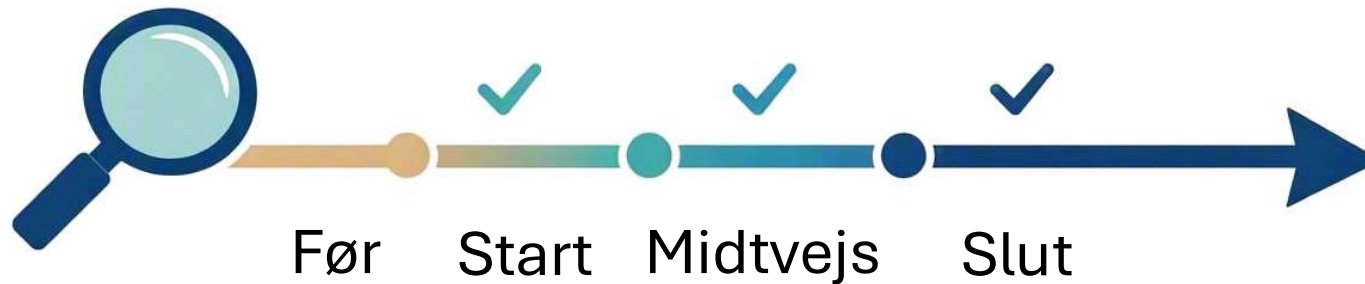
Treårigt udviklingsprojekt finansieret af SSA-puljen. Formålet er at videreudvikle Lev Job, så indsatsen også kan omfatte førtidspensionister med mere omfattende og komplekse udviklingshandicap, som har behov for ekstra støtte for at få fodfæste på det ordinære arbejdsmarked.

Målet med evalueringen i opstartsfasen er

- at understøtte konkretisering af målgruppen og følge målgruppens udvikling og udbytte af projektet, herunder hvordan dette kan registreres og måles løbende
- at understøtte udvælgelsen af samarbejdspartnere og det efterfølgende samarbejde, herunder rollefordeling og arbejdsgange
- at understøtte formulering, udvikling og forankring af indsatsen for den nye målgruppe i Lev Job i samarbejde med kommuner og virksomheder.



Hvornår begynder projekt- og programevaluering?



- **Formulering (Ex-ante):** Evaluering *før* indsatsen (Hvad ved vi på forhånd? Hvilke redskaber virker?)
- **Implementering (Midtvejs):** Evaluering *under* indsatsen (Følger projektet planen? Hvad sker der i praksis?)
- **Ansvarlighed/Resultat (Ex-post):** Evaluering *efter* indsatsen (Nåede vi målene? Hvad er effekten?)

Rist, R. (1995): *Policy Evaluation: Linking Theory to Practice* plan-p.dk

Hvornår har I sidst oplevet, at en evaluering ændrede den måde, et projekt arbejdede på – mens projektet stadig var i gang?

Evalueringsens værdi

Hvis en evaluering dokumenterer effekten perfekt, men ikke hjælper en indsats med at blive bedre undervejs – har evalueringen så skabt værdi?

Min påstand

Evaluering skal ikke kun dokumentere forandring.

Evaluering skal skabe bedre betingelser for forandring.

Fra kritisk uafhængig dommer til aktiv lærings- og udviklingspartner

	Michael Scriven	Michael Quinn Patton
Primær opgave	Bedømme værdi og kvalitet	Sikre brug og læring
Evaluatorrolle	Dommer	Faciliterende partner
Dialog med projektet	Begrænset	Mere omfattende
Rådgivning undervejs	Forsigtig	Central aktivitet
Medvirke til udvikling af indsats	Normalt nej	Ja, ofte
Risiko for rolleblanding	Meget problematisk	Accepteres ofte som del af processen
Nøgleværdi	Uafhængighed	Nytte og brugbarhed

Hvor mange ser sig selv som hhv. dommer og faciliterende partner?



Drøft to og to

Skal evaluator først og fremmest være dommer eller medudvikler?

- Hvor går grænsen mellem evaluering og konsulentarbejde?
- Hvilken rolle befinder du dig bedst i?
- Hvor befinder dine evalueringer sig?
- Drøft evt. etiske dilemmaer (fx armslængde v. faglig involvering)

Evaluator som medfacilitator

1. Identificerer de primære brugere (Primary Intended Users)

- Afklarar, hvem der skal bruge evalueringen.
- Involverer brugerne fra starten i formuleringen af evalueringsspørgsmål.
- Tilpasser designet til deres beslutningsbehov.

2. Skaber løbende refleksion

- Afholder workshops og dialogmøder.
- Præsenterer foreløbige fund undervejs.
- Bruger deltagernes reaktioner til at kvalificere analyserne.

3. Understøtter læring

- Giver feedback løbende – ikke kun i slutrapporten.
- Hjælper organisationen med at fortolke resultaterne.
- Omsætter data til konkrete handlemuligheder.



Michael Quinn Patton

Slide fortsættes

Evaluator som medfacilitator – forsat

4. Tilpasser evalueringen undervejs

- Justerer evalueringsspørgsmål, når programmet udvikler sig.
- Indsamler nye data, hvis der opstår nye problemstillinger.
- Accepterer, at komplekse indsatser ændrer sig over tid.

5. Fremmer fælles ejerskab

- Involverer ledelse, medarbejdere og relevante interessenter.
- Skaber fælles forståelse af resultater og udfordringer.
- Øger sandsynligheden for, at resultaterne faktisk anvendes.



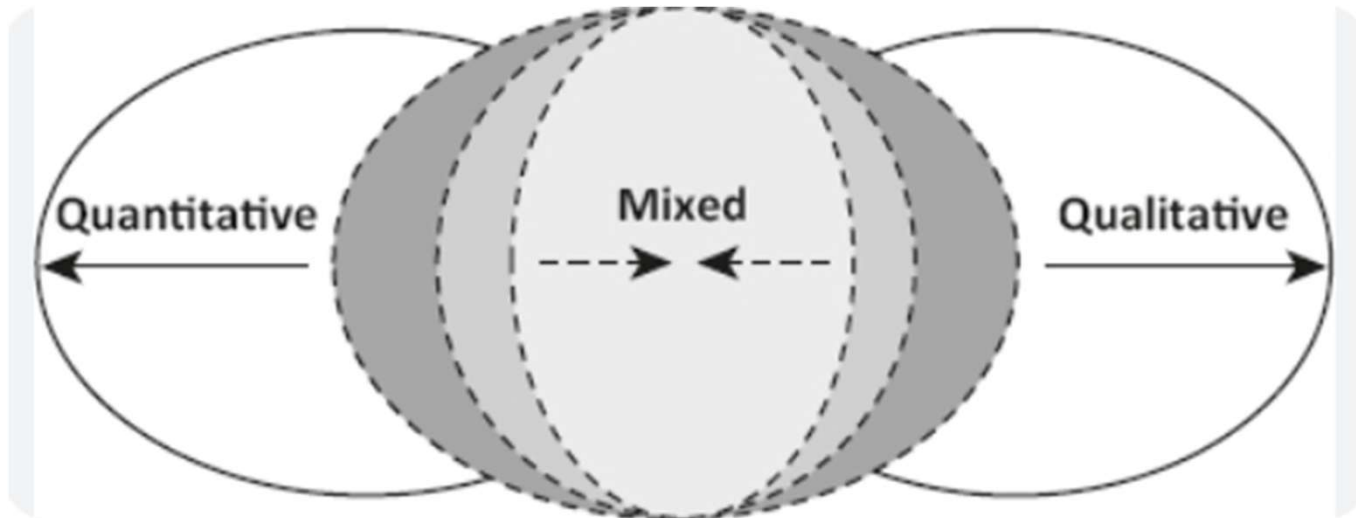
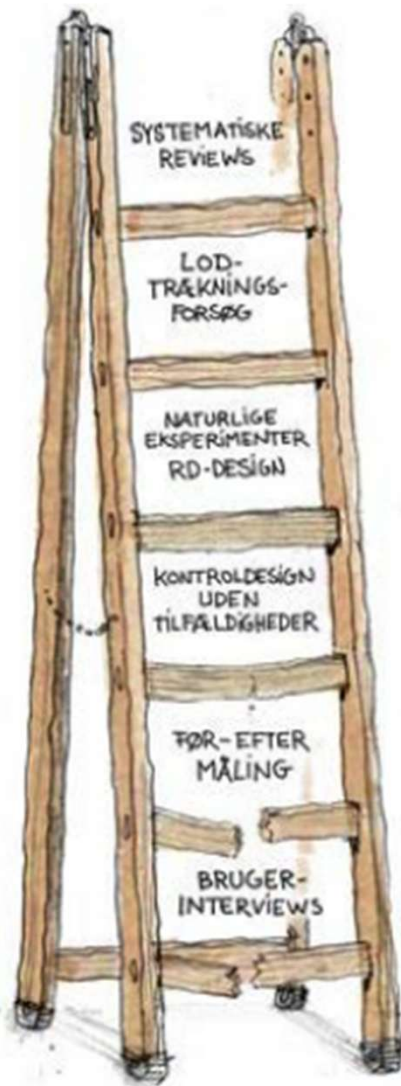
Michael Quinn Patton

Min opsummering af

Patton, M.Q. (2008): *Utilization-Focused Evaluation*.

Patton, M.Q. (2011): *Developmental Evaluation*.

Vertikal eller horisontal evidenslinje?

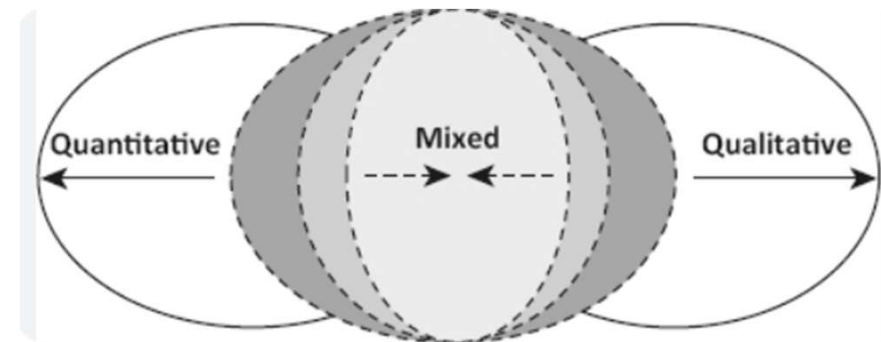


Vicki L. Plano Clark, V.L & Ivankova, N.V (2016): *Mixed Methods Research: A Guide to the Field*

Illustration fra Trygfondens Børneforskningscenters hjemmeside, 27. april 2017

(Haase, S. (2018): *Den skønnede evidens*)

Mixed Methods Research



- **Kvantitativ forskning** → undersøger *hvad* og *hvor mange* gennem numeriske data.
- **Kvalitativ forskning** → undersøger *hvordan* og *hvorfor* gennem erfaringer og fortællinger.
- **Mixed Methods** placerer sig mellem de to og kombinerer begge datatyper.
- De skraverede felter viser, at **integrationen kan være mere eller mindre omfattende**.
- De stiplede pile illustrerer, at data **bevæger sig mod hinanden og integreres** i én samlet analyse.

Plano Clark, V. L. & Ivankova, N. V. (2016): *Mixed Methods Research: A Guide to the Field*

Måling af hårde effekter kan ikke stå alene !!

Vi taler ofte om “hvad virker” i sociale indsatser – og her bliver hårde effekter og kontrollerede forsøg nogle gange gjort til svaret.

Men som ny forskning peger på, er virkeligheden mere kompleks:

- Fokus på målbare effekter kan skygge for det, der sker i mødet med mennesker
- Store, etablerede organisationer favoriseres, mens mindre og innovative aktører presses
- Indsatser risikerer at blive “fastlåst”, selv når der er behov for at justere
- Organisationer og lokale fællesskaber reduceres til leverandører – frem for medskabere
- Organisationer bliver mindre fleksible i forhold til nye sociale problemer

Med andre ord: Hårde effekter fortæller noget vigtigt – men langt fra det hele.

Hvilken rolle spiller evaluering for ændringer undervejs?

Forestil jer, at I efter seks måneder opdager, at deltagerne reagerer langt bedre på gruppeforløb end individuelle samtaler.

I en klassisk RCT bør I fortsætte uændret for ikke at kompromittere forsøget.

I en læringsorienteret evaluering justerer I indsatsen med det samme og undersøger, hvorfor ændringen virker.

Mørkelys – når indsatser og evalueringer kommer til at skjule det vigtigste

Mørkelyset opstår, når fx uddannelse og arbejde bliver oplyst som de vigtigste gyldige mål for et godt ungdomsliv.

Når lyset rettes så kraftigt mod job og uddannelse, kommer meget af det øvrige ungdomsliv til at ligge i skygge.

Konsekvensen er ikke blot, at vi overser ressourcer, relationer og succeser i de unges liv. Vi risikerer også at overse de problemer, barrierer og livsomstændigheder, som står i vejen for, at uddannelse og arbejde overhovedet bliver muligt.

Når vi kun spørger:

"Kom de i job eller uddannelse?"

så risikerer vi at overse de forandringer, som ofte er forudsætningen for, at job eller uddannelse overhovedet bliver muligt.

Nielsen, A. M. W., & Sørensen, N. U. (2026): *Nye horisonter – Kunst og kultur som omdrejningspunkt i sociale indsatser for unge.*

Realistisk evaluering: Hvad virker – for hvem – under hvilke omstændigheder – og hvorfor?

CMO-logikken

Kontekst (C): Hvilke betingelser og rammer er til stede?

Mekanisme (M): Hvad får indsatsen til at virke? (hvordan reagerer mennesker?)

Outcome (O): Hvilke resultater skabes?

CMO = Kontekst + Mekanisme → Outcome

Centrale kendetegn

Forklarer **hvordan** og **hvorfor** en indsats virker.

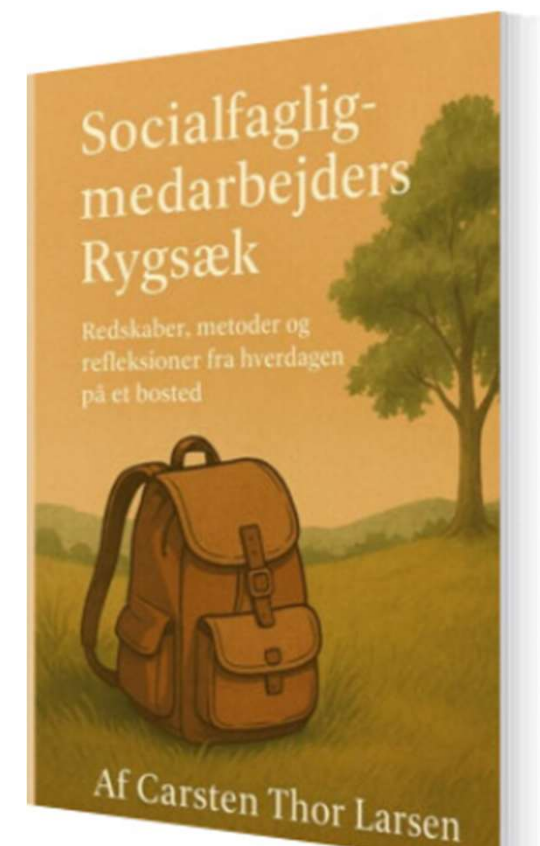
Tester forandringsteoriens antagelser.

Identificerer **hvem** indsatsen virker for – og under hvilke betingelser.

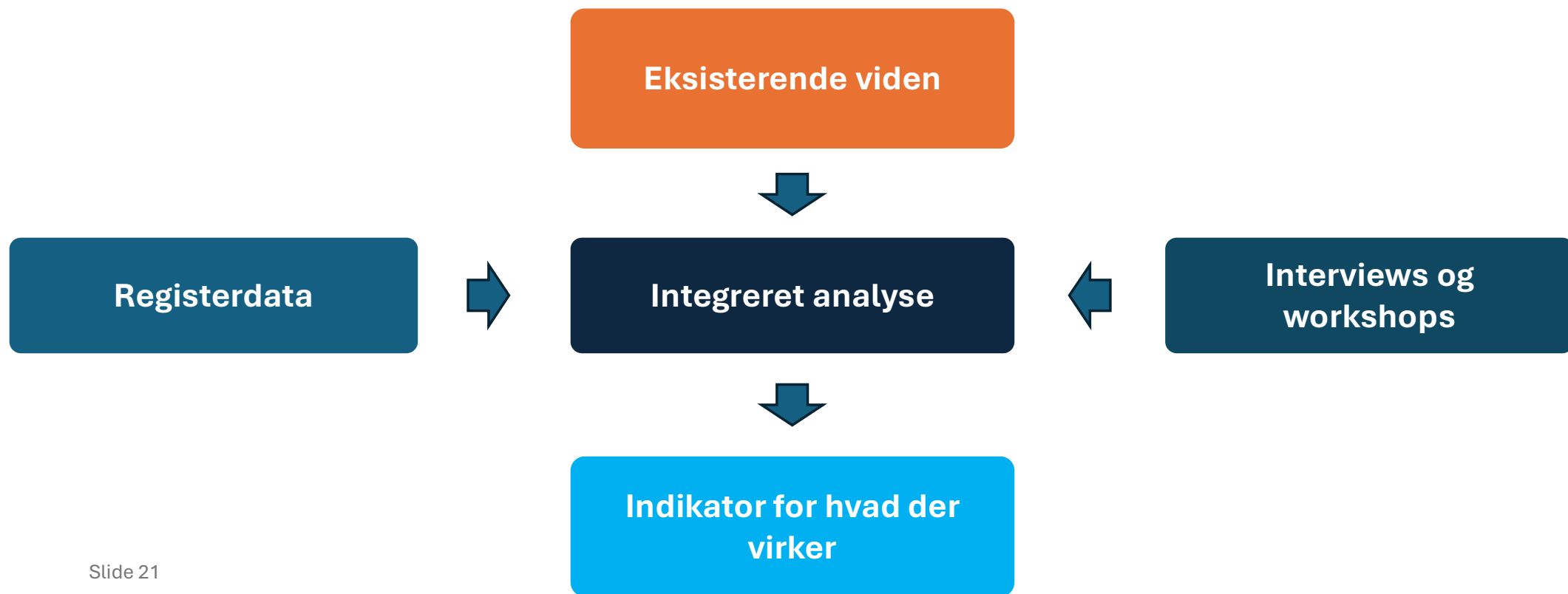
Skelner mellem **teorifejl** og **implementeringsfejl**.

Evaluatorens opgave er at teste og udvikle forandringsteorien – ikke blot at måle effekten.

Den skønnede evidens



Haase, S. (2018): *Den skønnede evidens*



Inddragende og lærende evaluering

1. Brugere

- Evalueringen designes sammen med dem, der skal bruge den.

2. Process Use

- Ikke kun rapporten skaber værdi.
- Selve deltagelsen i evalueringen skaber læring.

3. Løbende feedback

- Evaluators venter ikke til slutrapporten.
- Foreløbige fund bringes i spil med det samme.

4. Tilpasning undervejs

- Evalueringen er ikke låst.
- Designet udvikles sammen med programmet.

Pluralistisk og praksisorienteret evaluering

Registeranalyse: *Har indsatsen den ønskede effekt?*

Mixed Methods: *Hvordan kombinerer vi data?*

Realistisk evaluering: *Hvorfor virker indsatsen – og for hvem?*

Inddragende og lærende evaluering: *Hvordan kan evaluering medvirke til til at sikre ejerskab, tydelighed, understøtte udvikling og forankre indsatsen fra start til slut?*

Litteratur

Haase, S. (2018): *Den skønnede evidens*

Krogstrup, H.K. (2016): *Evalueringsmodeller.*

Marwell, N. P., & Mosley, J. E. (2025): *The Nonprofit Sector Has an RCT Problem.*

Nielsen, A. M. W., & Sørensen, N. U. (2026): *Nye horisonter – Kunst og kultur som omdrejningspunkt i sociale indsatser for unge.*

Nielsen, S. B. & Andersen, P. T. (2014): *Pawson & Tilley: Realistisk evaluering. I Klassisk og moderne evalueringsteori.*

Patton, M.Q. (2008): *Utilization-Focused Evaluation.*

Patton, M.Q. (2011): *Developmental Evaluation.*

Patton, M.Q. (2018): *Principles-Focused Evaluation.*

Plano Clark, V. L. & Ivankova, N. V. (2016): *Mixed Methods Research: A Guide to the Field*

Pawson, R. & Tilley, N. (1997): *Realistic Evaluation.* **Rist, R. (1995):** *Policy Evaluation: Linking Theory to Practice*

Ravn, S. (2020): *Realistisk evaluering - Et supplement eller et alternativ til effektevaluering?*

Scriven, M. (1996): *Types of Evaluation and Types of Evaluator*

Vedung, E. (1998): *Utvärdering i politik och förvaltning.*

Tak for i dag

- Hvad har I fået ud af oplægget?
- Giver det anledning til nye perspektiver på evaluering?
- Kontakt

Tlf. 41621272,

Mail: dmjesper73@gmail.com

