

## Den Logiske Model

### Guide til Industriens Fonds projekt- og evalueringsmodel

Industriens Fond arbejder for, at hver enkel støttekrone skaber størst mulig effekt på Danmarks konkurrenceevne. Fonden har derfor fokus på, at projektaktiviteter skal lede til resultater, der skaber forandring, der på forskellig vis styrker dansk erhvervslivs konkurrenceevne. Fonden er desuden optaget af, at projektets resultater bliver synlige, så erfaringer fra projektet kan videreformidles til gavn for flest mulige i målgruppen.

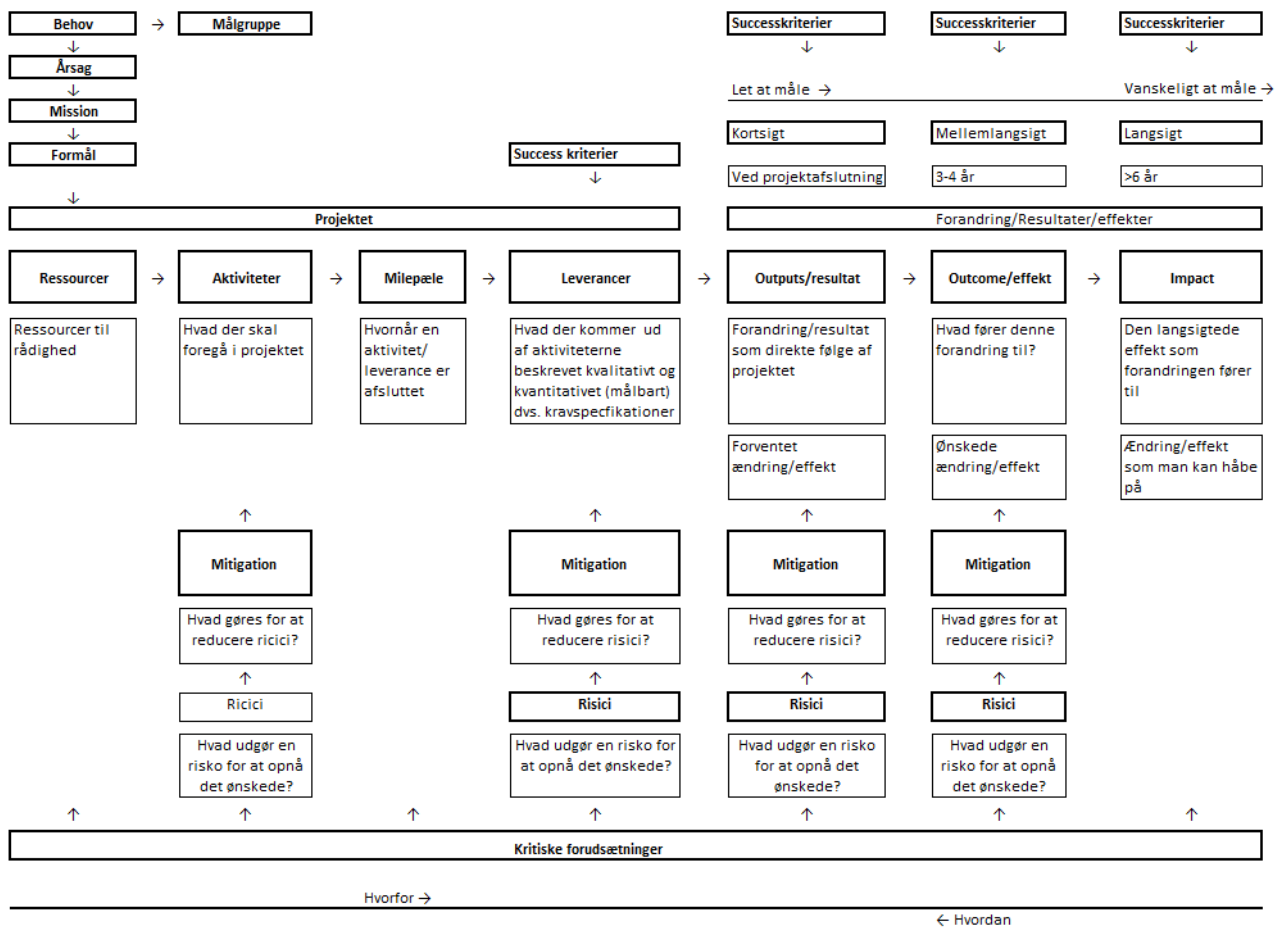
Samtidigt opererer Fondens projekter i en meget kompleks og dynamisk verden, og det er vigtigt for Fonden, at projekter er i stand til at agere hurtigt på ændrede vilkår som for eksempel nye muligheder eller risici. For, at projekter kan handle og justere fleksibelt, kræves det, at fra man starten ved, hvor man vil hen og hvorfor.

Som hjælp til ansøgere og bevillingsmodtagere har Fonden udviklet en projekt- og evalueringsmodel, der er et værktøj til at planlægge, gennemføre og evaluere projekter. Værktøjet er tiltænkt som et lærings- og styringsredskab

Ansøger forventes at anvende modellen som redskab til udarbejdelse af projektansøgning, og bevillingsmodtager skal anvende modellen ved projektstart til udarbejdelse af evalueringsstrategi og som lærings- og styringsredskab under projektperioden.

Det betyder, at bevilligede projekter fra starten skal kunne gøre rede for, hvad det er for en forandring, projektet forsøger at skabe, hvordan denne forandring opnås, og hvordan den kan måles. Disse overvejelser sammenfattes ved projektstart i en evalueringsstrategi.

Projekt- og evalueringsmodellen vist i figur 1 bygger på en forventning om, at der er kausalitet mellem de aktiviteter, der udføres i projektet, og de resultater og den forandring, der skabes. Det vil sige den effekt projektet har. Udgangspunktet er, at der er et behov, som projektet skal bidrage til at løse. Det er vigtigt at kende årsagen til behovet for at finde den rette løsning til at afhjælpe det. Et behov kan have flere mulige årsager, og projektet kan eventuelt fokusere på de årsager eller den årsag, der er realistiske at påvirke.



Figur 1. Industriens Fonds projekt- og evalueringsmodel

Dernæst skal der være formuleret et klart formål, som er løsningen på behovet. Så følger logikken i form af:

- a. hvis de rette ressourcer er til stede, så er det muligt at gennemføre aktiviteter;
- b. hvis aktiviteterne gennemføres, så muliggør det et antal leverancer;
- c. hvis leverancerne er der, så muliggør det resultater og effekter på kort, mellemlang og langsig.

Den forventede sammenhæng skal som minimum beskrives. I de fleste tilfælde er det desuden muligt at opstille og måle på indikatorer, der kan illustrere om den forventede effekt nås. Modellen belyser sammenhænge, og dens styrke er blandt andet, at den kan være med til at tydeliggøre, om logikken i disse sammenhænge er velargumenteret.

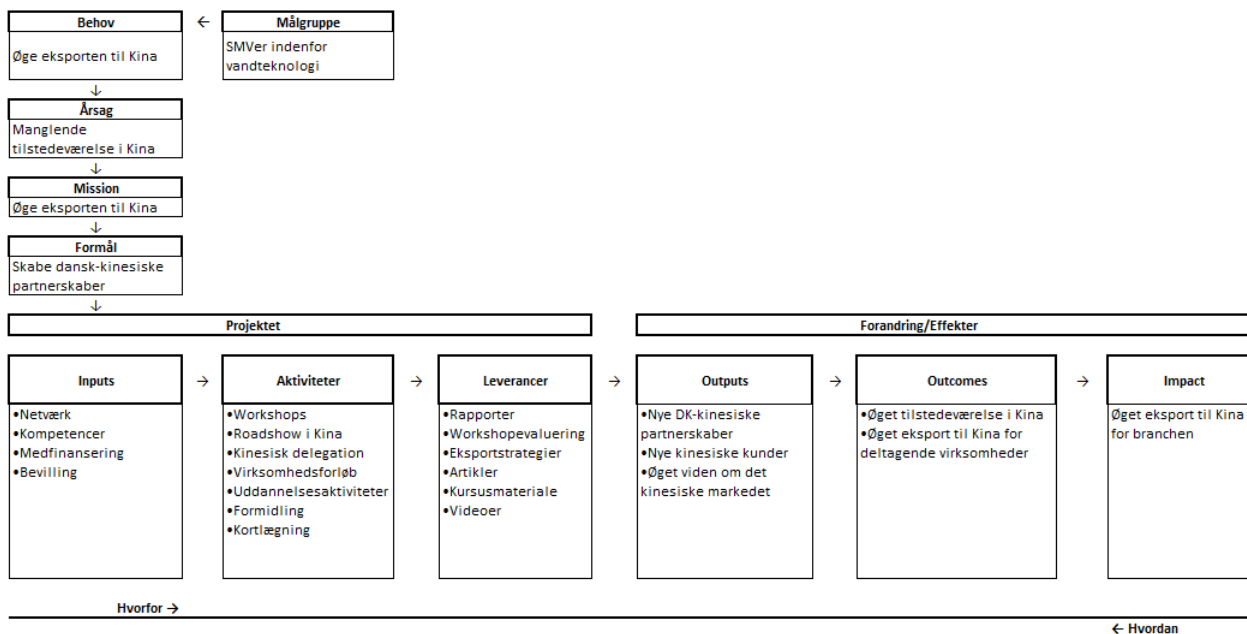
Afhængigt af projektets karakter og formål, vil det være forskelligt, hvornår den egentlige effekt forventes at finde sted. Der skelnes mellem den kortsigtede effekt, som typisk vil kunne registreres inden for rammerne af bevillingen, og den lidt mere langsigtede effekt, som vil kunne registreres på længere sigt.

Hver enkelt kasse i modellen kan indeholde mange forskellige elementer afhængigt af det enkelte projekts karakteristika. Nedenfor findes eksempler på, hvad der kunne være i de forskellige kasser:

- **Behov**  
Hvad er det for et behov, som projektet skal bidrage til at løse?
- **Årsagen**  
Hvad er årsagen/årsagerne til behovet?
- **Mission**  
Svaret på behovet som projektet vil bidrage til løse. Det er også projektets impact, det vil sige den langsigtede effekt, som projektets løsning fører til.
- **Formål**  
Den konkrete løsning på behovet, som projektet vil udvikle.
- **Målgruppe**  
Hvem har behovet, og hvem henvender løsningen sig til?
- **Ressourcer**  
Ressourcer til rådighed i projektet. For eksempel bevilling, kompetencer, medfinansiering, faciliteter, udstyr, tid.
- **Aktiviteter**  
Hvad der skal foregå i projektet for at levere de planlagte leverancer og succeskriterier. For eksempel virksomhedsforløb, uddannelsesaktiviteter, formidlingsaktiviteter, dataindsamling, forskning, analyser.
- **Leverancer**  
Et konkret resultat af en aktivitet for eksempel koncept, platform, rapport, artikel, database. Resultatet beskrives med kvalitative og kvantitative mål, det vil sige kravspecifikationer. Eksempelvis 2 dages workshop med 30 deltagere.
- **Milepæle**  
Angiver, hvornår en aktivitet vil være afsluttet og/eller en leverance leveret.
- **Output**  
Den forventede forandring/effekt, som er en direkte følge af projektets aktiviteter, og som kan måles umiddelbart ved eller efter projektafslutning. For eksempel øget kompetenceniveau blandt medarbejdere, antallet af nye samarbejder, optag på en uddannelse, antallet af nye services, produkter, forretningsmodeller, startup virksomheder. Der kan opstilles succeskriterier for hvor stor en forandring, der forventes at ske, som følge af projektet.
- **Outcome**  
Hvad forventes det, at projektets ovenstående forandring (output) fører til på mellemlangt sigt? For eksempel virksomheder har generelt bragt metoden/teknologien i anvendelse, en branche er

blevet styrket på et eksportmarked, flere medarbejdere med specifikke kompetencer, øget omsætning, øget investeringer, øget eksport.

- **Impact**  
Den langsigtede effekt, som projektet skal bidrage til at skabe, for eksempel at styrke dansk produktivitet eller konkurrenceevne.
- **Succeskriterier**  
Mål for, hvornår projektet og de enkelte faser i projektet er en succes. For eksempel eksporten til Afrika blev øget med 50 mio. kr., 90 procent af de studerende oplevede, at de fik bedre kompetencer, virksomheder oplevede produktivitetstigninger på 15 procent.
- **Risici**  
De alvorligste risici for ikke at opnå succeskriterierne.
- **Mitigation**  
Hvad der gøres for at reducere eller minimere de væsentlige risici.
- **Kritiske forudsætninger**  
Hvilke væsentlige betingelser, som skal være tilstede for, at projektet bliver en succes.



Figur 2. Eksempel

For at teste logikken i eksemplet på figur 2 skal den kunne læse både fra venstre mod højre og fra højre mod venstre. Logikken læses simplificeret ved at starte fra vestre med aktiviteter og spørge:

- **Hvorfor** roadshows i Kina? Det er **for at** skabe dansk-kinesiske partnerskaber.
- **Hvorfor** skabe dansk-kinesiske partnerskaber? Der er **for at** øge tilstedeværelsen på og eksporten til det kinesiske marked.
- **Hvorfor** øge tilstedeværelsen på det kinesiske marked? Der er **for at** øge konkurrenceevnen.

Hvis modellen læses fra højre ved at begynde med impact, vil fokus være på, hvad projektet vil opnå:

- **Hvordan** øges konkurrenceevnen? **Ved at** øge tilstedeværelsen på og eksporten til det kinesiske marked.
- **Hvordan** øges tilstedeværelsen på det kinesiske marked? **Ved at** skabe dansk-kinesiske partnerskaber.
- **Hvordan** skabes dansk-kinesiske partnerskaber? **Ved at** arrangere roadshows i Kina.

Testen kan identificere eventuelle manglende sammenhænge, og en god modellering forudsætter, at man kan bevæge sig begge retninger.

Ansøger forventes at bruge modellen som en begrebsramme til planlægning, læring og udarbejdelse af en evalueringsstrategi, hvor modellen blandt andet kan bruges til indkredse, hvilke resultatindikatorer, der kunne måles på.

Alle projekter skal kunne gøre rede for sammenhængen mellem aktiviteter og resultater. Herunder gøre rede for, hvad de involverede virksomheder får ud af projektet, og hvad den brede målgruppe kan få ud af projektets resultater. For projektbevillinger over 3 mio. kr. skal der som udgangspunkt anvendes eksternt evaluatør.

Det er ikke altid mulighed at identificere konkrete målbare indikatorer indenfor projektperioden, men i evalueringsstrategien skal overvejelser om, hvilke indikatorer man ville kunne måle på, som minimum beskrives.