

Effekt og effektmåling – anbefalinger



Støttet af
Fødevarerministeriet og EU

Landdistrikter.dk

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri
Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne
Danmark og EU investerer i landdistrikterne.

Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.

Indholdsfortegnelse

Indhold

Indholdsfortegnelse.....	1
Formål.....	2
Effekt - definition.....	3
Projekter – krav til evaluering og gode eksempler.....	3
Rådgivningsvirksomheder – evaluering giver fokus.....	6
Design af evaluering.....	7
Success Case Method [®] – en kvalitativ metode til at dokumentere effekt.....	8

Formål

Formålet er at komme med en anbefaling på, hvordan vi kan definere og måle effekt. Vi starter med et bud på hvordan vi definerer effekt og giver eksempler på, hvordan effekt allerede er dokumenteret i 1) Projekter, 2) Rådgivningsvirksomheder og 3) Rådgivningen. Til sidst beskriver vi Success Case Method – som er en kvalitativ metode til at dokumentere effekt, årsager og sammenhænge samt barrierer for effekt.

Anbefalingen er en af leverancerne i projekt "Løft Bundlinjen – sæt viden i spil 2012" og tænkt som inspiration til projektledere, rådgivningsvirksomheder og rådgivere til, hvordan I kan dokumentere effekten af jeres indsatser.

Eksemplerne kommer fra erfaringer, præsentationer og notater, 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.). De erfaringer er suppleret med eksempler fra andre projekter på Videncentret for Landbrug.

Dette er kun en begyndelse, anbefalingen er langt fra udtømmende. Det er hensigten, at vi løbende opdaterer siden [Effekt og effektmåling](#) med nye eksempler på, hvordan man effektivt kan dokumentere effekten af et tiltag. Hvis du har kendskab til gode eksempler, vil vi gerne høre om dem.

Effekt - definition

Effekt handler om resultater eller sandsynlige resultater af en indsats. Adskillige evalueringsmetoder til at evaluere tiltag som 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 eksempler på effekt i projekter, i rådgivningsvirksomheder og i rådgivningen.

De 5 niveauer Jfr. Kirkpatrick	Effekt og metoder til at måle effekt	Metode
Tilfredshed /Reaktion	Rådgivere og landmænd udtrykker tilfredshed med den kompetenceudvikling - fx ekspertnetværk, kursus, sidemandsoplæring - som de har deltaget i.	Spørgeskemaer/interviews.
Læring	Kompetenceudvikling (kurser, sidemandsoplæring mm.) fører til læring – ny viden.	Læring måles subjektivt vha. spørgeskemaer/interviews eller objektivt vha. fx spørgsmål til pensum eller eksamen.
Adfærd	Den nye viden fører til ændret adfærd. Den ny viden/det nye værktøj er implementeret på bedriften eller i rådgivningsvirksomheden. Det kan måles på, at medarbejderne har ændret adfærd og anvender den ny viden. I rådgivningsvirksomheder kan det måles på, at medarbejderne sælger det nye helt naturligt, kolleger henviser til det, det nye prioriteres osv.	Adfærd måles subjektivt vha. spørgeskemaer/interviews eller objektivt vha. KPI'er ¹ (fx medarbejdertilfredshed) eller "critical incidents".
Resultat	Resultat kan være antal solgte produkter, lavere so-dødelighed, merpris ved afregning, øget indtjening, øget kunde- og/eller medarbejdertilfredshed og andre KPI'er.	Resultater måles subjektivt vha. interviews eller objektivt vha. 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?	Formel: $ROI = (\text{Indtægter} - \text{udgifter})/\text{udgifter}$

Projekter – krav til evaluering og gode eksempler

Krav til projekter finansieret af fonde

Der er stigende opmærksomhed på effekt i projekter finansieret eller medfinansieret af promille- og produktionsafgiftsfonde. Den opmærksomhed kommer dels fra fondenes bestyrelser, dels fra Fødevareministeriet - blandt andet i bekendtgørelsen om administration og revision af promille- og produktionsafgiftsfonde m.v. inden for jordbrugs- og fiskeriområdet, udgivet den 1. oktober 2010.

Landbrug og fødevarer, Fonde og Funding giver i "Notat om Effektvurdering 2011"ⁱⁱ, skrevet i maj 2012 af Jesper Madsen-Østerbye, et bud på, hvordan fondene kan leve op til kravet i Fødevareministeriets

¹ KPI: Key Performance Indicators

bekendtgørelse af 1. oktober 2010. Projektledere kan med fordel hente inspiration i notatet. På et møde for projektledere på VFL, maj 2012 giver vi eksempler på effekt i projekter, og hvordan effekten kan dokumenteresⁱⁱⁱ.

Eksempler på, hvordan vi dokumenterer effekt i projekter

Dynamisk Strategi

I 2011 evaluerede vi projektet 'Dynamisk Strategi' evaluerede 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!"

Du kan finde link den samlede evalueringsrapport^{iv} og ^vpræsentation af hovedpointerne nederst i dette dokument.

Lean i kvægbruget

I projektet 'Lean i kvægbruget' har effektmåling flere formål. Ud over det bagudrettede dokumentationskrav til fondene er effektmålingen designet, så de involverede rådgivere, landmænd og deres medarbejdere får lejlighed til at reflektere over:

- hvad der gik godt
- hvilke resultater de har skabt
- hvad der var svært
- hvad de vil gøre herfra

Effektmålingen bidrager med erfaringer til det fremtidige arbejde med Lean på Videncentret for Landbrug og til de rådgivere om landmænd, der vil i gang.

Effektmålingen er designet som en kombination af spørgeskemaer, udtræk i eksisterende databaser, interviews, før- og eftermålinger samt omregning af Lean effekter til økonomiske resultater.

Du kan finde link til rapporten "Lean skaber effekt på kvægbedrifter"^{vi} nederst i dette dokument.

Virksomhedsrådgivning

I projekt 'Virksomhedsrådgivning' evaluerede vi en af leverancerne 'Uddannelse for Virksomhedsrådgivere' ved hjælp af et meget simpelt design. Formålet var dels den bagudrettede dokumentation til den medfinansierende fond, dels den fremadrettede kvittering til deltagerne, så de kan fastholde den udvikling, de havde sat i gang.

Kort beskrevet blev uddannelsen indledt med et døgnseminar, hvor deltagerne med afsæt i en 360 graders evaluering og en JTI-profil formulerede en personlig handlingsplan for områder, de ville udvikle. Efter ½ år og igen efter 1 år fulgte deltagerne med sparring fra en proceskonsulent op på handlingsplanerne og justerede eller tilføjede mål.

Design af evaluering

Da vi skulle designe evalueringen, var det vigtigt for os, at der var en fornuftig balance mellem den værdi, evalueringen bidrager med i forhold til de ressourcer, der bliver brugt på den. Vi besluttede, at evaluere forløbet i forlængelse af de sidste opfølgingsmøder i november 2012:

Evaluering af Uddannelse for Virksomhedsrådgivere:

- 1) Proceskonsulent genopfrisker elementerne i forløbet
- 2) Deltagerne reflekterer over to spørgsmål
 - Hvad gik godt?
 - Hvad skal vi ændre på?
- 3) Proceskonsulent skriver og formidler rapport til alle interessenter

Et af de vigtigste elementer i evaluering er at kommunikere resultaterne til alle de relevante interessenter, så vi kan lære af erfaringerne. I dette projekt er interessenterne:

- 1) Fondene, som har krav på dokumenteret effekt eller årsager til udebleven effekt
- 2) Deltagerne og deres ledere, så de kan fastholde det, de har lært i forløbet, og planlægge næste initiativ
- 3) Projektet, som bringer erfaringerne med til nye projekter, og i dette konkrete tilfælde har anvendt evalueringen til at tilpasse konceptet, så det kan udbydes bredt til flere virksomheder

Du kan finde link til rapporten: "Virksomhedsøkonomer i LRØ - Personlig udvikling med afsæt i 360 graders evaluering og JTI-Personprofil"^{viii} nederst i dette dokument.

Rådgivningsvirksomheder – evaluering giver fokus

Formålet med at evaluere indsatser i rådgivningsvirksomheder er at vurdere, om vi skabte den effekt, vi havde planlagt. Det er en måde at lære og at korrigere og derved fortsætte den organisatoriske udvikling.

Effektkortet – Din vej til udvikling

I projekt Virksomhedsrådgivning introducerede vi Effektkortet – Din vej til udvikling i flere DLBR virksomheder. Formålet var primært at levere en proces, der involverer alle de vigtigste interessenter i, at

- Skabe et fælles billede af strategien for virksomhedsrådgivning
- Sætte mål for de resultater, der kan støtte strategien
- Definere hvilken adfærd, der skal til for at skabe resultaterne
- Danne et overblik over indsatser, der er en forudsætning for den ønskede adfærd.

Du kan finde link til 'Effektkortet – din vej til udvikling'^{viii} nederst i dette dokument.

Det udfyldte Effektkort

Det udfyldte Effektkort giver et fælles billede af muligheder, udfordringer, sammenhænge og behov for handlinger. Effektkortet fungerer som en slags kontrakt eller en projektplan, når vi udvikler og implementerer. Når vi anvender Effektkortet, forudsætter vi kausalitet og linearitet. Sådan hænger verden ikke sammen, men vi kan ikke indfange alt og med dette in mente giver det alligevel et godt og simplificeret billede af sammenhænge mellem indsatser og resultater. Med Effektkortet i hånden er det overskueligt, hvilke effekter og resultater vi skal lede efter, og hvis de er udeblevet, hvad årsagerne kan være. Den gode projektopstart med det solide forarbejde betyder, at vi med forholdsvis få ressourcer kan evaluere et projekt.

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 nået 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 af den i den enkelte rådgivningsvirksomhed.

Du kan finde link til et eksempel på et tomt Effektkort^x og et påbegyndt Effektkort^x nederst i dette dokument.

Rådgivningen – God opfølgning indeholder evaluering

Formålet med at dokumentere effekt på den enkelte bedrift er først og fremmest at skabe afsæt for at lære nyt på bedriften. Dokumenteret effekt motiverer, og hvis der ikke er skabt effekt, giver det anledning til at justere de aftalte mål og tiltag.

Formålet er også at fortælle den gode historie og på den måde 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.

Vi har samlet de gode historier under Best Practice^{xi} som du kan finde link til nederst i dette dokument.

Design af evaluering

Godt klart formål

Design af evalueringer afhænger af formålet med evalueringen, ressourcer og tilgængelige data. Er formålet bagudrettet dokumentation til fx en fond? Eller er formålet at løfte et projekt fra "Udvikling hos en eller få deltagere" til "Fuldt erhvervspotentiale"? Det handler altså om at gå fra at skabe effekt for én landmand til at skabe effekt for mange.

Kvantitative og kvalitative metoder

Ved hjælp af kvantitative metoder - fx spørgeskemaer eller udtræk fra databaser - kan man med forholdsvis få ressourcer indsamle mange data. Risikoen er, at man kun får svar på det, man spørger om.

Som udgangspunkt kræver det flere ressourcer at gennemføre kvalitative evalueringer end kvantitative evalueringer. Med det rigtige design af en kvalitativ evaluering 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.

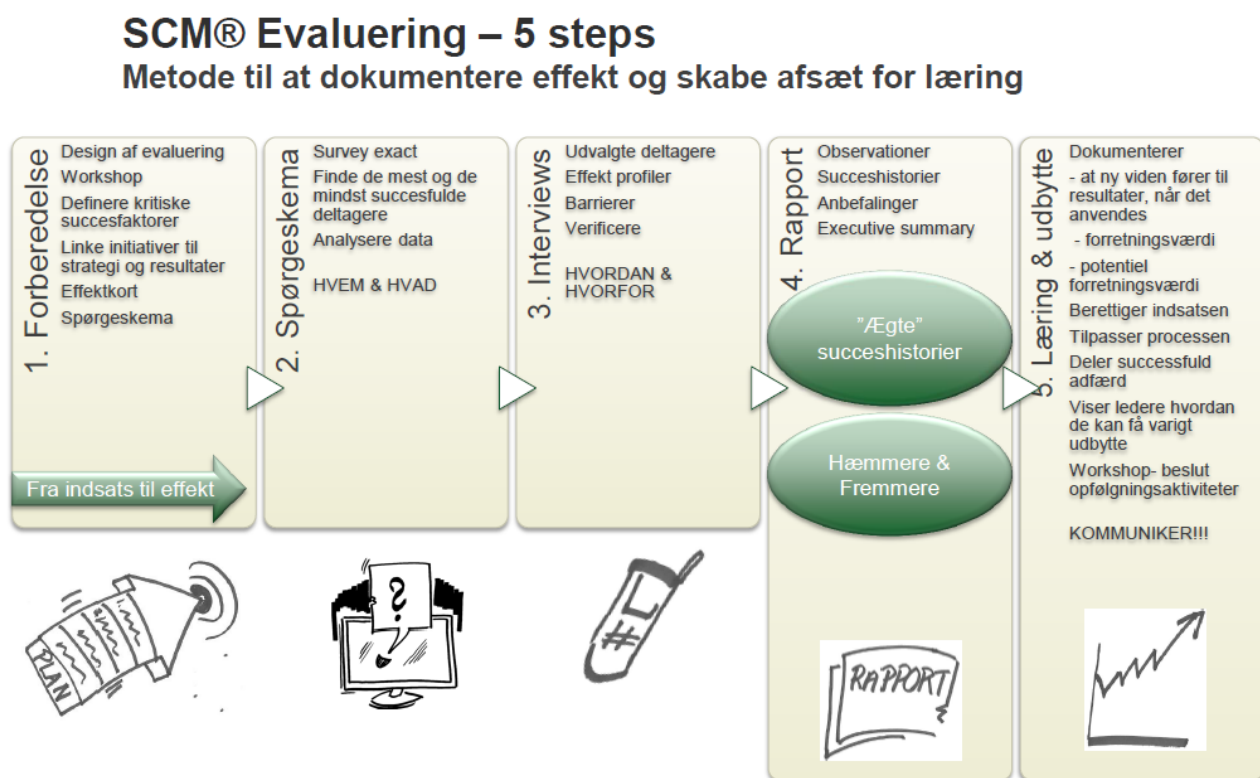
Success Case Method ® – en kvalitativ metode til at dokumentere effekt

Success Case Method® (SCM®) er et af elementerne i Robert Brinkerhoffs^{xii} "High Impact Learning".

Evalueringemetoden er designet til at løse både den bagudrettede opgave med at dokumentere og i endnu højere grad den fremadrettede opgave med at skabe afsæt for organisatorisk læring. Evalueringen tager udgangspunkt i 'Effektkortet – Din vej til udvikling' og afdækker, hvilke resultater der er skabt og hvordan. Hvad virkede, hvad virkede ikke og hvorfor? Interviewene skal forstyrre fokuspersonerne tilpas meget til, at de reflekterer - og lykkes det, støtter interviewene på den måde den individuelle læring.

Evalueringen indeholder eksempler på, hvordan der er skabt resultater, og hvad der skal til. Samtidig afdækker den barrierer for resultater og anbefalinger til justeringer i fremtiden. Evaluatoren har en vigtig opgave i at formidle resultaterne af evalueringen til alle relevante interessenter. Resultaterne skal tilbage til de involverede og bredt ud - fx som "den gode historie", som kan fungere som afsæt for organisatorisk læring og motivere andre, der overvejer at sætte lignende projekter i gang.

SCM® er beskrevet i figuren:



Inspireret af ImpactResearch og Robert Brinkerhoff

I "[Drejebog til Casestudier](#)" har Michael Højholdt, Planteproduktion udviklet et eksempel på en spørgeguide til interviews. Du kan finde link til drejebogen^{xiii} nederst i dette dokument.

Find mere inspiration:

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

ⁱⁱ [Link](#) til 'Notat om Effektvurdering 2011'

ⁱⁱⁱ [Link](#) til 'Effekt i projekter, og hvordan effekten kan dokumenteres'

^{iv} [Link](#) til 'Dynamisk Strategi – Evaluering'

^v [Link](#) til 'Dynamisk Strategi - Hovedpunkter'

^{vi} [Link](#) til rapporten 'Lean skaber effekt hos Kvægbedrifter'

^{vii} [Link](#) til rapporten 'Personlig udvikling med afsæt i 360 gr. og JTI Personprofil'

^{viii} [Link](#) til 'Effektkortet – Din vej til udvikling'

^{ix} [Link](#) til Effektkort – Eksempel tomt

^x [Link](#) til Effektkort – Eksempel udfyldt

^{xi} [Link](#) til Best Practice – nogle af de gode historier

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

^{xiii} [Link](#) til 'Drejebog til Casestudier'