

Indholdsfortegnelse

Indhold

Indholdsfortegnelse.....	1
Introduktion og formål	1
Baggrund	1
Effekt - definition.....	2
Projekter.....	2
Krav til projekter finansieret af fonde:	2
Eksempler på hvordan projekter har dokumenteret effekt.....	2
Rådgivningsvirksomheder	3
Rådgivningen	4
Design af evaluering	4
Success Case Method [®] – en kvalitativ metode til at dokumentere effekt.....	4

Introduktion og formål

Baggrund

Formålet er at komme med et bud på en definition af effekt samt anbefaling på, hvordan effekt måles. Anbefalingen er en opsamling af erfaringer, præsentationer, notater mm., som er udviklet og afprøvet primært i projekterne "Løft Bundlinjen – skab forandring og nå dine mål" og "Løft Bundlinjen – sæt viden i spil (LD-udv) samt i andre projekter på Videncentret for Landbrug. Anbefalingen er en af leverancerne i projekt "Løft Bundlinjen – sæt viden i spil 2012".

Anbefalingen er ikke udtømmende inden for emnerne effekt og effektmåling, men inspiration til projektledere, rådgivningsvirksomheder og rådgivere til hvordan de kan dokumentere effekt af indsatser. Det er hensigten, at vi løbende opdaterer siden **Effekt og Proces** med nye eksempler på, hvordan effekt er dokumenteret. Hvis du har kendskab til gode eksempler, vil vi gerne høre om dem.

Anbefalingen indledes med en definition på effekt efterfulgt af 3 afsnit med eksempler på, hvordan effekt kan dokumenteres i 1) Projekter, 2) Rådgivningsvirksomheder og 3) Rådgivningen. Til sidst beskrives Success Case Method – en kvalitativ metode til at dokumentere effekt, årsager og sammenhænge samt barrierer for effekt.



Effekt - definition

Effekt handler om resultater eller sandsynlige resultater af en indsats. Adskillige evalueringsmetoder til evaluering af fx organisationsudvikling både de kvalitative og kvantitative tager udgangspunkt i Donald Kirkpatrick's niveauer for effekt¹. Med udgangspunkt i hans model giver vi i tabel 1 eksempler på effekt i projekter, i rådgivningsvirksomheder og i rådgivningen.

Kirkpatrick's 5 niveauer	Effekt og metoder til at måle effekt
Tilfredshed/Reaktion	Rådgivere og landmænd udtrykker tilfredshed med den kompetenceudvikling fx ekspertnetværk, kursus, sidemandsoplæring m.m., som de har deltaget i. Metode: Spørgeskemaer/interviews.
Læring	Kompetenceudvikling (kurser, sidemandsoplæring mm.) fører til læring – ny viden. Metode: Læring måles subjektivt vha. spørgeskemaer/interviews eller objektivt vha. fx spørgsmål til pensum eller eksamen.
Adfærd	Den nye viden fører til ændret adfærd. Den nye viden/det nye værktøj er implementeret på bedriften eller i rådgivningsvirksomheden. Det kan måles på, at medarbejderne har ændret adfærd og anvender det nye. I rådgivningsvirksomheder kan det måles på, at medarbejderne sælger det nye helt naturligt, kolleger henviser til det, det nye prioriteres osv. Metode: Adfærd kan måles subjektivt vha. spørgeskemaer/interviews eller objektivt vha. KPI'er (fx medarbejdertilfredshed) eller "critical incidents".
Resultat	Resultat kan være antal solgte produkter, lavere sodødelighed, merpris ved afregning, øget indtjening, øget kunde og/eller medarbejdertilfredshed og andre KPI'er (Key Performance Indicators). Metode: Interviews /KPI'er, før- og eftermålinger, eksisterende databaser.
ROI/ROE	Return on investment /Return on expectations. Har den samlede investering forrentet sig tilfredsstillende i forhold til økonomisk afkast eller forventninger? $ROI = (Indtægter - udgifter)/udgifter$

Projekter

Krav til projekter finansieret af fonde

I ["Notat om Effektvurdering 2011"](#) skrevet i maj 2012 af Jesper Madsen-Østerbye, Fonde og Funding, Landbrug og fødevarer. I notatet gives bud på, hvordan fondene kan leve op til kravet i Fødevarerministeriets bekendtgørelse for fonden jvf. Bekendtgørelse om administration og revision af promille- og produktionsafgiftsfonde m.v. indenfor jordbrugs- og fiskeriområdet af 1. okt. 2010.

På et møde for projektledere på VFL, maj 2012 giver vi eksempler på [effekt i projekter og hvordan effekten kan dokumenteres.](#)

Eksempler på hvordan vi dokumenterer effekt i projekter

Projektet "Dynamisk Strategi" evaluerede vi i 2011 ved hjælp af Success Case Method[®]. Med forholdsvis få ressourcer kunne vi dokumentere resultater og barrierer for resultater. Vi opfyldte på en gang fondens krav til dokumentation og måske endnu vigtigere: vi støttede implementeringen hos rådgivningsvirksomheder, der allerede er i gang, og samlede inspiration til dem, der skal i gang. Vi bidrog altså til de langsigtede effekter. Projektleder William Schaar Andersen udtalte: "Denne effektmåling gav mig noget uventet.

Effektkortet gav anledning til nye refleksioner om resultater og barrierer og resulterede i gode spørgsmål. Drop spørgeskemaer. Gå ud og interview og forstyr. Det er det, der giver noget!"

Se [rapporten](#) og [præsentation af hovedpointerne](#).

I projektet "Lean i kvægbruget" er effektmålingen en kombination af spørgeskemaer, udtræk i eksisterende databaser, interviews, før- og eftermålinger samt omregning af LEAN effekt til økonomiske effekt/resultat. Arbejdet med effekt er i projektet motiveret af støtten til læring på den enkelte bedrift, motiveringen af rådgivere og opfyldelsen af dokumentationskrav.

Se rapporten, artikler og evalueringsværktøjerne bag:

<https://www.landbrugsinfo.dk/Kvaeg/SOP/Sider/Effektmaaling-af-Leanvaerktoejer.aspx>

I projekt "Virksomhedsrådgivning" evaluerede vi leverancen "Uddannelse for Virksomhedsrådgivere". Forløbet startede med et døgnsseminar, hvor deltagerne med afsæt i 360 graders evaluering og JTI-profil formulerede en personlig handlingsplan for områder, de ville udvikle. Vi fulgte op på handlingsplanen efter ½ år og igen efter 1 år. Som evaluator skal vi altid forholde os kritisk til værdien af evalueringen i forhold til de ressourcer, vi bruger på den. Vi besluttede derfor, at evaluere forløbet i forlængelse af de sidste opfølgingsmøder i november 2012 ved hjælp af følgende design:

Interviewer genopfrisker elementerne i forløbet, og deltagerne reflekterer over to spørgsmål:

- ? Hvad gik godt
- ? Hvad skal vi ændre på

Rapporten fungerer som dokumentation til fondene, som kvittering til deltagerne og deres ledelse og danner desuden grundlag for justering af konceptet. På den måde kan VFL fremover udbyde det bredt til alle virksomheder.

Læs rapporten: "Virksomhedsøkonomer i LRØ - Personlig udvikling med afsæt i 360 graders evaluering og JTI-Personprofil"

Rådgivningsvirksomheder

Formålet med evaluering af indsatser i rådgivningsvirksomheder er at skabe afsæt for læring og styrke den organisatoriske udvikling. I 2012 er "Effektkortet - Den målrettede proces" introduceret i flere rådgivningsvirksomheder. Det er sket for at starte en proces, der 1) kan skabe et fælles billede af Strategien for virksomhedsrådgivning, 2) kan sætte mål for de resultater, der kan støtte strategien, 3) kan definere hvilken adfærd, der skal til for at skabe resultaterne samt 4) kan danne et overblik over indsatser, der er en forudsætning for den ønskede adfærd.

Det udfyldte Effektkort giver et fælles billede af muligheder, udfordringer, sammenhænge og behov for handlinger. Kortet fungerer også som en slags kontrakt eller en projektplan under udviklings- og implementeringsforløbet. Det er for tidligt i forløbet at måle effekten af "Virksomhedsrådgivning" i de enkelte virksomheder. Vi vurderer dog, at flere rådgivningsvirksomheder i første halvdel af 2013 er langt

nok til, at vi kan undersøge effekten både i rådgivningsvirksomheden og hos landmænd, der har modtaget virksomhedsrådgivning. Vi forventer, at vi med udgangspunkt i Effektkortet kan designe evalueringer, der med få ressourcer kan styrke virksomhedsrådgivningen og videreudviklingen heraf i den enkelte rådgivningsvirksomhed.

Rådgivningen

Formålet med at dokumentere effekt på den enkelte bedrift er først og fremmest at skabe afsæt for læring på bedriften. Dernæst er formålet at inspirere og motivere andre landmænd og rådgivere til at følge det gode eksempel med indsatser tilpasset deres virkelighed. "Den gode historie" har vist sig at have stor effekt. Effekten opnås hos flere landmænd der, hvor det lykkes at kommunikere den gode historie.

Vi har samlet de gode historier under [artikler](#).

Design af evaluering

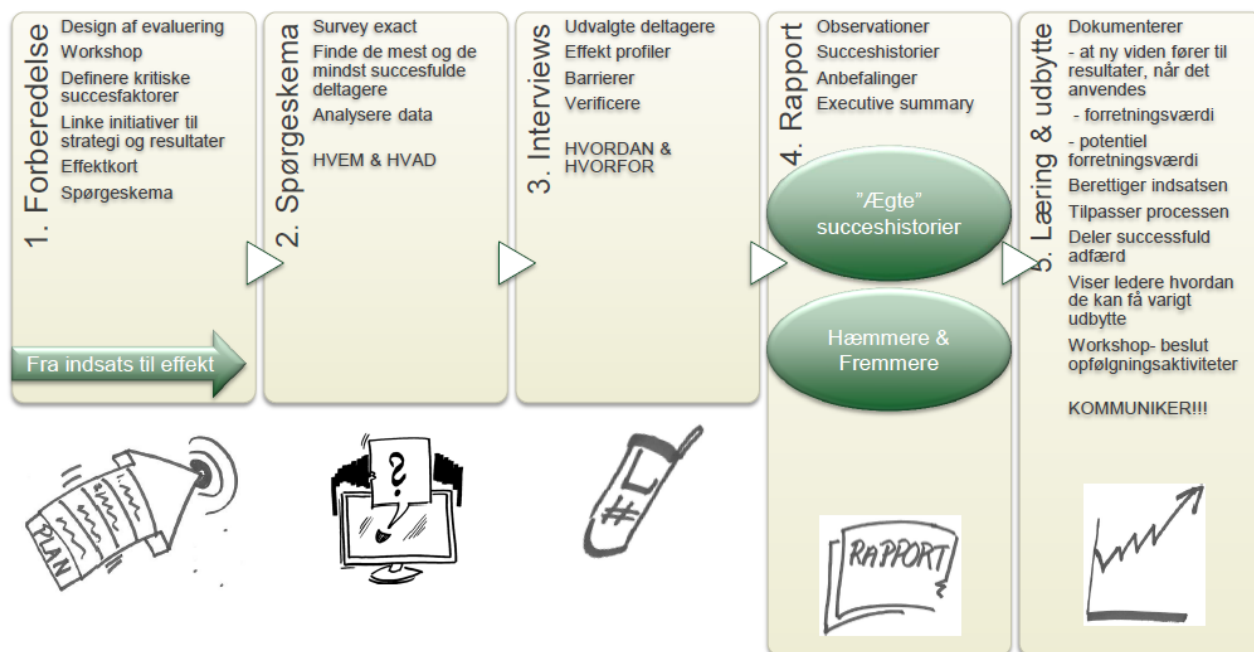
Design af evalueringer afhænger af formålet med evalueringen, ressourcer og tilgængelige data. Er formålet bagudrettet dokumentation overfor fx en fond? Eller er formålet at løfte et projekt fra "Udvikling" til fuldt erhvervspotentiale? Det handler altså om at gå fra at skabe effekt ved én landmand til at skabe effekt ved mange. Ved hjælp af kvantitative metoder kan man med forholdsvis få ressourcer indsamle mange data vha. fx spørgeskemaer eller udtræk fra eksisterende databaser. Risikoen er, at man kun får svar på det, man spørger om. Kvalitative metoder kan være ressourcetunge, men med det rigtige design kan man alligevel med begrænsede ressourcer dokumentere eksempler på, hvordan en given indsats har virket i en given kontekst og opfange elementer, som man ikke var forberedt på.

Success Case Method® – en kvalitativ metode til at dokumentere effekt

Success Case Method® (SCM®) er et af elementerne i Robert Brinkerhoffsⁱⁱ "High Impact Learning". Evalueringemetoden er designet til at løse både den bagudrettede dokumentationsopgave og i endnu højere grad den fremadrettede og således skabe afsæt for organisatorisk læring. Metoden afdækker hvilke resultater, der er skabt, og hvordan. Hvad virkede, hvad virkede ikke og hvorfor? Interviewene bidrager til tilpas forstyrrelse og refleksion hos fokuspersonerne og støtter dermed den individuelle læring.

Resultaterne af undersøgelsen formidles som eksempler på, hvordan der er skabt resultater og hvad der skal til. Samtidig afdækkes barrierer for resultater og anbefalinger til justeringer i fremtiden. Resultaterne gives tilbage til de involverede og kommunikeres bredt ud fx som "den gode historie" så de fungerer som afsæt for organisatorisk læring. SCM® er beskrevet i figuren nedenfor.

SCM® Evaluering – 5 steps Metode til at dokumentere effekt og skabe afsæt for læring



Inspireret af ImpactResearch og Robert Brinkerhoff

I "[Drejebog til Casestudier](#)" har Michael Højholdt, Planteproduktion udviklet et eksempel på en spørgeguide til interviews.

Find mere inspiration:

ⁱInspireret af: Kirkpatrick, Donald J., Kirkpatrick, James d. (2006). Evaluating Training Programmes – The Four Levels

ⁱⁱ Brinkerhoff, Robert O. (2003): The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working and What's Not.

Drejebog til Casestudier

Udarbejdet af Michael Højholdt, Planteproduktion

Nedenstående drejebog kan anvendes ved design og gennemførelse af casestudier¹. Formålet med at følge drejebogen er at sikre aktive valg og fravalg i de udførte analyser, kvalitet i indhentede oplysninger, samt en afstemt praksis for vurdering og konklusioner på casestudier.

1. Brug tid på at formulere formålet med undersøgelsen. Alle de oplysninger du efterfølgende indhenter, skal kunne relateres til formålet. Redegør for baggrunden for undersøgelsen og for den viden, der allerede eksisterer på området. Brug evt. "effektkortet" (Strategi – resultater – adfærd – viden & kompetencer) til at hjælpe dig med at indkredse relevante oplysninger og sammenhænge.
2. Udvælg respondenter med omhu – og ikke bare onkel Anders som har været med fire gange før, fordi det er så nemt. Valg er også fravalg – begrund derfor dine valg – også for Onkel Anders – det er måske netop femte gang det giver god mening han er med – måske er der ikke andre muligheder. I de tilfælde hvor muligt, kan anonymitet overvejes tilbudt respondenteren.
- 3.
4. List de "kendte" oplysninger fra årsrapport osv. du kan bruge til at belyse emnet
5. List "ukendte" emner, du ikke kan finde i de "normale" datakilder. Hav fokus på de "bløde" emner det er svært at kvantificere – inspiration til interviewramme omkring organisation, ledelse, og kultur findes på side 2.
6. Prioritéér emnerne i 2, 3 & 4 og drøft dem med en kollega ifht. 1. – er de alle nødvendige – og er de tilstrækkelige? Tag hensyn til de tilgængelige ressourcer til opgaveløsningen.
7. Gennemfør dataindsamling og –validering (kan det mon passe hvad de siger?) Forhold dig til din rolle som dataindsamler og den effekt, du måtte have på undersøgelsens resultater i kraft af din måde at spørge på, samle op på og konkludere på.
8. Konkluder og afrapportér for de undersøgte enheder. Beskriv hvis muligt årsagssammenhænge. Drag paralleller til andre enheder hvis det giver mening. Muligheden for at generalisere resultater fra casestudier til andre enheder kan diskuteres (i en uendelighed) – underbyg derfor dine valg og fravalg i forhold til at generalisere.
9. Evaluer proces, resultat og respons på dit casestudie – hvordan gør du det endnu bedre næste gang?

Find mere inspiration:

Brinkerhoff, Robert O. (2003): *The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working and What's Not*.

Yin, Robert K. (2009): *Case Study Research: Design and Methods*.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *InterView – introduktion til en håndværk*.

Eksempel på spørgeramme vedr. organisation, ledelse og kultur:

¹ Undersøgelser af få enheder (typisk virksomheder) uden mulighed for sammenligning af analyseresultater på traditionel vis (f.eks. statistisk behandling)

Formålet med interviewet er at afdække hvilke faktorer der har indflydelse på, hvorfor jeres virksomhed opnår gode resultater, herunder særligt produktionsresultater. [I de tilfælde hvor muligt, kan anonymitet overvejes tilbudt].

Målet er at få peget på en række faktorer, som I kan identificere som "det der gør en positiv forskel på jeres produktion og de resultater, den skaber" – altså hvad der giver jer konkurrencemæssige fordele.

Jeg er altså interesseret i at høre om, hvilke resultater I opnår i produktionen, og hvordan I opnår disse resultater. Vil du indledningsvis kort præsentere virksomheden og fortælle lidt om dens størrelse og produktion?

1. Hvordan vil du beskrive de resultater I opnår?
2. Hvad mener du er grunden til, at I klarer jer sådan?
3. Kan du sige mere om det (dette spørgsmål gentages i forskellige varianter efter behov)
4. Hvis du skulle pege på nogle handlinger som giver gode resultater, hvad er det så?
5. Hvis du skulle pege på nogle beslutninger som giver gode resultater, hvad er det så?
6. Hvordan træffer I større beslutninger (Strategiske beslutninger, investeringer, nye produktionsgrene mv.)?
7. Kan du sige noget om, hvordan I organiserer det daglige arbejde?
8. Hvem træffer dag-til-dag beslutninger (driftsledelse)?
9. Hvordan kommunikerer I beslutninger til medarbejdere?
10. Hvad gør du for at motivere til veludført arbejde?
11. Taler I om målsætninger for arbejdet og dets udførelse?
12. Laver I sammenligninger at effektivitet mellem jer eller med andre tilsvarende virksomheder?
13. Når der sker misforståelser og fejl, taler I så om det efterfølgende?
14. Har I nogen form for bonus/skulderklap for veludført arbejde?
15. Laver I budgetter?
16. Laver I opfølgning på budgetter?
17. Er der andre ting som vi skal omkring inden vi afslutter snakken her?

Mange tak for din tid - og for din hjælp!





VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Projekter med effekt

– viden omsat til bedrifts og erhvervspotentiale



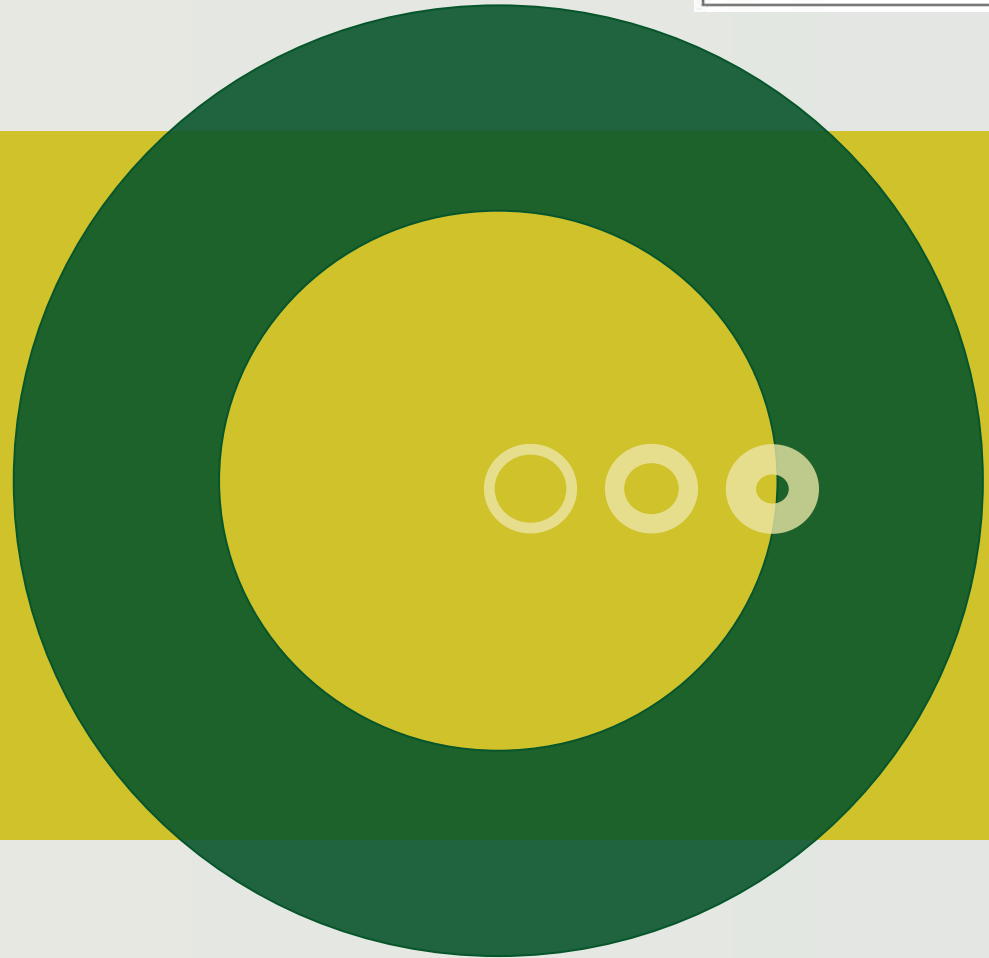
Inspiration til effekt i ansøgninger 2013

Maj 2012

DLBR Akademiet

Eva Gleerup og

Jette Nissen



Mål

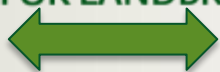
I kan give eksempler på hvordan effekt kan beskrives i ansøgningerne til promilleafgiftsfonden



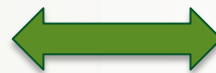


VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Viden



Bedrifts-
potentiale



Erhvervs-
potentiale

Virker hos én landmand



Demonstreres hos
udvalgte landmænd



Er til rådighed for
"alle landmænd"



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

LRØ rådgivning
land og på bedstehere



LANDBRUGSRÅDGIVNING SYD

Heden &
Fjorden
rådgivningscenter

SØNDERJYSK
LANDBOFORENING

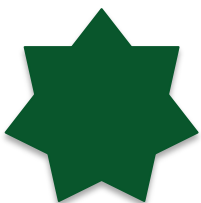


VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

DLBR®

DANSK
LANDBRUGSRÅDGIVNING

Opnå effekt via projektet:



Opnå effekt via rådgivningen:





Opnå effekt via implementering:



Promilleafgiftsfonden krav (2011)

- 3 niveauer for effekt
 1. Landmand, bedrift, virksomhed
 2. Branchen, sektor, lokalt geografisk
 3. Samfundsniveau, eksport, miljø, arbejdspladser
- Effekt på kort og lang sigt
- Sandsynliggjorte resultater
- Ikke kun aktiviteter (fx artikler)!!!!
- Effektmåling: Husk indsatsen skal kunne stå i forhold til værdien af at måle effekten

Aktiviteter er "OK" når ...

-  vi kan sandsynliggøre, at alene det at kende til aktiviteten vil føre til adfærdsændring hos landmanden fx ny kornsortsvalg eller sådybde
-  Altså: Når noget er umiddelbart er let at ændre, så er sandsynligheden for, at det sker større!

Er ”kun” aktiviteter nok, når ...

..vi arbejder med managementprodukter?



Kan vi sandsynliggøre, at der er skabt effekt ved landmanden i fx Lean, SOP eller Risikostyring ved, at vi har uddannet nogle rådgivere og introduceret det hos nogle landmænd?



Eller skal vi ud og undersøge effekten hos nogle landmænd?



I ansøgningen 2012 - Projekt Virksomhedsrådgivning kombinerer vi aktiviteterne

1. Certificering af rådgivere
2. 25% af danske landmænd med vækstpotentiale dvs. 300 modtager virksomhedsrådgivning






Et **SMART** mål, og stor sandsynlighed for, at der er skabt effekt, OG vi har besluttet at dokumentere eksempler på effekt hos xx landmænd


Kan evaluering som aktivitet bidrage til effekt?


”Samtidighedsprincippet hævder, at forandring sker det øjeblik, vi stiller et spørgsmål (...) det indebærer, at undersøgelse og forandring er simultane; at undersøgelse er forandring – måske det mest effektive middel til forandring”


Whitney & Trosten-Bloom, 2003

Evaluering som aktivitet ...

-  I Dynamisk Strategi kunne vi på baggrund af
 -  Interview med 3 rådgivere fra 3 rådgivningsvirksomheder
 -  Fokusgruppeinterview med 3 kolleger der skal henvise

-  Dokumentere eksempler på resultater hos landmænd og barrierer for resultater

-  Fonden var tilfreds og implementeringen styrket hos de "undersøgte" rådgivningsvirksomheder.

-  Erfaringerne bliver anvendt til nye rådgivningsvirksomheder der vil introducere Dynamisk Strategi

Hvad

- Key Performance Indicators (KPI'er)
- Før/efter målinger – Lean har haft store forandringer
- Eksisterende data fx flere levende grise
- Gerne omregnet til på landmandens bundlinje
- Ændret fokus fx medarbejderinvolvering
- Vi ...
- ... – tilfredshed

Ikke ALT, men ...

eksempler der dokumenterer eller sandsynliggør, at det skaber effekt

Hvornår evaluering/effektmåling?

- Planlæg det
- Løbende
- Når lejligheden alligevel byder sig
- I god tid, så erfaringer kan
 - kommunikeres fx som afsæt for næste års projekt
 - anvendes til at styrke den brede implementering

Sparring fra DLBR-akademiet

- Processer der skaber effekt
- Procesledelse
- Effektdesign (hvad, hvordan, hvornår)
- Valg af effektmålingsmetoder
- Kompetenceudvikling
- Effektmåling



Kirkpatrick's	Effekt og effektmåling i DLBR
Tilfredshed/ Reaktion	Rådgivere og landmænd udtrykker tilfredshed med den kompetenceudvikling fx ekspertnetværk, kursus, sidemandsoplæring mm. som de har deltaget i. Metode: Spørgeskemaer/interviews.
Læring	Kompetenceudvikling (kurser, sidemandsoplæring mm.) fører til læring – ny viden. Metode: Læring kan måles subjektivt vha. spørgeskemaer/interviews eller objektivt fx spørgsmål til pensum eller eksamen.
Adfærd	Den nye viden fører til ændret adfærd hos landmanden. Den nye viden/det nye værktøj er implementeret i rådgivningsvirksomhederne. Det kan måles på, at rådgiverne <ul style="list-style-type: none">• Har ændret adfærd og anvender det• Sælger det naturligt• Kolleger henviser• Prioriterer produktet (Får mulighed for at nedprioritere noget andet) Metode: Adfærd kan måles subjektivt vha. spørgeskemaer/interviews eller objektivt vha. KPI'er (fx medarbejdertilfredshed) eller "critical incidents".
Resultat	Dokumenteret effekt hos landmanden målt vha. interviews og/eller på KeyPerformance Indicators (KPI'er). Rådgivningsvirksomhederne kan dokumentere effekt i fx antal solgte produkter, mersalg, øget indtjening, kundetilfredshes og andre KPI'er. Metode: Interviews /KPI'er, før- og eftermålinger vha. eksisterende data.
ROI/ROE	Return on investment /expectations. Har den samlede investering forrentet sig tilfredsstillende i forhold til økonomisk afkast eller forventninger? $ROI = \frac{\text{Indtægter} - \text{udgifter}}{\text{udgifter}}$

Effektkort

Den målrettede proces

Effektkort - Den målrettede proces			
Indsatser	Adfærd	Resultat	Strategi (Vision/Mission)
Hvilke indsatser skal der til for at skabe og motivere den adfærd, der bidrager til resultater som støtter strategien?	Hvilke adfærdsmæssige ændringer skal der ske for at skabe resultater?	Hvilke konkrete resultater skal der komme ud af indsatserne og hvordan kan de måles?	Hvad er formålet? Hvorfor gør vi det? Hvad vil vi være kendt for?

← Hvordan? Hvorfor? →

Resultater, adfærd og indsatser der støtter strategien til gavn for organisationer og medarbejdere.



Videncentret for Landbrug

December 2012

Jette Nissen

Indhold

Effektkort – Den målrettede proces.....	2
SÅDAN UDFYLLER DU KORTET:.....	2
Start med STRATEGIEN.....	2
...Gå så videre til RESULTATERNE	2
Herefter udarbejdes liste med ADFÆRD, der skal ændres	2
.....Og så skal det besluttes hvilke INDSATSER, der skal sættes ind.....	3
SÅDAN STYRER DU PROCESSEN MED AT UDFYLDE EFFEKTKORTET:.....	3
1) Hvis du skal i gang med et PROJEKT	3
Processen.....	4
Dokumentation.....	5
Kommunikation	5
Formulering af Effektkortet.....	5
2) Hvis du skal lave forretningsudvikling i en virksomhed	5
Processen.....	6
Dokumentation.....	7
Kommunikation	7
Formulering af Effektkortet.....	7
3) Hvis du skal lave et personligt Effektkort – fx kompetenceudviklingsforløb	7
Processen.....	7
Formulering af Effektkortet.....	8
Kilde til Effektkort.....	8

Effektkort – Den målrettede proces

Hvor kom vi fra? Hvad er strategien for vores projekt/forretningsområde/personlige udvikling? Hvorfor satte vi indsætserne i gang? Har vi den ønskede adfærd, og skaber vi resultater, der støtter vores strategi? Hvordan hænger det hele sammen?

”Effektkort – Den målrettede proces” hjælper med at finde svarene på ovennævnte spørgsmål og bidrager til et fælles billede af strategi og de indsætser, der skal til for at skabe den adfærd, der er en forudsætning for at opnå de ønskede resultater. Effektkortet giver således et overblik over sammenhænge, muligheder og barrierer. For at fremme den fælles forståelse og skabe de bedste resultater, udfyldes Effektkortet i samarbejde mellem de involverede personer.

Det udfyldte Effektkort fungerer som kontrakt eller handlingsplan, der skal følges op på. Efter en aftalt periode undersøges derfor, om den ønskede effekt er opnået. Herefter dokumenteres effekten, og man slår fast, hvad der virkede, og hvordan det virkede. Ligesom det undersøges, hvorfor visse tiltag ikke virkede.

Processen med at udfylde Effektkortet skaber i sig selv effekt, da den giver anledning til værdifulde diskussioner, der ellers aldrig ville finde sted. Diskussionerne om resultat, indsats osv. bidrager til et fælles billede af muligheder og udfordringer og afslører forskellig opfattelse af virkeligheden.

Samtidig minder det udfyldte Effektkort løbende deltagerne på, hvorfor de enkelte indsætser er sat i gang, og hvordan de fører til resultater, der understøtter strategien.

SÅDAN UDFYLDER DU KORTET:

Start med STRATEGIEN...

Når Effektkortet skal udfyldes, starter man med at arbejde med strategien. Her undersøges formål og årsag til strategien, og man vurderer de forhold, man gerne vil være kendt for. Strategien formuleres kort og præcist, hvorefter der tages stilling til, hvordan man når den ønskede strategi. Hvilke resultater støtter strategien? Hvordan kan vi måle, at vi er på rette vej?

...Gå så videre til RESULTATERNE

Når strategien er formuleret, arbejdes videre med at finde frem til resultater, der skal understøtte strategien. Resultaterne formuleres SMART og skal således være Specifikke, Målbare, Aceptable, Realistiske og Tidsbestemte.

Husk at ... alle elementer i strategien skal være understøttet af mindst et og gerne flere resultater.

Herefter udarbejdes liste med ADFÆRD, der skal ændres

Resultaterne kommer ikke af sig selv, og det skal derfor besluttes, hvilke(n) adfærd, der er nødvendig(e) for at skabe resultater, der støtter strategien. I et gammelt kinesisk ordsprog udtrykkes det meget enkelt: ”Afgørende for, om du når dine mål, er ikke vindens luner - men måden, du sætter dine sejl på.”

Husk at ... alle resultatmål skal være støttet af et eller flere mål for kritisk adfærd.

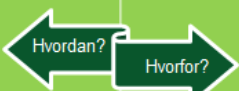
.....Og så skal det besluttes hvilke INDSATSER, der skal sættes ind

Strategien er nu formuleret, og man har fundet frem til de understøttende resultater og kritiske adfærd, der skal ændres for at nå resultaterne. Næste skridt er at vurdere, hvor der skal sættes ind, så man kan skabe og motivere til adfærd, der bidrager til resultater, som understøtter strategien.

Her gælder at alle adfærdsmål eller resultatmål skal være støttet af et eller flere initiativer.

I eksemplet nedenfor er der et eksempel på strukturen i Effektkortet og den horisontale sammenhæng fra Strategi til Indsatser. Eksemplerne er hentet fra projekt Virksomhedsrådgivning.

Effektkort for projekt Virksomhedsrådgivning 2012			
Indsatser	Adfærd	Resultat	Strategi (Vision/Mission)
Hvilke indsatser skal der til for at skabe og motivere den adfærd, der bidrager til resultater som støtter strategien?	Hvilke adfærdsmæssige ændringer skal der ske for at skabe resultater?	Hvilke konkrete resultater skal der komme ud af indsatserne og hvordan kan de måles?	Hvad er formålet? Hvorfor gør vi det? Hvad vil vi være kendt for?
Udvikle og udbyde uddannelse for Virksomhedsrådgivere med fokus på strategi, forretningsudvikling og implementering.	25 rådgivere har tilmeldt sig uddannelsen for Virksomhedsrådgivere, deltager i undervisningen og afprøver de nye processer og værktøjer på egne kunder.	Den 31.12.20xx er der uddannet 25 nye virksomhedsrådgivere i DLBR.	Bidrage til at udvikle landmænds kompetencer indenfor ledelse og forretningsudvikling via virksomhedsrådgivning
Udvikle dagsorden for budgetmøder, hvor strategi er et fast punkt.	På budgetmøder er det et fast punkt på dagsordenen at spørge ind til, om landmanden har formuleret en strategi, om den er kendt af de vigtige interessenter, og om den skal opdateres.	Den 30.06.20xx har 5 landmænd udviklet en strategi med sparring fra sin Virksomhedsrådgiver.	
Udvikle koncept for gårdråd og udbyde uddannelse i etablering af gårdråd.	Rådgiver NN gennemgår sin kundeportefølje, udpeger og kontakter 5 landmænd, der kan have gavn af et gårdråd.	Den 30.09.20xx har rådgiver NN bidraget til etablering af 2 nye gårdråd.	



SÅDAN STYRER DU PROCESSEN MED AT UDFYLDE EFFEKTKORTET:

Processen med at udfylde Effektkortet varierer afhængigt af, om der er tale om 1) Projektstart, 2) Forretningsudvikling i en virksomhed eller 3) Kompetenceudvikling af en medarbejder. De tre forskellige processer beskrives i nedenstående.

1) Hvis du skal i gang med et PROJEKT

Effektkortet er velegnet til demonstrationsprojekter, hvor man skal i gang med at implementere eller udvikle et koncept, som skal afprøves, tilrettes og implementeres. Til udviklingsprojekter anbefales i stedet Videncentret for Landbrugs projektmodel. I projekt Virksomhedsrådgivning blev Effektkortet anvendt til projektstart, hvorefter projektlederen anvendte Effektkort for Virksomhedsrådgivning som projektets kon-

trakt og til løbende opfølgning.

Procesvæg

Book et lokale, hvor der er god væglads til den kreative proces. Her udvikles Effektkortet vha. proceskort, der placeres i de fire kolonner Strategi, Resultater, Adfærd og Indsatser.

Roller

Book en proceskonsulent, så man som projektleder kan deltage fuldt ud i processen. Aftal på forhånd hvem, der dokumenterer og udfylder Effektkortet bagefter. Hele projektgruppen deltager i processen. Overvej at invitere andre interessenter, der kan bidrage med skæve vinkler eller nyttig viden til projektet. Fx repræsentanter fra relaterede projekter.

Processen

Processen er en kombination af individuel og fælles brainstorming. Processen går fra højre mod venstre, altså først strategien, så resultater og til sidst adfærd og indsatser. I hver kolonne startes med den individuelle brainstorm, hvor deltagerne noterer et emne pr. proceskort. Når alle er klar, præsenterer deltagerne på skift deres proceskort og hjælper hinanden med at gruppere dem. Husk reglerne for brainstorm:

- 1) Jo flere idéer, jo bedre
- 2) Ingen idéer er for vilde/banale
- 3) Kritik er ikke tilladt
- 4) Det er tilladt at spørge ind til og bygge videre på idéer

A) Strategi (hvis den ikke allerede er formuleret)

Hvis der ligger en projektansøgning til grund for projektet, skal strategi og resultater hentes herfra. Strategien og resultatmålene fra projektet præsenteres på en Flipover og er synlige under hele processen. Vurder om der er brug for at skærpe strategien og formuler flere resultatmål eller SMARTe mål, der støtter de overordnede mål fra projektansøgningen. Start med individuel brainstorm, hvor alle deltagere udfylder et proceskort pr. element, de mener, strategien bør indeholde.

Deltagerne præsenterer på skift deres proceskort og sætter dem op på væggen. I fællesskab grupperes kortene i få hovedområder. Man kan gå videre til resultater, når der er enighed om indholdet, og projektlederen nikker til at være klar til at finformulere strategien bagefter.

B) Resultater

Opgaven er at formulere SMARTe resultatmål, der støtter strategien. Start igen med individuel brainstorm efterfulgt af præsentation i plenum. Når proceskortene sættes op på væggen, skal der samtidig argumenteres for, hvilket element i strategien de støtter, så den horisontale sammenhæng (i Effektkortet) bliver synlig for alle. Slut af med at kontrollere, at alle elementer i strategien er støttet af mindst et og gerne flere resultatmål.

C) Adfærd og Indsatser

Når Strategi og Resultater er formuleret, er det svære arbejde overstået. Jo skarpere strategi og jo SMARTere resultater, jo lettere er det at formulere kritisk adfærd og indsatser. Ofte har man allerede noteret og parkeret eksempler på kritisk adfærd og indsatser under udvikling af strategi og resultater. Det skal vurderes, om man med fordel kan slå processen for de sidste to kolonner sammen. Processen er den samme med

individuel og fælles brainstorm. Afslut igen med at kontrollere den horisontale sammenhæng i Effektkortet, idet det vurderes, om alle resultatmål støttes af et eller flere mål for kritisk adfærd og en eller flere indsats-
ser.

Dokumentation

Tag billeder af procesvæggen som dokumenterer sammenhængene. Nummerer proceskortene inden de bliver taget ned fra væggen, så Effektkortet kan genskabes vha. kortene. Overvej om der skal tages notater undervejs for at opfange nuancerne i diskussionerne. Hvis processen bides over, er dokumentationen endnu vigtigere.

Kommunikation

Enhver forandring kræver solid kommunikation. Det er vores erfaring, at der under processen med at udarbejde Effektkortet dukker mange idéer op til, hvordan forandringen skal kommunikeres. De noteres under Indsatser.

Formulering af Effektkortet

Når ovenstående proces er gennemgået, finformulerer projektlederen det endelige Effektkort, der herefter præsenteres for styregruppen til godkendelse. Det godkendte Effektkort er projektets kontrakt, der er let at følge op på. Hvis der er resultater, der ikke er nået, er det muligt at kigge på adfærd og indsatser og undersøge sammenhænge og eventuelt behov for nye initiativer. Effektkortet fungerer også som et solidt grundlag for effektvurdering, opfølgning og dokumentation af resultater og adfærd.

2) Hvis du skal lave forretningsudvikling i en virksomhed

Mange rådgivningsvirksomheder har udtrykt behov for at udvikle deres egen strategi for Virksomhedsrådgivning. Videncentret for Landbrug har støttet dem i processen ved hjælp af Effektkortet.

Procesvæg

Book et lokale, hvor der er god vægplads til den kreative proces. Her udvikles Effektkortet vha. proceskort, der placeres i de fire kolonner Strategi, Resultater, Adfærd og Indsatser.

Roller

Book en proceskonsulent, så man som leder kan deltage fuldt ud i processen. Aftal på forhånd hvem, der dokumenterer og udfylder effektkortet bagefter.

Tre forskellige tilgange til Effektkortprocessen

Når man bruger Effektkortet til forretningsudvikling, skal man være meget bevidst om sine valg af deltagere i processen. Jo mere involvering – jo længere tid og jo flere ressourcer kræver det. Til gengæld kan medarbejderne bidrage med idéer og eksempler på barrierer, som ledelsen ikke er bevidst om. Kommunikation og forandringen bliver lettere, dels fordi de involverede medarbejders ejerskab og motivation øges, dels fordi der så ikke dukker ukendte barrierer op, og forandringen allerede starter med involveringen.

Kun ledelsen

Nogle virksomheder beslutter, at ledelsen deltager i processen, og medarbejderne informeres efterfølgende.

Fuld medarbejderinvolvering

Andre virksomheder involverer medarbejderne i hele processen fra Strategi til Indsatser.

En kombination af "Kun ledelsen" og "Fuld medarbejderinvolvering"

I andre virksomheder bliver medarbejderne involveret i Adfærd og Indsatser, når ledelsen har besluttet Resultater og Strategi.

Andre interessenter

Overvej at invitere andre interessenter, der ikke direkte kommer til at arbejde med det nye forretningsområde, men indirekte berøres af det. De kan bidrage med nyttig viden og skæve vinkler, som folk, der arbejder med området til hverdag måske overser eller tager for givet.

Hold kadencen, hvis processen bides over

Den mest effektive proces oplevede vi i en virksomhed, hvor vi udviklede Strategi og Resultater på dag 1 efterfulgt af et møde allerede dagen efter, hvor vi besluttede Adfærd og Indsatser. Pausen gav deltagerne tid til at reflektere over Strategi og Resultater og stadig have det i frisk erindring. Proceskortene kunne blive hængende på væggen, så vi var klar (og friske) til at fortsætte med Adfærd og Indsatser.

Processen

Processen er en kombination af individuel og fælles brainstorming. Processen går fra højre mod venstre, altså først strategien, så resultater og til sidst adfærd og indsatser. I hver kolonne startes med den individuelle brainstorm, hvor deltagerne noterer et emne pr. proceskort. Når alle er klar, præsenterer deltagerne på skift deres proceskort og hjælper hinanden med at gruppere dem. Husk reglerne for brainstorm:

- 1) Jo flere idéer, jo bedre
- 2) Ingen idéer er for vilde/banale
- 3) Kritik er ikke tilladt
- 4) Det er tilladt at spørge ind til og bygge videre på idéer

A) Strategi

Strategien for det nye forretningsområde skal pege ind i virksomhedens overordnede strategi. Præsenter derfor virksomhedens strategi, vision, mission og/eller værdier på en Flipover. Gerne til højre for Strategien.

Start med individuel brainstorm, hvor alle deltagere udfylder et proceskort pr. element, de mener, Strategien bør indeholde.

Deltagerne præsenterer på skift deres proceskort og sætter dem op på væggen. I fællesskab grupperes kortene i få hovedområder. Gå videre til Resultater, når der er enighed om indholdet, og lederen af det nye forretningsområde nikker til at være klar til at finformulere Strategien bagefter.

B) Resultater

Opgaven er at formulere SMARTe resultatmål, der støtter strategien. Start igen med individuel brainstorm efterfulgt af præsentation i plenum. Når proceskortene sættes op på væggen, skal der samtidig argumenteres for, hvilket element i strategien de støtter, så den horisontale sammenhæng (i Effektkortet) bliver synlig for alle. Slut af med at kontrollere, at alle elementer i strategien er støttet af mindst et og gerne flere resul-

tatmål.

C) Adfærd og Indsatser

Når Strategi og Resultater er formuleret, er det svære arbejde overstået. Jo skarpere strategi og jo SMARTere resultater, jo lettere er det at formulere kritisk adfærd og indsatser. Ofte har man allerede noteret og parkeret eksempler på kritisk adfærd og indsatser under udvikling af strategi og resultater. Det skal vurderes, om man med fordel kan slå processen for de sidste to kolonner sammen. Processen er den samme med individuel og fælles brainstorm. Afslut igen med at kontrollere den horisontale sammenhæng i Effektkortet, idet det vurderes, om alle resultatmål støttes af et eller flere mål for kritisk adfærd og en eller flere indsatser.

Dokumentation

Tag billeder af procesvæggen som dokumenterer sammenhængene. Nummerer proceskortene inden de bliver taget ned fra væggen, så Effektkortet kan genskabes vha. kortene. Overvej om der skal tages notater undervejs for at opfange nuancerne i diskussionerne. Hvis processen bides over, er dokumentationen endnu vigtigere.

Kommunikation

Enhver forandring kræver solid kommunikation. Det er vores erfaring, at der under processen med at udarbejde Effektkortet dukker mange idéer op til, hvordan forandringen skal kommunikeres. De noteres under Indsatser.

Formulering af Effektkortet

Lederen eller en af lederen udpeget person finformulerer det endelige Effektkort, der herefter fungerer som kontrakt nem at følge op på. Hvis der er resultater, der ikke er nået, er det muligt at kigge på adfærd og indsatser og undersøge sammenhænge og eventuelt behov for nye initiativer. Effektkortet fungerer også som et solidt grundlag for effektvurdering fx vha. Succes Case Method® [link](#) eller ved at følge op og dokumentere de enkelte resultater og evt. adfærd.

3) Hvis du skal lave et personligt Effektkort – fx kompetenceudviklingsforløb

Robert Brinkerhoff, professor ved West Michigan University, dokumenterer i flere studier, at kun 15% af medarbejdere, der har deltaget i kompetenceudviklingsforløb, lykkes med at anvende den nye viden og skabe resultater i praksis. Det betyder med andre ord, at hverken medarbejder eller virksomhed får særlig meget gavn af kompetenceudviklingsforløbet.

Processen

Brinkerhoff anbefaler derfor, at leder og medarbejder i fællesskab udfylder Effektkortet. Hvis en leder har flere medarbejdere, der skal igennem det samme kompetenceudviklingsforløb, kan man med fordel designe en fælles proces. I dette tilfælde introducerer en proceskonsulent og/eller lederen medarbejderne til forløbet og Effektkortet, og med sparring fra leder og/eller proceskonsulent udfyldes Effektkortet. Afslut med at lade deltagerne præsentere deres individuelle Effektkort, ligesom opfølgning aftales.

Strategi

Hvilke overordnede mål i virksomheden kan medarbejderen bidrage til ved at bruge den nye læring? Fx mål i afdelingen eller i strategien.

Resultater

Hvilke resultater skal medarbejderen være med til at skabe gennem sin ændrede adfærd? Hvordan kan man se, at resultaterne er nået?

Adfærd

Hvad skal medarbejderen gøre anderledes og i hvilke situationer?

Indsatser


Hvad har medarbejderen brug for at lære for at kunne ændre til en adfærd, der fører til resultater, der støtter virksomhedens overordnede mål og strategi? Hvis medarbejderen deltager på et kompetenceudviklingsforløb, udvælges de vigtigste fokusområder for medarbejderen.

Hvad hæmmer / fremmer de ønskede resultater?

Lederen og medarbejderen er sikkert undervejs i dialogen stødt på noget, der kan hhv. hæmme og fremme de ønskede resultater. Det skal noteres, og det skal aftales, hvem der kan støtte medarbejderen og hvordan.

Formulering af Effektkortet

Når ovennævnte proces er gennemgået, skriver medarbejder Effektkortet rent, og der aftales dato for første opfølgning.

Personligt Effektkort (Hvilken effekt får jeg og virksomheden af kompetenceudvikling*?)			
Indsatser/ Hvad lærer jeg?	Adfærd	Resultat	Strategi (Vision/Mission)
Hvad er de vigtigste kompetencer, færdigheder, viden eller holdninger, jeg får fra den aftalte kompetenceudvikling?	Hvordan vil jeg bruge den nye læring i praksis i mit arbejde? Hvad skal jeg gøre anderledes i mit job efter den planlagte kompetenceudvikling? - og i hvilke situationer?	Hvilke resultater opnår jeg ved at bruge den nye læring i praksis. Og hvordan kan man se, at resultaterne er nået?	Hvilke overordnede mål i virksomheden, kan medarbejderen bidrage til ved at anvende den nye læring fx mål i afdelingen eller i strategien?
			
<ul style="list-style-type: none">- Hvad kan hæmme/fremme de ønskede resultater- Aftalt støtte fra nærmeste leder og/eller andre nøglepersoner:			

*Kompetenceudvikling kan være en uddannelse, et kursus, sidemandsoplæring, mentorforløb og lign.

Kilde til Effektkort

Effektkortet er inspireret af "Impact Map" udviklet af Robert Brinkerhoff, professor ved West Michigan University. Brinkerhoff har forsket i og fundet løsningsforslag på, hvordan vi skaber mest mulig effekt af organisationsudvikling.

Notat om gennemførte effektvurderinger for projekter støttet af fonde i 2011

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	1
1.1 Baggrund og formål.....	1
1.2 Hvad er effektvurdering.....	1
2. Effektvurdering af udvalgte projekter for tilskudsåret 2011	2
2. Gennemførelsen af effektvurderingerne – undersøgelsens metode	3
2.1 Forandringsteori – et redskab til at understøtte sammenhængen mellem strategi og prioriteringer.....	3
2.2. Udfordringer for brugen af forandringsteori	5
2.3 Undersøgelsens design	6
2.4 Strategiske effektmål og selvevaluering	6
2.5 Vurderingen af langsigtede effekter.....	7
2.6 projektejernes ressourceforbrug ved at indgå i effektvurderingen	7
3. Anbefalinger	8

1. Introduktion

1.1 Baggrund og formål

Notatet beskriver de metodemæssige refleksioner vedr. effektvurderinger af projekter støttet af fondene i 2011 samt samlede anbefalingerne for fremtidige effektvurderinger i fonden.

Baggrunden for gennemførelse af effektvurderinger i fondsregi er først og fremmest på baggrund af kravet i Fødevarerministeriets bekendtgørelse for fonden jf. Bekendtgørelse om administration og revision af promille- og produktionsafgiftsfonde m.v. indenfor jordbrugs- og fiskeriområdet af 1. okt. 2010. Bekendtgørelsen fastslår jf. § 21, at det påhviler fondene at vurdere effekten af udvalgte aktiviteter, og jf. stk. 3 i § 21, at det påhviler fondene at redegøre for resultatet af effektvurderingen i ledelsesberetningen til årsregnskabet.

1.2 Hvad er effektvurdering

Effekt handler om **virksomheder af en indsats**. Vi kan nærmere bestemme effekt som de virkninger, et givent projekts eller en given institutions aktiviteter medfører eller udløser. Effekterne af disse aktiviteter kan være både direkte eller afledte og positive eller negative. En undersøgelse af effekt handler således om at analysere de direkte eller indirekte/afledte effekter og om, hvorvidt disse er positive eller negative. På den baggrund kan vi sige, at vurdering af effekt handler om at sammenholde konstaterede effekter op imod den indsats, der modtog bevilling fra fonden. Det er her vigtigt at bemærke, at aktiviteter på baggrund af en given bevilling kan medføre aktiviteter, som man ikke forudså ved projektets begyndelse eller ved første øjekast ikke umiddelbart har relation til projektet og dets aktiviteter.

Der er ingen nærmere fast etableret definition af effekt. I denne undersøgelse, hvor vi undersøger udkomme af tilskud fra Fonden for økologisk landbrug, definerer vi **effekt** som de **virksomheder**, der er opstået eller sandsynligvis vil opstå for erhvervet og det omgivende samfund udløst af projektet, som har modtaget støtte fra fonden. I litteraturen skelnes der typisk mellem effekter på kort, mellemlang og lang sigt. I denne undersøgelse og effektvurdering vil vi kun skelne mellem effekter på kort sigt (umiddelbare), og effekter på lang sigt (ud over den nærmeste horisont). Baggrunden for kun at skelne mellem effekter på kort og lang sigt er, at det i praksis kan være svært at anvende ensartede begreber om kort, mellemlang og langt sigt på tværs af alle projekterne. Tidshorisonten for virkningerne afhænger af mange variable, herunder projektypen – fra forskning til afsætningsfremme, hvilket led i værdikæden projektet udspiller sig i mv. Endvidere står fokus og afrapporteringen af projekternes effekter i forhold til fondens formål klarere frem, hvis der alene fokuseres på og skelnes mellem de korte (umiddelbare) effekter af tilskudsbevillingen og de langsigtede effekter (dem på den lidt længere og lange bane), som typisk rækker ud over tilskudsbevillingens og tilskudsperiodens horisont på 12 måneder.

Udfordringer ved identifikation og måling af effekt:

- Det er vanskeligt at isolere effekten af indsatsen fra andre faktorer
- Effekten af en indsats optræder ofte med en betydelig tidsforskydning.
- Indsatsens formål kan være vanskelig at omsætte til konkrete mål og indikatorer på effekt.
- Det kan være ressourcekrævende at etablere det fornødne datagrundlag for måling af indikatorer på effektniveau.
- Vurderingen af effekter kan være følsomme overfor enkeltstående begivenheder
- Der vil ofte være en gensidig afhængighed mellem flere institutioner i opnåelsen af effekter.

Under udarbejdelsen af denne effektvurdering er der taget udgangspunkt i begrebet forandringsteori. Forandringsteori er ramme, som kan hjælpe med at afdække, om et konkret projekt har tænkt i effekt og eksplicit eller implicit har opereret med en model for, hvordan effekter vil opstå og komme til syne. På denne måde er en forandringsteori er godt værktøj til at efterprøve, om der er sammenhæng mellem de iværksatte projektaktiviteter og de ønskede effekter og struktureret påvise dette hos det konkrete projekt udtaget til effektvurdering.

Tankerne bag og brugen af forandringsteori er nærmere beskrevet i kapitel 2.1

2. Effektvurdering af udvalgte projekter for tilskudsåret 2011

Effektvurderingerne af de 2011-projekter opgør effekt på flere niveauer og forskellige effekter over tid.

Ved undersøgelsen af effekter for de udvalgte projekter til effektvurdering for tilskudsåret 2011 har effektvurderingen sondret mellem effekter på tre analytiske niveauer:

- A) Mikro-niveau – dækker over individuelle eller helt lokale niveau, dvs. den enkelte virksomhed, bedrift, landmand, person
- B) Meso-niveau (eller mellemniveau) – dækker over den enkelte branche, sektor, erhvervet eller et afgrænset lokalt/regionalt område
- C) Makro-niveau – dækker over det helt overordnede niveau, samfundsniveauet.

Endvidere er der jf. forandringsteori blevet sondret mellem effekter på forskellige tidspunkter. Ifølge typiske forandringsteorier og effektmodeller sondres der mellem effekter på kort, mellemlang og lang sigt. Denne effektvurdering har valgt at se bort fra begrebet mellemlang sigt, da begrebet har en begrænset anvendelighed, når det skal omsættes i praksis. Fondens projekter har forskellige tidshorisonter og er forskellige i projekternes karakter. En enklere sondring mellem effekterne af fondens bevillingsvirksomhed giver derfor mere mening. Det giver effektvurderingen en større styrke kun at skelne mellem effekter på kort sigt, forstået som umiddelbare effekter, og effekter på langt sigt, som rækker ud over projektets umiddelbare og nære effekter.

Ved at kombinere de to analytiske værdier, et for niveauer og to for tidsperspektiv, opnår der en seksfelttabel bestående af kategorier, 1) effekter på mikro-niveau på kort sigt, 2) effekter på mikro-niveau på lang sigt, 3) effekter på meso-niveau på kort sigt, 4) effekter på meso-niveau på lang sigt, 5) effekter på makro-niveau på kort sigt og 6) effekter på makro-niveau på lang sigt.

Af hensyn til den grafiske opstilling er der en tabel for effekterne på kort sigt og en tabel for effekterne på lang sigt.

Eksempel på skema for effekter på mikro-, meso- og makro-niveauer og på kort og lang sigt

Effekter		
	TID /Tidshorisont	
NIVEAU	Kort sigt	Lang sigt
Mikro-niveau: (Individ eller lokalt niveau – den enkelte virksomhed/bedrift/landmand)	- Fund a - Fund b - Fund c	- Fund a - Fund b - Fund c
Meso-niveau: (Mellemniveau – branche/sektorerhvervet/lokalt geografisk)	samme	samme
Makro-niveau (Det overordnede niveau – samfundsniveau)	samme	samme

Det er vigtigt at notere sig, at der er stor forskel mellem de enkelte projekter, herunder hvilke effekter, de kan opvise i forhold til niveauer og tidshorisonter. Endvidere er det ikke nødvendigvis sådan, at alle projekter opviser projekter på i alle kategorier, dvs. at ikke alle projekter har effekter på mikro, meso og makro niveau og for alle tre niveauer på både kort og lang sigt.

2. Gennemførelsen af effektvurderingerne – undersøgelsens metode

2.1 Forandringsteori – et redskab til at understøtte sammenhængen mellem strategi og prioriteringer.

En forandringsteori er en på forhånd opstillet og forventet logisk årsagssammenhæng mellem tildelte ressourcer (indsatsen) og de forandringer (effekterne), som man ønsker ud fra sine målsætninger. Der er

ikke tale om en teori i klassisk forstand, som det kendes fra videnskaben. Begrebet trækker dog på nogle af de samme tankegange som kendes fra videnskabelig praksis, idet den bygger på forestillingen om årsagssammenhæng mellem indsats og effekter og det, at man på forhånd – **før** gennemførelsen af en indsats opstiller nogle realistiske og relevante forventninger til udbyttet af indsatsen, og dermed af de tildelte ressourcer. Forandringsteoriens styrke som metode er, at den sætter fokus på de slutresultater (effekterne), der skal komme ud af given indsats. En forandringsteori er dermed et egnet værktøj til at arbejde med effekter, effekttankegang og afrapportering af effekter. Forandringsteori kan dermed være med til at skabe koblingen fra den overordnede strategi, man har lagt, til de konkrete valg og prioriteringer, som man foretager for at arbejde mod sine målsætninger.

En god forandringsteori er kendetegnet ved, at den:

- Formår at få projektlederen til at tænke over sammenhængen mellem den ansøgte bevilling, projektets design og projektets gennemførelse og et forventet udbytte for aftagere, bevillingsgiver og samfundet.
- Tilskynder projektlederen til at overveje, hvorledes projektets skal kunne måles og dermed afrapporteres til omverden, herunder bl.a. til støttegiver.
- Udfordrer vanetænkning og skaber øget forståelse for behovet og kravet om at kunne dokumentere eller sandsynliggøre de forventede effekter.
- er testbar/kan efterprøves, dvs. at den muliggør en opfølgning på, om projektejerens projekt vil skabe de effekter, som han eller hun på forhånd forventede på baggrund af sin forandringsteori for det pågældende projekt.
- At den styrker projektlederens evner for at styre og prioritere ressourcerne i sit projekt.
- Endelig er effekttankegang god til at reflektere over vante måder at gøre tingene på, eksempelvis ved at stille sig selv spørgsmålet, om ens projekt opnår det, som man gerne vil ud over projektets egen ramme og gennemførelse. På denne måde er forandringsteori og effekttankegang er god måde at nytænke sit projekt på.

Figur 1 Illustration af en systemmodel for effekt:



Behov for handling: Vil i dette tilfælde angive et udviklingsbehov i sektoren.

Formulering af formål: Nogen beskriver behovet og foreslår en løsning – et projekt skabes.

Intervention: Fonden for økologisk landbrug beslutter at bevilge midler til projektet.

Output kan eksempelvis være, at der i projektet formes samarbejde/netværk, data opsamles og bearbejdes, rapporter skrives, anbefalinger videregives på kongresser eller faglige møder osv.

Outcome betegner de afledte virkninger af projektaktiviteten og dermed den fase, hvor projektets resultater begynder at blive anvendt. Det er her i mødet med "virkeligheden", at effekterne opstår. Dels på baggrund af projektet og dels på baggrund af andre faktorer i omgivelserne, som har indflydelse på, hvordan projektets resultater kan realiseres.

Når en effekt skal vurderes, kan det ske på flere af disse niveauer i ovenstående model. På de enkelte niveauer vil der således være **indikatorer**, som er udslagsgivende for projektets effekter. Har projektejereren for eksempel problemer med at indsamle sine data, så kan det være en negativ indikator for, at projektets ønskede effekt indtræder på den korte bane.

2.2. Udfordringer for brugen af forandringsteori

Det centrale i effekttankegang og kernen i forandringsteori er, om der er opstillet og kan påvises årsagssammenhæng, en logisk forbindelse mellem projektets indsats, de gennemførte aktiviteter og projektets realiserede eller forventede effekter på kort og lang sigt. Det giver mulighed for at styrke vurderingen og prioriteringen af de anvendte midler. Men disse krav indebærer en række udfordringer. Udfordringerne er:

- kun at beskæftige sig med de relevante påvirkelige effekter. Særligt et problem for effekterne på lang sigt. Og det er typisk dem, som vi er mest interesseret i. dvs. at effekterne kan kobles til indsatsen, og ikke til andre ting, som indsatsen ikke har indflydelse på.
- nogle af de udfordringer, som nævnes her, er af mindre problemer for en lang række af de projekter, som fonden støtter. Dette fordi fonden primært støtter anvendelsesorienterede forsknings- og udviklingsprojekter. Dog også afsætningsfremme.

- Forandringsteorien har ikke nok fokus og forståelse for de ressourcemæssige begrænsninger, tid, penge, personale eller organisatoriske, som der altid vil være for *alle* projekter. Dette viser sig ved, at mange effektmålinger og effektvurderinger ofte foreskriver behovet for yderligere ressourcer, hvilket ikke altid er muligt eller ønskværdigt fra bevilling eller bevillingsmyndighedens side.

2.3 Undersøgelsens design

Fondsadministrationen herefter omtalt som evaluatorene formulerede en plan for gennemførelsen af effektvurderingen. Det blev besluttet at lade følgende overvejelser være styrende for effektvurderingens gennemførelse.

- Heterogen gruppe af bevillingsmodtagere – men ønske om standardisering i effektvurderinger på tværs af projekterne
- Dataindsamling skulle være omkostningseffektiv
- Brugen af effektvurderingsskema som giver mulighed for på samme tid at strukturere evalueringen, indsamlingen af data og projekterne af rapportering. Dette ville på en og samme tid efterkomme ønsket om en "effektvurderingsstandard", og samtidig indeholde en åbenhed overfor respondenterne/støttemodtagerne
- Benyttelse af en semistruktureret afrapporteringsform. På den ene side være alment struktureret, men på den anden side kunne opfange det enkelte projekt særlige karakteristika.
- Hensynet til ressourcer og omkostninger, såvel økonomiske som tidsmæssige – i øvrigt et hensyn, som går begge veje, og både gælder for den evaluerede og evaluatoren. Effektvurderingen må ikke være unødigt tung og krævende for hverken projekterne eller for fonden.

Effektvurderingen af 2011-projekterne foregik derpå efter følgende program:

1. Effektvurderingsskema opbygges og udsendes
2. Informationsmøder afholdes – et i øst, København, og et i vest, Århus.
3. Opsummering, hvor evaluator i skematisk noteform gør resultatets effekter og målingsmetoder op.
4. Kontakt pr. mail og interview med projektledere, hvor supplerende og uddybende oplysninger skulle indhentes.
5. Rapportbilag i form af effektvurderinger af de enkelte rapporter skrives.
6. Samlet Fondsrapport skrives.

2.4 Strategiske effektmål og selvevaluering

Fonden opstiller de overordnede effektmål for fonden på baggrund af fondens vedtægter og den fondsstrategi, som fondens bestyrelse har valgt. Der er herefter op til den enkelte ansøger gennem opstillingen af sit projekt, herunder brugen af forandringsteori, at sandsynliggøre hvorledes de forventede effekter af ansøgerens projekt understøtter fondens effektmålsætninger.

Det er her vigtigt at holde ansøgeren op på, at de effekter, som ansøger mener, at projektet vil medføre, i vist omfang er realistiske og målbare og ikke alene udgøres af almene forestillinger om effekt på lang sigt. Dette peger hen imod et problem som alle former for evalueringer står overfor, og som kan kaldes tidsproblematikken. Denne tidsproblematik drejer sig om, hvornår man realistisk kan forvente at

registrere og vurdere effekterne af et projekt. Denne problematik varierer stærkt fra projekt til projekt. På den ene side giver det sjældent mening at forvente at se et projekts effekter dagen efter projektafslutning. På den anden side er det svært at argumentere for, at man skal vente i årevis før man tør vurdere og udtale sig om et projekts effektmæssige udbytter. Der vil således altid være en række effekter, som først vil vise sig på længere sigt efter afslutningen af projektet er effektvurderet. Men igen her man må kræve at projektansøger, at de på forhånd, netop ved hjælp af forandringsteori, har gjort sig nogle overvejelser om forventede de effekter også på lang sigt af deres projekt.

2.5 Vurderingen af langsigtede effekter

De langsigtede effekter falder ofte helt eller delvist sammen for både erhvervet og samfundet.

Eksempelvis kan det både være et langsigtet mål for erhvervet og samfundet, at sektoren er i stand til at udvikle sig, så det bliver i stand at producere og dermed generere en økonomisk aktivitet, udvikling af viden og teknologi, arbejdspladser, eksport og økonomisk overskud under hensyntagen til det optimale forbrug af ressourcer, arbejdsmiljø, natur og vandmiljø og klima. Endvidere er de langsigtede effekter gode pejlemærker i diskussionen om, hvordan man ønsker at prioritere fondens midler.

Her er det vigtig at være opmærksom på, at de langsigtede effekter er de sværeste at opstille konkrete brugbare indikatorer for og måle på. Ud fra et ressourcemæssigt synspunkt har fondsadministrationen overvejet, hvor omkostningskrævende i økonomi og tid det er, at dokumentere de svært dokumenterbare effekter af langsigtede projektmål. Ofte er problemet, ud over selve måleproblematikken, når man ønsker at identificere og vurdere de langsigtede effekter, at kunne påvise effekten uafhængigt af indflydelsen fra udefrakommende faktorer, altså at skabe en klar logisk årsagssammenhæng mellem de langsigtede effekter og indsatsens aktiviteter. Jo højere man hæver blikket for at se efter effekterne af den bevilgede støtte på den lange bane, desto sværere er det lige præcist at knytte disse langsigtede effekter sammen med den konkrete indsats. Et eksempel fra samfundets generelle politiske dagsorden er bl.a. et bredt ønske om beskæftigelsesfremgang i landdistrikterne. Der vil imidlertid være en række faktorer, som påvirker størrelsen på beskæftigelsen uafhængigt af det konkrete initiativ; eksempler på disse faktorer er de almindelige økonomiske konjunkturer (lokalt, regionalt, nationalt og globalt), demografi, vejret (eksempelvis en hård vinter), infrastruktur (eksempelvis ø-samfund eller karakteren af kollektiv trafik, som står til rådighed) eller udbuddet og karakteren af uddannet arbejdskraft, som lokalt og regionalt er til stede. Tilsvarende er gældende for langsigtede effekter af Fonden for økologisk landbrugs støttevirksomhed.

2.6 projektejernes ressourceforbrug ved at indgå i effektvurderingen

Rigsrevisionen gør flere steder opmærksomhed på, at evaluator skal medtænke byrden for de evaluerede ved at indgå i en evaluering (se eksempelvis Beretning til statsrevisorerne om statens anvendelse af evalueringer, maj 2005). Hovedbudskabet fra Rigsrevisionen er, at evaluering ikke må være unødigt belastende for den eller de evaluerede. Hvis en effektevaluering eller effektvurdering er unødigt belastende, forstået som overvældende bebyrdende ressourcemæssigt i form af tid, penge eller på anden måde i omfang, for den eller de som udsættes for evaluering, så har evalueringen mistet sit formål. Årsagen til dette skal søges i, at hvis en effektevaluering er unødigt belastende for den evaluerede, så vil selve evalueringen nogle tilfælde fylde så meget for den eller de evaluerede, at selve

evalueringen i sig selv bliver hovedformålet for det pågældende projekt og ikke projektets eget formål. Dette ville i så fald være uacceptabelt økonomisk og etisk og det pågældende projekt ville endvidere ende som ligegyldigt, som uinteressant.

Projektejernes ressourceforbrug ved at indgå i effektvurderingen er opgjort for hvert projekt.

Projekt:	Antal personer	Antal timer	Udgifter	Udgiftens andel af tilskuddet

3. Anbefalinger

Ud fra effektvurderingens erfaringer med at gennemføre effektvurderingen af de udvalgte projekter tildelt støtte af Fonden for økologisk landbrug i 2011 kan følgende generelle anbefalinger opstilles for fremtidige effektvurderinger:

- At tilskudsmodtagerne i højere grad ved ansøgning gøres bekendt med et eventuelt senere krav om effektvurdering.
- At tilskudsmodtagerne i deres ansøgninger i højere grad gør brug af effekttankegang og opstillingen af ansøgningen formes efter, hvilke effekter ansøgeren mener, at ansøgerens projekt vil føre med sig – projekterne bør have større fokus på brug og opstilling af effektmål og effektindikatorer, så projekterne blive bedre i stand til at påvise konstaterede eller sandsynliggjorte forventede effekter af deres projekter.
- At ansøgerne/tilskudsmodtagerne på baggrund af effekttankegang bliver bedre til at reflektere over hvad de har lært undervejs og gennem deres projekt – udviser større fokus på erfaringsopsamling af projektet og projektets effekter eller relevans for omgivelserne efter projektafslutning.
- At ansøgerne/tilskudsmodtagerne i højere grad øger deres fokus på afrapportering af effekterne af deres projekter.
- At fremtidige effektvurderinger tilrettelægges således, at der kan ske en vis systematisering og generalisering i selve udførelsen af effektvurderingen af hensyn til den tidsmæssige ramme og de økonomiske ressourcer, som der er til rådighed for effektvurderingen. Dette kan eksempelvis gøres ved at fortsætte med at tage udgangspunkt i og videreudvikle det effektvurderingsskema, som der er udviklet i forbindelse med denne effektvurdering.
- At man bør notere sig, at den store heterogenitet mellem fondsprojekterne medfører, at effektvurderingen må udvise fleksibilitet i forhold til den konkrete undersøgelse og effektvurdering af hvert enkelt projekt.
- At vurderingens omfang og byrde skal stå i et rimeligt forhold til projekternes størrelser. På den ene side kan det være mere ønskværdigt med flere og mere dybdegående vurderinger, men omvendt skal man gøre sig klart, at dette vil være ganske omkostningstungt både for fonden og de udvalgte projekter. Her er det vigtigt at notere sig, at fonden allerede nu udviser et krav om projektrelevans og projektkvalitet gennem selve konkurrenceelementet mellem de ansøgninger, som fonden modtager. Dette konkurrenceelement blandt ansøgerne om fondsmidler skærper i sig selv ansøgernes evner og vilje til at udforme gode relevante projekter, som er til gavn og udviser effekter.