

# GUIDE TIL EVALUERING



# Indhold

1	Indledning	3
2	Projektervaluering	4
3	Fokus på forandring	5
4	Evalueringsstrategi	6
5	Evalueringsprocessen	8
6	Forandringsteori	10

# 1

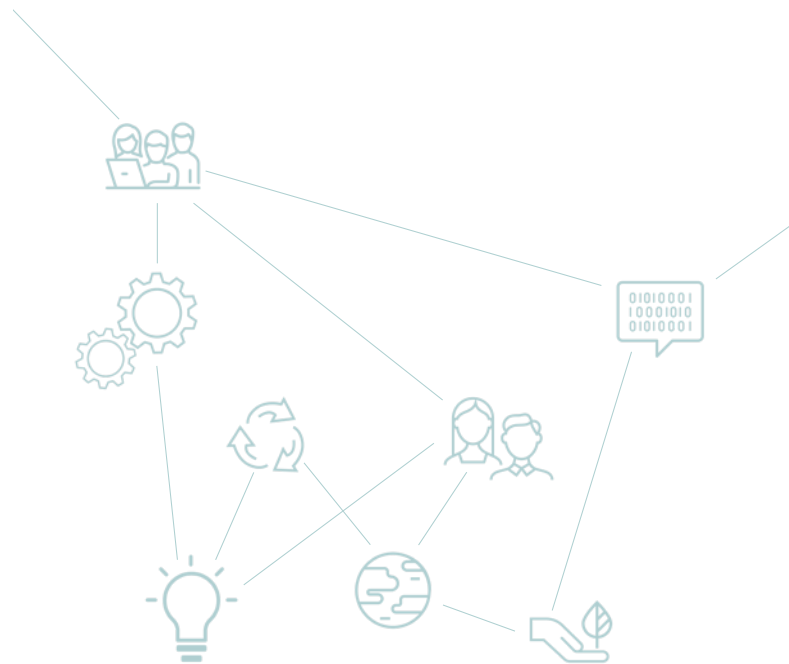
## Indledning

Med denne evalueringsguide ønsker Industriens Fond at styrke projektledere i at trække læring ud af projekter.

Guiden er tiltænkt inspiration til planlægning og gennemførelse af evalueringsforløb i projekter bevilliget af Industriens Fond.

Guiden henvender sig til projektledere, der har ansvaret for at realisere projektets vision, og guiden er også henvendt til evalueringskonsulenter tilknyttet projekter bevilliget af Industriens Fond. Industriens Fond og projektdeltagere har en fælles interesse i, at projekter bliver mest muligt succesfulde og derved har maksimal impact på dansk erhvervslivs konkurrenceevne.

Guiden vil give en kort introduktion til Industriens Fonds tilgang til evaluering, og hvilke forventninger der ligger til udarbejdelsen af en evalueringsstrategi samt nogle konkrete værktøjer til at komme i gang.



# 2

## Projektevurering

Evaluering i projekter skal bidrage til, at projekter lykkes så godt som muligt med at skabe de ønskede forandringer, der er målet med projektet. Projekt-evaluering er en metode til systematisk at opsamle viden og data om den effekt projektet har, og således klarlægge hvilke forandringer projektet har bidraget til.

Målet med projektevurering er også at fremme refleksion, læring og udvikling, da det er gennem evaluering, at der skabes indsigt i, hvornår og hvorfor tingene ikke virker som forventet. Denne indsigt skal give projektpartnerne mulighed for at foretage de nødvendige ændringer i projekt-design eller mål-sætninger i tide.

Det er essentielt, at evalueringen indtænkes fra projektets start, og at evalueringen foregår løbende som en integreret del af projektplanen med fokus på refleksion, læring, udvikling og opsamling af forandringer - gerne med udgangspunkt i en udviklings- og læringsevalueringstilgang.

Evaluering handler altså ikke om kontrol, men om læring og om at identificere forandringer, som projektet har bidraget til.

### Formålet med projektevurering:

#### **Forandring og værdi for Fondens målgrupper**

I en travl hverdag er det let at komme til at miste fokus på, hvad det er for en forandring og værdi, som projektet har til formål at skabe. Projektevurering er et middel til kontinuerligt at undersøge, hvordan fremdriften er i forhold til at skabe værdi og forandring.

#### **Løbende tilpasning på et kvalificeret grundlag**

De fleste projekter har mange samarbejdspartnere, og den verden, projekter opererer i, er kompleks og uforudsigelig og i konstant forandring. De konkrete behov, som adresseres, og de kritiske forudsætninger, som projektet bygger på, kan hurtigt ændres. Ofte vil det være nødvendigt at tilpasse projektet undervejs i projektperioden.

#### **Løbende læring**

Et projektføreløb består ofte af en række iterative processer. Ved at arbejde systematisk med evaluering og integrere det i projektet, bliver det muligt at få løbende læringsloops og hele tiden blive klogere på, hvad der virker, og hvordan forandring skabes.

#### **Dokumentation**

En systematisk opsamling af, hvad der kommer ud af projektet i form af viden, forandringer og værdi hos målgruppen bidrager til at dokumentere, hvilken forskel projektet har gjort.

#### **Formidling**

Den største værdi skabes, når projektets viden, metoder og erfaringer spredes for at komme flest mulige relevante aktører til gavn. En systematisk opsamling af projektets resultater og skabte forandringer skaber grundlaget for formidlingen.

# 3

## Fokus på forandring

Det fælles mål for projekter i Industriens Fond er at skabe forandringer, der bidrager til at styrke dansk erhvervslivs konkurrenceevne. En forandring er, at nogen gør noget anderledes, end de gør i dag. En forandring defineres som en observerbar og signifikant forandring i en social aktørs adfærd, holdninger, samarbejdsrelationer, lovgivning, politikker, aktiviteter, praksis eller andet, der er kan tilskrives projektet. En social aktør kan være en person, en virksomhed, offentlig institution m.m.

### EKSEMPEL

Et projekt har haft til formål at promovere forretningsmuligheder i brugen af 3D print. Forandringen på baggrund af projektet har været, at flere produktionsvirksomheder begynder at producere produkter ved hjælp af 3D-print.

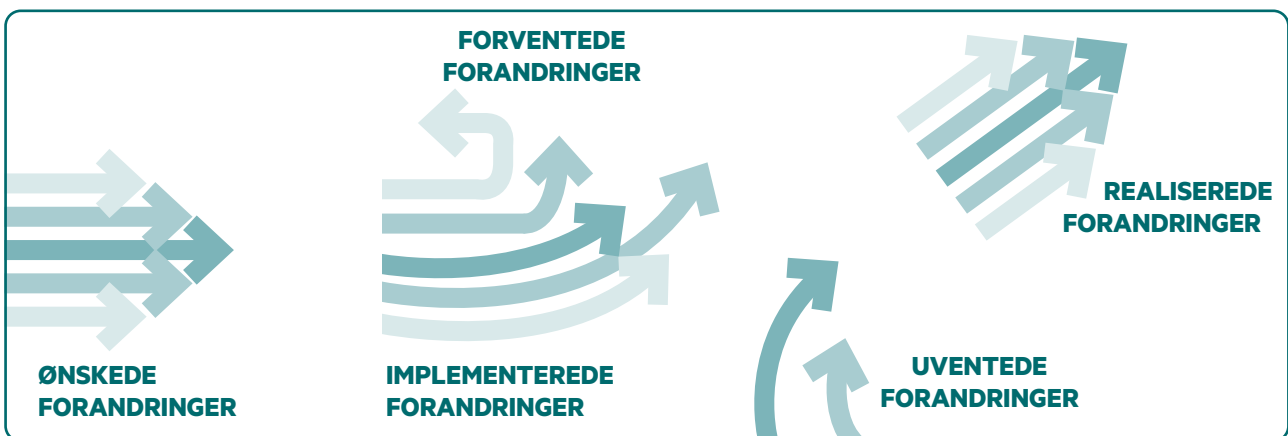
Et projekt kan have bidraget til mange forandringer - også forandringer, som ikke var forventet. Ved identificering af forandringer er det vigtigt at have fokus på, hvad der faktisk skete, uanset om det var

forventet eller ej. Uventede forandringer kan være af lige så stor eller større betydning, end dem man havde forventet. Se figur 1.

### EKSEMPEL

Et brancheorienteret projekt har undersøgt, hvordan blockchainteknologi kan bidrage til at løse byggebranchens udfordringer med lav produktivitet. En uventet forandring var etablering af en ny virksomhed på baggrund af projektet.

En forandring behøver ikke udelukkende at være resultatet af ét projekt, men kan være resultatet flere projekters påvirkning. Mennesker påvirkes hver dag af mange forskellige tiltag, og det er ofte ikke muligt at isolere effekten af et projekt i forhold til andre. Dette er heller ikke afgørende, da det er summen af påvirkninger, der fører til forandringer. Det er dog vigtigt at sandsynliggøre, at projektet har spillet en signifikant rolle i forhold til, at forandringen er sket, for at forandringen kan tilskrives som et resultat af projektet.



Figur 1. Forventede versus realiserede forandringer<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Michael Quinn Patton, 2019

# 4

## Evalueringsstrategi

For at rammesætte dialogen mellem Industriens Fond og projektledelsen skal bevillingsmodtager udarbejde en evalueringsstrategi i forbindelse med projektopstart. Heri bliver projektpartnerne bedt om at beskrive, hvad formålet med projektet er, og hvad projektets aktiviteter forventes at føre til, samt hvordan den ønskede forandring registreres og dokumenteres.

En evalueringsstrategi er en strategi for, hvordan den samlede evalueringsproces gribes an. For at kunne udarbejde en evalueringsstrategi er det vigtigt at få tænkt hele evalueringsprocessen igennem fra start til slut. Se afsnit om [Evalueringsprocessen](#).

Udarbejdelse af en evalueringsstrategi forudsætter ligeledes indsigt i projektets forandringsteori, det vil sige sammenhængen mellem projektets aktiviteter, resultater og forventede forandringer. Se afsnittet om [Forandringsteori](#).

### En evalueringsstrategi bør indeholde:

#### **Evalueringsformål**

Hvad skal evalueringen bruges til, og hvem skal bruge den?

#### **Forandring**

Hvad er det for en forandring, man ønsker at skabe, og hvordan skal denne forandring skabes og overføres til hvem? Der skal angives succeskriterier for aktiviteter og leverancer, og hvad de kritiske forudsætninger er for, at projektet lykkes.

#### **Succes**

Hvad skal der til for, at projektet betragtes som en succes og har opnået den ønskede forandring ved afslutning?

#### **Evalueringsspørgsmål**

Hvad er de overordnede spørgsmål, man skal have svar på for at kunne vurdere om projektet lykkes? Hvad er der brug for at vide noget om?

#### **Metode og dataindsamling**

Hvordan finder man svar på evalueringsspørgsmålene?

#### **Tidsplan og organisering**

Hvornår udføres evalueringen? Hvem er ansvarlig, og hvem foretager evalueringen?

Det er primært projektteamet selv, som skal bruge evalueringen til at følge projektets udvikling og på den baggrund beslutte behov for eventuelle tilpasninger. Når evalueringsstrategien udarbejdes, er det derfor vigtigt at have for øje, at evalueringen skal gøre projektteamet klogere, og evalueringen skal planlægges, så den giver mest muligt mening for de mennesker, der arbejder med at realisere projektets vision. Hvis evaluering ikke planlægges smart, kan den nemt blive ressourcekrævende, så omfanget af evalueringen skal stå mål med den værdi, som evaluering forventes at give.

Det forventes, at bevillingsmodtager i forbindelse med projektopstart tager stilling til, om der er behov for en evaluering af projektet efter projektets ophør. Det må også gerne overvejes, hvordan en sådan evaluering kan se ud, og om det er nødvendigt at opsamle data undervejs i projektet i forhold til at kunne gennemføre en sådan evaluering.

Væsentlige evalueringsaktiviteter inkluderes i milepælsplanen på linje med projektets øvrige aktiviteter.

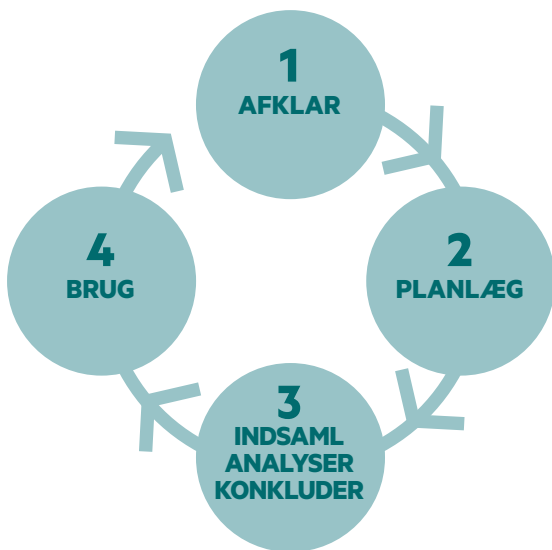
Evalueringsstrategien skal godkendes af Industriens Fonds sekretariat, som gerne indgår i dialog omkring udarbejdelsen af evalueringsstrategien, og som kan henvise til nogle af Fondens faste samarbejdspartnere omkring evaluering.

# 5

## Evalueringsprocessen

Uanset projekt og formål er der nogle basale trin, der skal overvejes, for at evalueringsprocessen fra starten bliver tilrettelagt bedst muligt. I dette afsnit beskrives, hvilke trin projektpartnerne bør overveje ved planlægning af evaluering. Det er afgørende, at disse trin tænkes igennem fra starten.

Evaluering kan beskrives som en proces, der består af fire trin<sup>2</sup>. Se figur 2.



Figur 2. Evalueringsprocessen

### 1 Afklar

Hvorfor evaluere? Hvad ønskes svar på?

### 2 Planlæg

Hvordan, hvornår og hvem evaluerer?

### 3 Indsaml, analysér, konkluder

Skaf evalueringsviden.

### 4 Brug det

Brug evalueringsviden.

Ved at følge de fire trin kobles evaluering og projektet tæt sammen og danner et godt grundlag for evalueringsaktiviteter og vigtige beslutninger i projektet.

Det er muligt, at det er nødvendigt at arbejde igennem de fire trin flere gange i løbet af projektperioden. Det vil typisk være relevant, når projektet ændrer karakter undervejs, eller der arbejdes med iterative processer.

### 5.1 Afklar

Det er vigtigt at tænke evaluering ind allerede fra projektopstart. Ved at integrere evalueringsaktiviteter i projektet, øges vidensniveauet, og det styrker muligheden for at dokumentere, lære og styre projektet og dermed muligheden for et succesfuldt projekt. Ved at opsætte pejlemærker for forandring og succeskriterier giver det retning for evalueringsprocessen og giver et rigtig godt evalueringsgrundlag.

Afklaring sker gennem en beskrivelse af:

- Projektets forandringsteori med formål, behov, målgruppe, succeskriterier og kritiske forudsætninger (se afsnittet om [Forandringsteori](#))
- Formålet med evalueringen – hvad skal den bruges til, og hvem skal bruge den?
- Evalueringsspørgsmål – hvad er der brug for viden om?
- Forandring – hvordan indsamles data om projektets forandringer?

<sup>2</sup> Center for Offentlig Innovation, 2016



## 5.2 Planlæg

Evaluering bliver mest valid, når der vælges den eller de metoder, der giver bedst data og viden til at besvare evalueringsspørgsmål. Der skal derfor træffes valg om metoder ud fra, hvad metoderne egner sig bedst til, og hvilke krav, der er til datatyper og ikke mindste ressourceforbrug og tidsperspektiv i evalueringen.

Planlægning sker gennem beskrivelse af:

- Hvordan evalueres – metoder?
- Hvornår og hvem evaluerer – evalueringsplan?
- Hvilket data indsamles, og hvordan analyseres de?
- Hvordan anvendes data?

## 5.3 Indsaml, analysér, konkluder

Når afklaring og planlægning er gennemført, begynder indsamlingen og bearbejdning af data, og evalueringresultaterne kobles sammen med projektet.

Konklusion sker gennem refleksion over:

- Hvad er de vigtigste pointer fra dataindsamling og analyse?
- Hvilken viden har analyserne givet?
- Hvad er læringen? Hvad virkede? Hvad virkede ikke?
- Hvad giver evalueringsviden anledning til? Behov for justeringer? Behov for mere data?
- Hvem kan have nytte af denne viden udover projektgruppen?

## 5.4 Brug det

Resultaterne fra evalueringen omsættes til handling, og projektplanen genbesøges for eventuelt at foretage justeringer.

Spred projektets resultater, så projektet ikke kun skaber værdi for de involverede i projektet. Spred resultaterne, så de bliver bragt i anvendelse og skaber værdi i det brede danske erhvervsliv. Fortæl, hvilken forandring og værdi projektet har skabt - også hvis det ikke har skabt den forventede værdi, så andre kan lære af erfaringerne fra projektet.

# 6

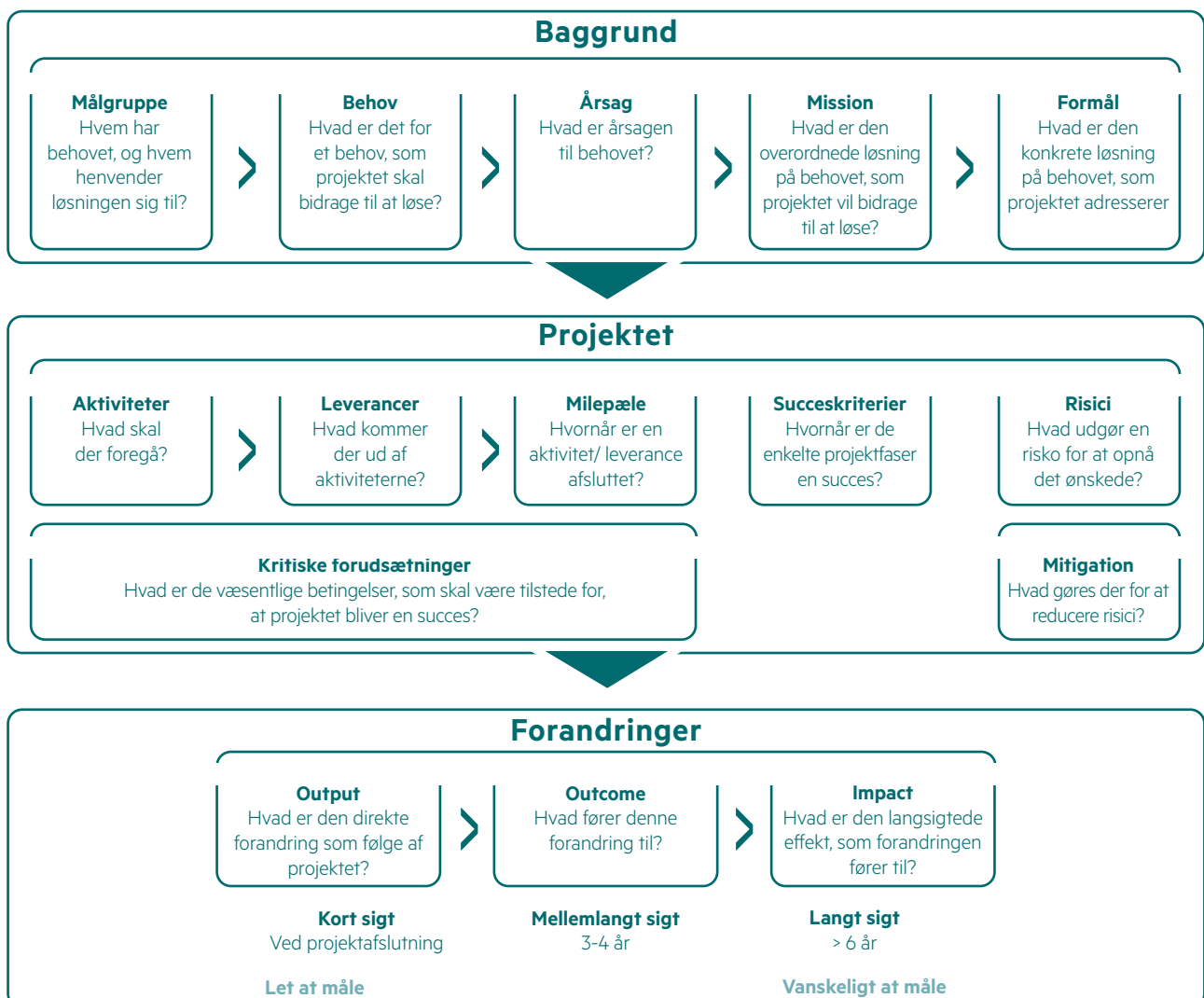
## Forandringsteori

Industriens Fond har erfaret, at projekter der har formuleret en tydelig forandringsteori, har størst succes med at skabe en reel forandring hos en given målgruppe.

I dette kapitel gives en introduktion til forandringsteori. Forandringsteorien bygger på en forventning

om, at der er kausal sammenhæng mellem de aktiviteter, der udføres i projektet, og de resultater og den forandring, der tilstræbes. Se figur 3.

Tydliggørelse af projektets forandringsteori er med til at sikre en sammenhæng mellem projektets aktiviteter, leverancer og forventede forandringer.



Figur 3. Model for forandringsteori

I forandringsteorien er udgangspunktet, 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 der kan eventuelt fokuseres på de årsager eller den årsag, det er mest realistisk at påvirke. Dernæst skal der formuleres et klart formål, som er løsningen på behovet. Så følger logikken i form af:

- a. Hvis de rette ressourcer er til stede,**  
er det muligt at gennemføre aktiviteter.
- b. Hvis aktiviteterne gennemføres,**  
muliggør det et antal leverancer.
- c. Hvis leverancerne er der,**  
muliggør det forandringer på kort sigt (output), mellemlangt sigt (outcome) og langt sigt (impact).

Leverancer er de processer, produkter eller services, som kommer ud af aktiviteterne i projektet. Leverancer har projektteamet kontrol over, og det kan eksempelvis være nye forretningsmodeller, servicekoncepter, eksportstrategier, vækststrategier, netværk, digitale platforme, uddannelser, kurser, informationskampagner, kronikker m.m.

Output derimod har projektteamet ikke direkte kontrol over, men output påvirkes gennem projektet. Output kan eksempelvis være øget kompetenceniveau, nye samarbejder, øget optag på en uddannelse, nye start-up virksomheder, øget brug af teknologi, flere serviceydelser, nye innovative produkter, øget salg m.m.

På mellemlangt sigt vil outcome af et projekt kunne konstateres i en ændret adfærd eller i opbygning af nye varige strukturer. Dette konstateres ved, at virksomheder generelt har bragt metoden/teknologien i anvendelse, en branche er blevet styrket på et eksportmarked. Et outcome kan f.eks. være flere medarbejdere med specifikke kompetencer, øget omsætning, øget investeringer, øget eksport m.m.

På langt sigt vil impact principielt kunne observeres som forandringer på samfundsniveau eller brancheniveau og handler om projektets bidrag til forandringer over tid i forhold til dansk erhvervslivs konkurrenceevne, men denne forandring vil typisk ikke være målbar i forhold til projektets bidrag hertil. Impact kan eksempelvis være øget digitalisering, innovation, produktivitet m.m.

#### EKSEMPEL

**En aktivitet er at udvikle et nyt uddannelsesforløb omkring innovation, og leverancen vil være et testet koncept for uddannelsen. Output vil være øget kompetenceniveau hos deltagerne. Outcome er den forandring, der sker, når deltagernes nye viden og kompetencer bringes i anvendelse i virksomheden, i form af øget innovationskapacitet hos virksomheden. Impact forventes at være generel øget innovation i branchen.**

Forandringsteori kan også anvendes til at beskrive de kritiske forudsætninger, som er betingelser, som skal være til stede for, at projektet kan blive en succes. Derudover bruges forandringsteori til at beskrive projektets væsentlige risici, og hvad der gøres for at forhindre eller reducere væsentlige risici.

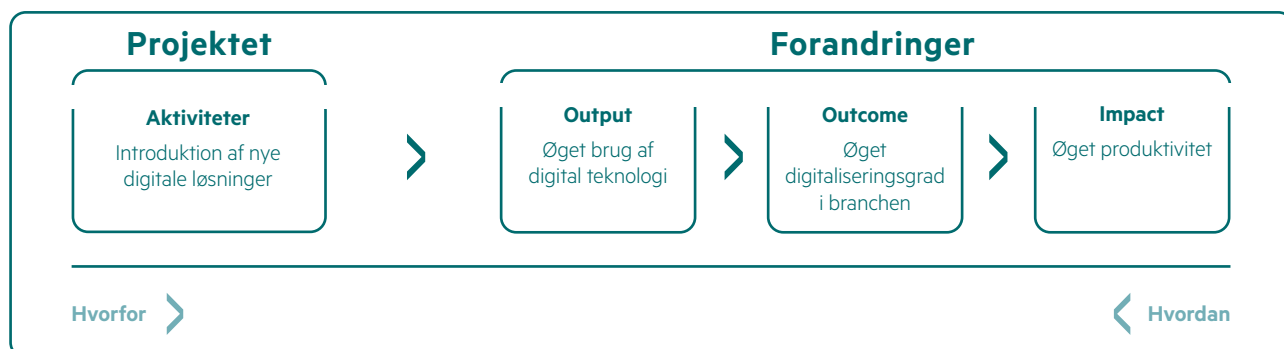
## 6.1 Logikken i forandringsteorien

En forandringsteori skal kunne læses fra venstre mod højre og fra højre mod venstre.

Som eksempel på en logisk sammenhæng mellem alle elementerne i forandringsteorien tages udgangspunkt i et projekt, der har som mission at øge digitalisering i byggeriet. Se figur 3.

Logikken læses simplificeret ved at starte fra venstre med aktiviteter og spørge:

- **Hvorfor** introduktion af nye digitale løsninger?  
Det er *for at* øge brugen af digital teknologi.
- **Hvorfor** øge brugen af digital teknologi.  
Der er *for at* øge digitaliseringsgraden.
- **Hvorfor** øge digitaliseringsgraden?  
Der er *for at* øge produktiviteten.



Figur 4. Eksempel på forandringsteori for et projekt, der omhandler digitalisering i byggeriet

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

- **Hvordan** øges produktiviteten?  
*Ved at* øge digitaliseringsgraden.
- **Hvordan** øges digitaliseringsgraden?  
*Ved at* øge brugen af digital teknologi.
- **Hvordan** øges brugen af digital teknologi?  
*Ved at* introducere nye digitale løsninger.

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

Industriens Fond har udarbejdet en skabelon, der kan anvendes ved udarbejdelse af projektets forandringsteori, og som downloades fra Industriens Fonds hjemmeside [her](#).

## Kontaktinfo til Fonden

—> [Oversigt over medarbejdere i Industriens Fond](#)

INDUSTRIENS FOND  
Frederiksgade 17  
1265 København K  
Tlf: 70 209 208  
[info@industriensfond.dk](mailto:info@industriensfond.dk)

CVR-nummer: 14536175  
[industriensfond.dk](http://industriensfond.dk)