

# Projekt Løft Bundlinjen

## *Effekt og effektsikring i projekter*

(et notat<sup>i</sup>)

**Forfatter:**  
**Jesper Madsen-Østerbye**  
**Videncentret for Landbrug**  
**Kontakt: [jmo@vfl.dk](mailto:jmo@vfl.dk)**



**VIDENCENTRET FOR LANDBRUG**



Se 'European Agricultural Fund for Rural Development' (EAFRD)

## Indholdsfortegnelse

1.0 Indledning.....	3
2.0 Hvorfor og hvorfra er effekt kommet på dagsorden? .....	5
3.0 Hvad er effekt og effektundersøgelse? .....	5
3.1 Effekt. ....	5
3.2 Effektundersøgelse. ....	6
3.3 Et smalt eller bredt effektbegreb? Og nødvendigheden af det sidste. ....	6
4.0 Programteori .....	7
4.1 En bemærkning om begreberne præstationer, resultater og deres forhold til effektbegrebet. ....	8
5.0 Effekter; Tidsperspektiver og Niveauer – 2 analytiske kategorier .....	9
5.1 Effekter på <i>kort, mellemlangt</i> og <i>langt</i> sigt? – endnu en begrebsafklaring. ....	9
5.2 Effekter på hvilket <i>niveau</i> ? – mikro, meso og makroniveau.....	10
5.3 Effekter på kort og lang sigt og på de tre niveau, mikro, meso og makroniveau opstillet i en samlet tabel.....	10
6.0 Indikatorer - Kravet om mål for effekt.....	11
6.1 Indikatorer skal være SMARTe .....	11
6.2 Begrebet SMARTe indikatorer i forhold til smalle og brede effektbegreb .....	12
7.0 Moderatorer – forhold der bevirker eller påvirker det enkelte projektets evne til at skabe effekter. ....	12
7.1 Positive moderatorer og negative moderatorer.....	13
7.2 Begrebet <i>nødvendige</i> moderatorer .....	13
7.3 Interne og eksterne moderatorer.....	14
8.0 Den endelige model for programteori .....	15
8.1 Værdien ved at anvende en programteori.....	15
8.2 Programteorien som et styrings- og hjælpeværktøj .....	15
9.0 Begrebet <i>virksomme</i> mekanismer – som anvendes visse andre steder: .....	16
10.0 Udfordringer ved effektbegrebet og effektundersøgelser og nogle svar her på – de gode råd.....	16
11.0 Konklusion og afslutning .....	18

### Figurer

Figur 1: Den overordnede model for en programteori.....	8
Figur 2: Den endelige model for en programteori.....	15

### Tabeller

Tabel 1: Tabel for oversigt over effekter på kort og langt sigt og på tre niveauer, mikro-, meso- og makroniveau. ....	11
Tabel 2: Tabel over typer af moderatorer .....	14

## 1.0 Indledning

Dette notat handler om effekt og effektundersøgelser og er stærkt teoretisk og tillige ofte meget koncentreret. Det byder først og fremmest på udvikling og præsentation af en lang række teoretiske begreber og definitioner. Videre rummer notatet også lidt om baggrunden for, at effekt og effekttankegang er kommet så meget på dagsorden i de senere år. Notatet er derfor ikke en håndbog i praktisk effektmåling og effektevaluering. Det rummer ikke en opstilling og gennemgang af undersøgelsesdesigns, herunder kvalitative eller kvantitative metoder, for effektundersøgelser. Dette notat er først og fremmest en introduktion til effektbegrebet, til tankegangen i forbindelse med dette begreb og den (visuelle) modelopfattelse som ligger i effektundersøgelser med begrebet programteori. Ud over dette så udvikler og præsenterer notatet selvstændigt en række analytiske hjælpeværktøjer – begrebsdistinktioner, begrebspar, figurer og tabeller ud over gode råd og teoretiske refleksioner – som vil være anvendelige ved teoretiske opstillinger af forventede effekter og praktiske undersøgelser af effekter i konkrete projekter. Notatet er således både en introduktion og en håndbog i at ansøre overvejelser, som kan sikre gode effektundersøgelser og udsagn om effekt.

Notatet består af flere dele. **Første del** handler om effektbegrebet, om begrebets opkomst og baggrund, og hvorfor det er kommet på dagsorden at tale om effekter og effektevaluering.

**Anden del** af notatet er en nærmere teoretisk præsentation af begrebet effekt og effektundersøgelser. Effekt eller effekter defineres som virkninger af en indsats, og på baggrund her af defineres effektundersøgelser som en undersøgelse, hvis ikke ligefrem en efterprøvning, af forholdet mellem indsatser og virkninger. Dette afsnit rummer også et afsnit om modsætningen mellem det der identificeres og kaldes det *smalle* effektbegreb overfor det ligeledes identificerede og benævnte *brede* effektbegreb. Med begrebet det smalle effektbegreb forstås det stringente videnskabelige teoretiske effektbegreb, hvor der klart på forhånd kan forventes og efterfølgende kan identificeres en *tydelig* årsagssammenhæng mellem indsatser og effekter. Over for det smalle effektbegreb står det brede effektbegreb, som har sit ophav i typisk politiske og/eller ledelsesmæssige behov for at kunne siges noget mere *alment* om effekterne af en indsats, af et projekt, af en bevilling, som rækker ud over det konkrete projekts *snævre* (videnskabelige) ramme. Det brede effektbegreb opererer med en anden logik, en *politisk* logik, fremfor en *rent* videnskabelig logik byggende på rent videnskabelig begrundede udsagn om sandt og falsk. Der argumenteres for, at idealet for effektundersøgelser bør være at forfølge det smalle effektbegrebs videnskabelige logik, *men* at det er nødvendigt at supplere, tilføje, indtænke det brede effektbegreb for at øge værdien af ens effektundersøgelser og udsagn om effekt i forhold til politiske og/eller ledelsesmæssige *behov* for – og typisk under tidspress – handlinger og beslutninger, kort sagt *initiativer* om eks. investeringer, organisationsændringer, salg eller nye satsninger.

**Tredje del** af notatet handler om programteori, en teoretisk og visuel ramme for det pågældende projekts opfattelse af forholdet mellem indsatser og virkninger, effekter. Begrebet programteori og den overordnede visuelle model for effekt og effekttankegang præsenteres. Programteori skal ikke forstås som teori i klassisk forstand, men som et begreb der dækker over logiske forestillinger mellem indsatser og virkninger (effekter) i en konkret sammenhæng. En række centrale begreber i programteorien og den altid tilhørende visuelle model præsenteres. Disse begreber – ud over effektbegrebet – er begreberne *indsatser*, *aktiviteter*, *præstationer*. Afsnittet rummer også et underafsnit om begrebet resultater, som notatet ikke støtter at man bruger, og dets placering og forhold til begrebet præstationer.

**Fjerde del** præsenterer overvejelser over to forhold, nemlig om *hvornår* effekter – det tidsmæssige perspektiv, og effekter på *hvilke niveauer* – *hvor* sker effekter og for *hvad* og *hvem*. Der introduceres en række analytiske kategorier, som kan anvendes som hjælpeværktøjer, når forventede effekter for et projekt

skal opstilles på forhånd eller, når der skal gennemføres en konkret effektundersøgelse. For det tidsmæssige perspektiv opereres der med begreberne og dikotomien effekter på kort og langt sigt. Der argumenteres for, at det ofte i praksis er lidet frugtbart at anvende en tredeling og et analytisk skel mellem effekter på kort, mellemlangt og langt sigt. Med hensyn til effekter på hvilke niveauer, så lanceres en opdeling i effekter på mikro- (individniveau), meso- (eller mellemniveau) og makroniveau (overordnet samfundsniveau). Både det tidsmæssige effektperspektiv og niveauet for hvor effekter optræder bringes sammen i en samlet 6-felts figur.

Både femte og sjette afsnit af notatet er en optakt til præsentationen af den endelige model for en programteori, den teoretiske model for skabelse af effekt, i afsnit syv. I **Afsnit fem** præsenteres det centrale begreb *indikatorer*. Effekter er virkninger af en indsats, og effekter kan derfor ikke forstås, undersøges eller præsenteres uden en forestilling om nogle i den *konkrete* sammenhæng mål eller netop indikatorer på effekt. Da indikatorer skal være konkrete og målbare, så skal disse leve op til en række ideelle krav. Indikatorer skal være såkaldt SMARTe, Specifikke, Målbare, Opnåelige Relevante og Tidsbestemte.

**Afsnit seks** omhandler begrebet moderatører. Moderatører dækker over forhold indenfor projektet og uden for projektets rammer, som har indflydelse på det pågældende projekts evne til at skabe effekt. Først præsenteres skellet mellem positive – herunder nødvendige og ikke-nødvendige – og negative moderatører. Efterfølgende præsenteres skellet mellem interne – *forhold indenfor* – og eksterne – *faktorer omkring eller udenfor* – moderatører. På baggrund af de to dikotomier positive versus negative og interne versus eksterne moderatører opstilles en 4-felts tabel. Denne 4-felts tabel kan anskues og anvendes som en idealtypisk værktøjskasse, der kan bruges til at analysere og sondre mellem forskellige typer af moderatører – forhold indenfor og udenfor og omkring – , som har eller kan have indflydelse på et projekts evne til at skabe effekter.

I **Afsnit syv** lanceres så den endelige (visuelle) model for en programteori og for effekttankegang. Videre rummer afsnittet en underafsnit om henholdsvis værdien af at anvende programteori og programteori som et styrings- og hjælpeværktøj ved opstilling af forventede effekter af et projekt eller ved gennemførelse af effektundersøgelser.

I **afsnit otte** præsenteres og diskuteres værdien af brugen af begrebet *virksomme mekanismer*. Begrebet *virksomme mekanismer* anvendes eller optræder ind imellem i effektundersøgelser og optræder typisk i en sammenhæng for at understrege fund og udsagn om effekt. Begrebet umiddelbare brug og tiltrækningskraft afvises med henvisning til, at den bagvedliggende videnskabsteoretiske position, som begrebet bygger på i praksis begrænser vores evne til at se og sige noget bredere om effekter af et konkret projekt. Dette notat bygger på et andet fagligt udgangspunkt – fra forskningen i *implementering* af projekter i private og offentlige virksomheder – som muliggør en bedre evne til at identificere, forklare og forstå effekter og effektskabelse.

I notatets **afsnit ni** præsenteres og diskuteres en række udfordringer ved brugen af effektbegrebet, herunder brugen af programteori, og gennemførelsen af effektundersøgelser. Notatet præsenterer her en række overvejelser og en række gode råd og refleksioner som modsvar på disse udfordringer.

Notatets **afsluttende afsnit, afsnit ti** rummer notatets konklusion og afslutning.

## 2.0 Hvorfor og hvorfra er effekt kommet på dagsorden?

Interessen for effekt og i forlængelse heraf for måling og påvisning af effekt har været støt stigende i de sidste 10 år. Effektundersøgelser og effekter er i stigende grad kommet på dagsorden stadig flere steder og generelt på den almene offentlige dagsorden. Dette skyldes ikke bare den økonomiske krise, som i sig selv har medført et skarpere fokus på udbytte af ressourceforbrug og et krav om mere målrettede og mere virkningsfulde prioriteringer. Det var en tendens som startede før krisen. Hele introduktionen af effekt og effektperspektiv har sit ophav i en langt større og generel udvikling i den offentlige sektor i de sidste 30 år, hvor dagsorden har været præget af udfordringen omkring, hvordan man generelt skal styre den offentlige sektors vækst, ressourceforbrug og prioriteringer. Samtidig har den private sektor altid være præget af effekt i den forstand, at man – ideelt set i hvert fald – opererer på et marked under fuld konkurrence, hvorved det som giver mest mulig effekt for pengene – virker bedst og billigst – vokser frem og overlever, mens det, som ikke gør, dør bort. Håndteringen af det, som kaldes og opfattes som styringsudfordringerne – uafhængigt af, om det forholder sig sådan – i forhold til ledelsen af det offentlige sektor vidtforgrænsede organisationer og aktiviteter har været kraftigt påvirket af introduktion af ledelse- og styringsfilosofier fra den private sektor.

Nu er denne udvikling også kommet til udviklingsområdet for dansk landbrug ved Videncentret for Landbrug. Rent konkret er effekt og påvisning af effekt som emne kommet til Videncentret som en direkte konsekvens af de krav om opstilling af forventede effekter og afrapportering af effekter, som der er blevet indført ved ansøgninger og afrapporteringer til henholdsvis NaturErhvervstyrelsen vedrørende landdistriktsmidlerne og Landbrugets promille- og produktionsafgiftsfonde. Effekt er kort sagt kommet på dagsorden pga. ydre krav og forventninger.

Men det er vigtigt ikke kun at fokusere på, at vi interesserer os for effekt på Videncentret pga. ydre krav, men at et fokus på effekt også kan bibringe nogle positive – ja – effekter for Videncentret. Ved at fokusere på og inddrage perspektiver omkring effekt kan Videncentret blive skarpere på både at udvikle men også forme sine ydelser og produkter til gavn for Videncentrets mange aftagere, herunder værdien af Videncentrets aktiviteter og ny viden til fordel for det omgivende samfund. Ved at fokusere på effekter kan Videncentret og dets medarbejdere kort sagt bliver skarpere på sig selv forstået, som *hvad* og *hvor* Videncentrets projekters og aktiviteter skaber værdi for den enkelte landmand, rådgiver, rådgivningsvirksomhed, landbrugserhvervet, rådgivningsbranchen og samfundet generelt.

## 3.0 Hvad er effekt og effektundersøgelse?

### 3.1 Effekt.

Effekt handler om **virksomheder af en indsats**. Videre forstår vi virkninger som faktiske ændringer i objektive forhold, hvor objektive forhold kan identificeres såkaldt intersubjektivt af flere uafhængige parter – dette vil vi dog ikke komme dybere ind på her, men alene tilføje, at dette krav medfører, at man som metodisk rettesnor vil søge at afdække *faktiske* ændringer i eks. adfærd eller i institutionelle eller organisatoriske opbygninger. . Kravet om at kunne koble virkningerne til indsatsen indebærer, at det skal være muligt at kunne knytte en logisk kæde mellem indsatsen og de effekter, som der kommer ud af indsatsen. Nærmere bestemt taler man om, at der skal være en årsags-virkningssammenhæng – en kausal sammenhæng – mellem indsatsen og effekterne af indsatsen. Det er værd at være opmærksom på, at virkningerne af indsatsen, effekterne, kan være både *intenderede* og *uintenderede* og direkte og indirekte – særligt på lidt længere sigt.

### 3.2 Effektundersøgelse.

En effektundersøgelse er de tiltag, som man sætter i værk, når man vil undersøge sammenhænge mellem indsatserne i projekt og virkningerne eller effekterne af et projekt. En effektundersøgelse kan dække over en større eller mindre og større eller mindre krævende undersøgelse af effekt. For alle effektundersøgelser gælder dog, at de har deres udgangspunkt i at undersøge og sige noget om det pågældende projekts effekter. Dette står i modsætning til eksempelvis monitorering, som er en løbende (selv)evaluering af projektets udførsel undervejs, mens projektet implementeres, eller i modsætning til målopfyldelsesevaluering, som alene fokuserer på, om et projekt har levet op til sine mål. Nogle af de forskellige evalueringsformer overlapper lidt med hinanden, men forskellen mellem dem ligger i deres forskellige perspektiver.

I forhold til krav og omfang af effektundersøgelser kan vi populært sagt på den ene side skelne mellem en vurdering af effekt – en effektvurdering, som er mindre krævende, – og en egentlig *effektevaluering*, som er mere krævende i sin form og indhold. Ved en *effektvurdering* foretager man en faglig baseret vurdering af de virkninger, som projektet fremsætter, at det er ophav til. Som det væsentligste led her i vurderer man, om den årsags-virkningssammenhæng eller virkningskæde, som projektet betjener sig fremstår 1) som logisk og 2) som rimelig i forhold til de udsagn om effekter, som projekter fremsætter. Ved en *effektevaluering* trækker man på begrebet evaluering. Ved evaluering forstår man en ”systematisk retrospektiv vurdering af præstation, resultater, forvaltning og organisering af offentlig eller privat virksomhed, som tiltænkes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer” (efter inspiration af Krogstrup 2011: 15<sup>1</sup>). En effektevaluering indeholder ud over en undersøgelse af de intenderede og uintenderede virkninger (effekter) af indsat(sen)(serne) en analyse af, hvordan sammenhængen og organiseringen har været mellem indsats, aktiviteter, præstationer, resultater og effekter. En effektevaluering indeholder således et større processuelt perspektiv på projektet, hvor man ud over at undersøge og vurdere de effekter, som et projekt har været ophav til, fokuserer på selve tilrettelæggelsen og gennemførelsen af projektet, og hvordan og hvorvidt de enkelte dele (indsatser, aktiviteter, præstationer, resultater og effekter), og særligt sammenhængen mellem disse, i projektet har eller ikke har understøttet projektets evne til at skabe effekt. Som det kan læses, så er kravene til og om omfanget af effektundersøgelsen ved en effektevaluering langt større end ved en mindre effektvurdering. Om man vælger den ene eller den anden retning afhænger langt hen ad vejen af formålet med effektundersøgelsen og frem for alt de ressourcer – tid, mandskab, økonomi – , som der stilles til rådighed for undersøgelsen.

### 3.3 Et smalt eller bredt effektbegreb? Og nødvendigheden af det sidste.

Som tidligere nævnt handler effekt om virkninger af en indsats. Denne sammenknytning kræver, at der er en eksplicit årsagssammenhæng (kausalsammenhæng) mellem årsag og virkninger. Dette medfører, at idealet om effekt handler om ønsket om at identificere faktiske ændringer i B som resultat af A, og kun og alene som et resultat A, og netop ikke som et resultat af faktorerne C, D, E, Z eller Y. Drømmen er således, at man ved at påvise, at A er ophav til B *samtidig* afviser at andre faktorer skulle være ophav til B. Dette benævnes også den kontrafaktiske situation. En endelig afvisning af alle mulige faktorer og påvirkninger ved man i dag, bl.a. med referencer til videnskabsfilosofien, er en umulighed. I stedet *sandsynliggøres* det ud fra videnskabelige kriterier og standarder, at A og evt. andre tilhørende faktorer alene sandsynligvis er årsag til B. Men hvis vi holder fast i idealet, så kan vi sige, at en effektundersøgelse kun bør fokusere og undersøge de virkninger af indsatsen, som kan knyttes *snævert* eller *udelukkende* til indsatsen. Således kan man umiddelbart argumentere for, at indsatsen i et projekt ikke kan holdes op på, om og i hvilken udstrækning, det skaber virkninger/effekter, hvor eksempelvis *afgørende* faktorer udenfor projektet har en betydelig indflydelse på de

---

<sup>1</sup> Krogstrup, Hanne Kathrine (2011), *Kampen om evidens – resultatmåling, effektevaluering og evidens*, København: Gyldendal Akademisk, 1. udgave.

selsv samme effekter. Dette problem opstår ofte eksempelvis ved effektundersøgelser på beskæftigelsesområdet, hvor de almindelige økonomiske konjunkturer spiller ind på, om en offentlig indsats målrettet personer udenfor arbejdsmarkedet virker eller ej (dette kan dog til dels modgås ved at sammenholde, hvordan *ens* (offentlige) institutioner på baggrund af *ensartede* forhold og karakteristika implementerer en indsats *indenfor* samme tidsrum overfor *ensartede* grupper af folk udenfor arbejdsmarkedet). Et perspektiv, hvor der alene ses på de snævre og umiddelbare effekter af et projekt kan kaldes et *smalt* effektbegreb.

Dog udfordres man som projektejer og projektleder ofte på dette smalle effektbegreb af bevillingsgiver, af de øvre ledelseslag i sin organisation og evt. at de politiske rammebetingelser, som omgiver ens projekt og fagområde. Disse ydre, i forhold til det konkrete projekt, personer, organisationer og rammebetingelser har ofte en interesse for og et interessentperspektiv, som rækker ud over de umiddelbare konkrete enkle effekter, som typisk befinder sig på mikro-/individniveau, af projektet. Fra bevillingsgivers, samfundets, politisk side og hos højere lederniveauer er der typisk mest interesse for effekterne på *lang sigt* og for effekter på *makroniveau* for *erhvervet* og *samfundet som helhed*. Deres interesse for en stram fortolkning af effektperspektiver med et smalt effektbegreb er ofte lille. De vil typisk spørge: "*Og hvad betyder det her så for erhvervet, samfundet, sektoren, virksomheden, Danmark?...*" Deres interesse ligger i de brede effektudsagn, som der kan udsiges om projektet. Vi må derfor også arbejde med, hvad vi kan kalde et bredt effektbegreb, og acceptere, at det er vi tvunget til. Det er for øvrigt ikke kun af det onde at anvende det brede effektbegreb. Brugen af et bredt effektbegreb handler lige så meget om at kunne fortælle, forklare og legitimere værdien af det pågældende projekt, af det udførte arbejde overfor omverden, overfor offentligheden.

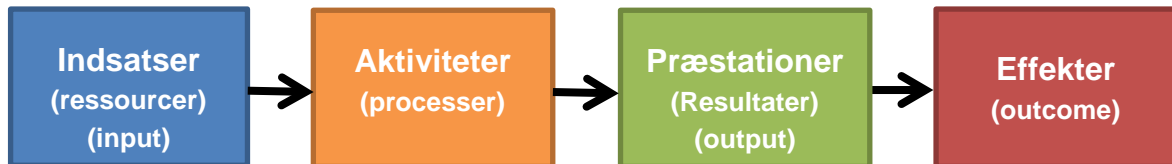
Vi må leve med denne problematik mellem på den ene side videnskabelig stringens og på den anden side de perspektiver og udsagn om effekter, som der efterspørges fra bevillingsgiver, overordnede ledere og/eller fra det politiske system. Vi må leve med det og håndtere det. Det skal vi gøre ved at tage udgangspunkt i, at de analyser, udsagn og konklusioner, som vi kommer med i vores effektundersøgelser er klart fagligt funderede. Omvendt skal vi være lydhøre overfor, om vi på vores faglige grundlag med rimelighed kan (ud)sige – *sandsynliggøre* – noget om de langsigtede effekter af vores projekt for den enkelte landmand, den enkelte rådgiver og rådgivningsvirksomhed, landbrugs- og rådgivningserhvervet og for samfundet. Vi kan ikke undslippe problematikken. Vi må forholde os til det ønske og krav om den bredere effektpåvisning som der (stort set) altid stilles til os, når vi skal afdokumentere effekterne af vores bevillinger, af vores projekter. Dette er dagens orden. Men vi skal altid forankre og fastholde vores konklusioner om effekter og hvem og på hvilke niveauer ud fra et solidt fagligt grundlag.

## 4.0 Programteori

Ethvert arbejde med effekter eller undersøgelse af effekter kræver eksplicit eller implicit, at man anvender en såkaldt programteori eller en forståelsesramme, som relaterer sig til en sådan. Programteori går også under navnene forandrings- eller virkningsteori. En programteori er ikke en teori i begrebets almindelige forståelse. En programteori dækker over det pågældende projekts forestillinger om forholdet mellem årsag og virkninger – kausalsammenhænge – mellem projektets indsatser og projektets aktiviteter, præstationer, resultater og effekter. En forandringsteori er således en opstilling eller analyse af, hvordan den eller de tilsigtede virkninger opnås eller er opnået. En programteori er på denne måde ryggraden i en virkningsevaluering. En programteori følges altid af en grafisk fremstilling. En model for en programteori kan også bruges som en model for et undersøgelsesdesign, når man skal lave en effektundersøgelse. Ja programteori kan endvidere

anvendes som et betydningsfyldt og givende projektværktøj, herunder styringsværktøj, når man står overfor at udvikle og gennemføre projekter. Nedenfor er vist den grundlæggende overordnede grafiske model for programteori.

**Figur 1: Den overordnede model for en programteori**



En programteori består af en række begreber, som vil blive gennemgået i det følgende.

### Begreber i forbindelse med programteori:

**Indsatser:** de ressourcer, som vi putter ind i projektet. Ressourcer kan være økonomiske, materielle, menneskelige eller organisatoriske. Dette er projektets input.

**Aktiviteter:** Den eller de virksomme processer eller mekanismer, som projekter udfører eller har udført for at nå sine præstationer, resultater og effekter.

**Præstationer (og Resultater):** præstationer og resultater er de mål, som projektet har indfriet eller den ny viden eller produkter, redskaber eller teknologier, som projektet er kommet frem til eller står tilbage med efter som følge af udførelsen af aktiviteterne. Dette kan også betegnes som projektets output.

**Effekter:** Har vi tidligere defineret som virkningerne af indsatsen. Disse op- eller fremtræder som ændringer i tilstand eller som ændringer i adfærd – personer eller organisationer. Det er afgørende, at de identificerede effekter netop er eller får denne kendetegn af at være ændringer i objektive forhold. Med lån fra implementeringsforskningens kan vi også betegne effekter som projektets endelige udkomme eller projektets outcome.

#### **4.1 En bemærkning om begreberne præstationer, resultater og deres forhold til effektbegrebet.**

Definitionen og brugen af begreberne *indsatser* og *aktiviteter* hersker der mindst uenighed om i litteraturen, i bøger og de mange notater og skrifter om effekt og effektundersøgelser. Anderledes forholder det sig med begreberne *præstationer* og *resultater* og deres forhold til effektbegrebet. Der er ikke enighed om og ikke nogen konsekvent afgrænsning og brug af begrebet *resultater* og *effekter*. Nogle steder opfattes og medregnes resultater som en del af effekter, andre steder ikke. Der kan dog generelt siges, at de steder, hvor resultater omfattes og fremsættes som effekter, så dækker dette typisk over en effektforståelse, hvor resultater er effekter, som er sket på kort sigt, og som snævert knyttes til det pågældende projekts indsats, dvs. en forståelse knyttet til det smalle effektbegreb. Der synes således generelt at være enighed om,



effekter på mellemlangt eller langt sigt er effekter og ikke resultater, dvs. at ændringer i adfærd eller tilstand, som klart sker tidsmæssigt forskudt *efter* projekt og dets evt. resultater netop er *effekter*. Brugen eller forvekslingen af resultater med effekter synes således at være knyttet til en snæver eller smal opfattelse af effekter, som noget der umiddelbart er knyttet til og udelukkende sker direkte som en årsag af indsatsen. I dette notat operer vi med en bred forståelse af effektbegrebet eller med et bredt effektbegreb. Ud over dette opfatter dette notat det som mest formålstjenstligt logisk og analytisk at sondre mellem resultater og effekter. Dette notat opererer derfor med og opponerer for en klar analytisk sondring mellem resultater og effekter. Omvendt kan det derfor siges, at vi her fortolker begrebet resultat(er) indskrænket og alene reserverer det til at omhandle det output, som aktiviteterne fører frem til. På denne måde reserverer vi alene begrebet effekter til at omhandle det outcome, som indsatsen er årsag til. På denne baggrund foreslår vi, som et middel til at håndtere udfordringen med, om hvorvidt resultater er effekter eller ej, at man i stedet kan overveje at anvende begrebet præstationer til at beskrive den ny viden eller de produkter, redskaber, teknologier eller antal producerede kursister (eksamensforløb), som det pågældende projekts aktiviteter har ført frem til.

## 5.0 Effekter; Tidsperspektiver og Niveauer – 2 analytiske kategorier

### 5.1 Effekter på kort, mellemlangt og langt sigt? – endnu en begrebsafklaring.

Mange steder sondres der mellem virkninger, effekter, på kort, mellemlangt og langt sigt. Der er dog de færreste steder, hvor der forekommer en afgrænsning endsige en diskussion af, hvad disse begrebs- og tidsmæssige afgrænsninger dækker over, og hvordan de forholder sig til hinanden. Ved praktiske undersøgelser af effekt eller, når et projekt anvender programteori som planlægnings- og styringsredskab opstiller, kan det synes vanskeligt at anvende den teoretiske sondring mellem effekter på kort, mellemlangt og langt sigt. *Dette notat foreslår derfor, at man fraviger denne tredeling og i stedet alene anvender sondringen mellem effekter på kort sigt og på langt sigt*. Det synes nemmere i praksis af arbejde med denne dikotomi, som typisk fungerer godt intuitivt fremfor, at hvert projekt eller hver effektundersøgelse skal bruge en større del af sin tid på at opstille og definere effekter på kort, mellemlangt og langt sigt. Men dette skal ikke være en kategorisk afvisning af at bruge opdelingen i tre tidskategorier, når man vil tidsmæssigt vil opdele effekter. Finder man sondringen i tre kategorier særlig nyttig eller relevant i den konkrete sammenhæng, så bruger man dem. Denne konkrete vurdering vil nok meget afhængige af det tidsperspektiv for effekter, som man i den konkrete sammenhæng arbejder med.

I forhold til den tidsmæssige afgrænsning af hver enkelt kategori, effekt på kort og langt sigt eller mellem effekter på kort, mellemlangt og langt sigt, så er der inden på forhånd defineret tidsafgrænsning på tværs af og uafhængigt af alle projekter. Det bestemmende princip må her være, at det er karaktøren og indholdet af det enkelte projekt sammenholdt med, hvad der bredt intuitivt tidsmæssigt forstås med kort, mellemlangt og langt sigt, som definerer ens konkrete tidsmæssige opfattelse og brug af begreberne i den konkrete anledning. Endelig foreslår notatet, at hvis man kun opererer med kategorierne effekter på kort og langt sigt, at man reserverer effekter på kort sigt til kategorien *kort sigt* og alle evt. effekter på mellemlangt sigt, på lidt længere sigt, og lang sigt til kategorien *lang sigt*. For øvrigt knytter brugen af dikotomien mellem effekter på kort sigt og på lang sigt sig til vort skel mellem det smalle og brede effektbegreb, hvor det bredere effektbegreb typisk i højere grad vil inkludere et fokus og overvejelser over effekterne og fremfor for alt de sandsynlige effekter på lang sigt af en given indsats, af et givent projekt.

## 5.2 Effekter på hvilket niveau? – mikro, meso og makroniveau

Af analytiske grunde men også af hensyn til selve formidlingen af ens fund og resultater vende den konkrete effektundersøgelse er det formålstjeneligt at sondre mellem effekter på mikro-, meso- (eller mellem) og makroniveau, se nedenfor:

Med **mikroniveau** forstås det individuelle niveau. Konkrete eksempler kunne være den enkelte person, bedrift, virksomhed, forening, landsby, plante- eller dyreart.

Med **mesoniveau** forstås niveauet mellem mikroniveau (individniveau) og makroniveau. Denne er opfundet og medtaget netop for at have en selvstændig kategori for de effekter, som er for store for at kunne placeres på det individuelle niveau og, omvendt er for små for at kunne placeres eller identificeres på det store overordnede makroniveau, som vi typisk vil forstå som samfundsniveau. Ved at introducere og anvende begrebet effekter på meso- eller mellemniveau, så styrker det omvendt fokus og præsentationen af effekter på mikroniveau (individniveau) og makroniveau (samfundsniveau). Eksempler på effekter på meso- eller mellemniveau er branchen, sektoren, erhvervet, lokalområdet eller det regionale område. Det er for øvrigt ikke sådan, at de nævnte eksempler er absolutte i den forstand, at de ikke i det konkrete tilfælde vil passe bedre, hvis de blev opfattet og placeret på enten mikro- eller makroniveau. For øvrigt er det op til en selv, temperament og lyst og endvidere en vurdering af brugbarhed og anvendelighed i den konkrete sammenhæng og undersøgelse, som må afgøre, om har lyst til at dele sine effekter op i tre eller to niveauer. Man kan jo nøjes med at skelne mellem effekter på mikroniveau (individniveau) og makroniveau (overordnet niveau), hvis det fremstiller ens projekt, programteori og undersøgelse bedre.

Med **makroniveau** forstå det overordnede samfundsmæssige niveau. Det tænkes her eksempelvis på samfundsøkonomien, det overordnede miljø, det nationale EU-, eller internationale/globale niveau. Det kan dog også være det enkelte erhverv som helhed eller større befolkningsgrupper.

## 5.3 Effekter på kort og lang sigt og på de tre niveau, mikro, meso og makroniveau opstillet i en samlet tabel

På baggrund af vores analytiske begreber og skel mellem effekter på kort og langt sigt og effekter på de tre niveauer, mikro, meso og makro, så kan vi opstille en grundmodel for en tabel, som kan samle alle disse dele i en samlet overskuelig oversigt. Tabellen kan anvendes enten direkte ved præsentation af ens forventede effekter af projekt eller ved præsentationen af effekterne på baggrund af en konkret effektundersøgelse eller anvendes som et internt værktøj undervejs i ens arbejde for at få overblik over de effekter, som man enten forventer eller finder frem til. Tabellen kan ses på næste side.

**Tabel 1: Tabel for oversigt over effekter på kort og langt sigt og på tre niveauer, mikro-, meso- og makroniveau.**

<b>Effekter</b>	<b>Tidshorisont</b>	
	<b>Kort sigt</b>	<b>Langt sigt</b>
<b>Niveau</b>		
<b>Mikro (individniveau)</b>	- effekt a - effekt b - effekt c - ...	Etc.
<b>Meso (mellemniveau)</b>		
<b>Makro (overordnet- / samfundsniveau)</b>		

## 6.0 Indikatorer - Kravet om mål for effekt

Enhver undersøgelse af effekt eller brug af programteori som projektplanlægningsværktøj må gøre brug *indikatorer* på effekt. Dette følger af selve ideen om at opstille og undersøge effekt, hvor man anvender en programteori, som bygger på bruge af logisk årsag-virkningskæder. Indikatorerne for effekt udledes af og opstilles på baggrund af projektets formål og mål. Det kan ofte være en udfordring at opstille disse indikatorer, da hele tankegangen omkring effekt medfører, at disse indikatorer skal være *målbare*, underforstået objektive – kravet om intersubjektivitet, dvs. af flere gensidigt anerkendte og identificerede – parametre, som man kan holde projektet op på.

### 6.1 Indikatorer skal være SMARTe

Typisk stilles der krav om, at indikatorer skal være såkaldt **SMARTe**. Ved SMARTe indikatorer forstås indikatorer, som er:

(Som det ses eller måske fornemmes, så har disse krav for indikatorer – som for øvrigt bruges i mange andre sammenhænge – en oprindelse fra engelsk):

- **Specifikke** (*eng. Specific*). Indikatorerne skal være klart afgrænsede og konkrete.
- **Målbare** (*eng. Measurable*). Indikatorerne skal (underforstået) være objektive og målbare, dvs. have en høj grad af intersubjektivitet, dvs. mange skal på tværs være enige om opfattelsen og forståelsen af indikatorerne. Videre skal der være enighed om eller en almen forståelse af, at indikatorerne kan måles og evt. hvorledes. Dog bør man være opmærksom på, at der kan herske stor uenighed om, ud over hvordan der kan eller skal måles, om der overhovedet kan måles på de valgte indikatorer.

- **Opnåelige** (*eng: Achievable*) eller **Accepterede**. Det skal være muligt, realistisk, at opnå den opstillede indikator indenfor projekt- eller effektundersøgelsens projekt- og tidsramme.
- **Relevante** (*eng: Relevant*). Den eller de udvalgte og benyttede indikatorer skal kunne knyttes til projektets indsatser og netop derigennem være relevante for effektundersøgelsen, dvs. måle på det det, som projektet har til formål at opnå
- **Tidsbestemte** (*eng. Time-bound*). Alle de indikatorer som anvendes i den pågældende effektundersøgelse skal kunne måles og opfyldes indenfor en projektmæssig overskuelig tidshorisont. Det styrker en undersøgelse af effekt, hvis det direkte oplyses, hvornår der måles og/eller det forventes, at der vil ske eller er sket en målopfyldelse af en bestemt indikator.

Det må bero på en konkret vurdering af den enkelte udvalgte indikator og på typen af effektundersøgelse, som man gennemfører, hvornår man mener eller vil forvente, at der er sket målopfyldelse. Indenfor det snævre effektbegreb vil man typisk fokusere på målopfyldelse, når det pågældende projekt slutter eller i umiddelbar forlængelse heraf. Indenfor det brede effektbegreb vil man typisk fokusere og netop *interessere* sig for indikatorer, som først kan opfyldes et stykke tid efter eller lang tid efter afslutningens af det pågældende projekts aktiviteter. For øvrigt er der jo stor forskel i tidshorisonten og gennemførelstiden fra projekt til projekt.

## 6.2 Begrebet SMARTe indikatorer i forhold til smalle og brede effektbegreb

Som man måske allerede undervejs i præsentationen af begrebet SMARTe indikatorer, så knytter kravet om at indikatorer skal være SMARTe sig til det smalle eller i hvert fald til et mere snævert effektbegreb end vores brede effektbegreb. Også her må det derfor tilrådes, at man på baggrund af *faglige* analyser og faglige vurderinger i forslag til indikatorer kommer med *fagligt* funderede forslag til indikatorer på effekt, som indeholder et længere tidsperspektiv og bevæger sig på niveauer over det enkelte projekts ramme, eks. adresserer samfundsniveauet, på trods af, at de såkaldte SMARTe krav ikke kan overholdes til punkt og prikke. Her er det vigtigt at fastholde og erindre sig selv her om, at formålet med et større eller mindre undersøgelse af effekt er, at man på *et fagligt grundlag forholder sig til og sandsynliggør*, hvad udbyttet af en given indsats er ud fra et effekt-perspektiv.

## 7.0 Moderatorer – forhold der bevirker eller påvirker det enkelte projektets evne til at skabe effekter.

En god programteori – en model for skabelse af (forventede) effekter – og en undersøgelse af effekt indeholder også nogle systematiske overvejelser over faktorer eller forhold som *før*, *under* og *efter* projektets afslutning har indflydelse på det pågældende projekts evner til at skabe effekt. Vi vil kalde alle disse forhold, som har indflydelse på eller er afgørende for at betinge effekt for **moderatorer**. Begrebet moderatorer som betegnelse for disse forhold går stort set igen på tværs af alle teoretiske præsentationer og praktiske effektundersøgelser.

Det, som er fælles for alle forhold, som kan betegnes som moderatorer, dvs. fælles for alle forhold som har indflydelse på projektets evne til at skabe effekt, er, at disse er **eksogent givne i forhold til projektet**. Med eksogent givne forstår vi, at disse forhold er udenfor det pågældende projekts rækkevidde. Det, der definerer moderatorer, er netop, at de ligger *udenfor* projektet og dermed er i modsætning til forhold indenfor projektet

– *endogene* faktorer – , som vi kan justere på, påvirke, manipulere etc. (de endogene faktorer er måske ligefrem målet for indsatsen, eller netop *de* forhold, som det pågældende projekt har til hensigt at ændre på!). Ved en grafisk fremstilling i vores model reserverer vi derfor moderatorer til en plads udenfor vores årsag-virkningskæde: Indsatser → Aktiviteter → Præstationer → Effekter. Det er vigtigt at huske på, at forskellige moderatorer på forskellige tidspunkter kan påvirke det pågældende projekts evne til at skabe effekt på forskellige tidspunkter, eller med andre ord, at forskellige forhold på forskellig måde og på forskellige tidspunkter kan spille ind undervejs under det pågældende projekts gennemførelse. Vær i øvrigt opmærksom på, at endogene og eksogene faktorer **ikke** bør forveksles med indre eller ydre forhold i eller udenom projektet. Endogene faktorer kan eller vil – intenderet *eller* uintenderet – projektet påvirke, men eksogene faktorer er givet uafhængigt af projektets tilstedeværelse og/eller gennemførelse.

### 7.1 Positive moderatorer og negative moderatorer

Mange tekster, notater og mange teoretiske fremstillinger af programteori og empiriske effektundersøgelser forstår moderatorer, som *hvilke betingelser der skal være til stede for, at indsatsen kan/vil føre til de forventede effekter*. Moderatorer forstås her som *betingede faktorer*, der er *nødvendige* for, at det pågældende projekt skaber effekt. Dette perspektiv er ikke forkert. Det er ligefrem nødvendigt for at kvalificere sin programteori, sin effektmodel, at fokusere på de betingelser, som er nødvendige, som skal være til stede for at ens indsatser omsætter sig til aktiviteter, præstationer og endelig effekter. Ja, at det er klart krav for at gøre sin programteori, ja for at for at gøre sit projekt relevant ud fra et effektperspektiv, at man specificerer – gerne både på forhånd og efterfølgende ved en effektevaluering – de forhold og betingelser, som skal være til stede for at skabe effekt. *Men* vi vil argumentere for, at det *endvidere*, både i forhold til konkret at kvalificere sit projekt eller sin effektundersøgelse men frem for alt også i et læringsperspektiv, er *stærkt frugtbart*, ud over at fokusere på de afgørende positive forhold, som er nødvendige for effektskabelse – *at fokusere på de forhold, som virker negativt ind på effektskabelse*. Det synes åbenbart i forhold til afrapportering og særligt i forhold til at producere nye indsigter og derigennem læring, at man bør løfte sig op og studerer alle eksogent givne forhold og netop også de negative faktorer i og omkring det pågældende projekt, som kan have eller har haft betydning for det pågældende projekts evne til at skabe effekt. Vi bør både fokusere på, hvad *der* skal være til stede, for at en indsats virker, men også fokusere på, hvilke forhold, som begrænser eller umuliggør projektets evne til at skabe effekt. På denne baggrund er det teoretisk frugtbart at operere med distinktionen **positive** og **negative moderatorer**.

### 7.2 Begrebet *nødvendige* moderatorer

Ud over distinktionen positive og negative moderatorer bør man evt. overveje at anvende eller operere med begrebet ***nødvendige*** moderatorer. Med begrebet *nødvendige* moderatorer forstås de forhold, som er *nødvendige* betingelser i eller omkring det konkrete projekt for, at det pågældende projekt kan skabe eller har skabt effekt. Mange introduktioner til programteori forstår og opererer kun med en opfattelse af begrebet af moderatorer, der alene indeholder eller forstår de forhold ved et projekt – *både* interne forhold i projektet og forhold udenfor projektet – , som er *nødvendige* for at omsætte indsatser til henholdsvis aktiviteter, præstationer og endeligt til effekter. Umiddelbart synes det evident, at man bør identificere og udpege de faktorer, der som minimum er nødvendige for, at et projekt kan eller vil opnå effekt. Men omvendt vil vi netop mene, at dette perspektiv bør suppleres med studier og overvejelser over, hvilke faktorer, som kan reducere eller hindre effekt, de negative moderatorer. At man også inddrager dette forhold synes at kvalificere den programteori, som man har udviklet for sit projekt eller den effektundersøgelse, som man har gennemført eller vil gennemføre. På den anden side kan vil spille spørgsmålstegn ved værdien af brugen af begrebet *nødvendige* moderatorer. Jo, det synes relevant at påpege de forhold eller faktorer, som er nødvendige for, at der sker effektskabelse på baggrund af de pågældende effekter. På den anden side kunne man argumentere for, at det værdien af begrebet *nødvendige* moderatorer i praksis er noget mindre relevant –

men ikke absolut ikke irrelevant (sic!) – da man ikke – ideelt set i hvert fald! – vil gennemføre et projekt, hvor en række betingelser, som man ikke havde *fuld* kontrol over eller som minimum kunne påvirke, var afgørende for projektets evne til at opnå de ønskede effekter. Ideelt set ville man (jo) ikke sætte et sådant projekt i værk... Omvendt er begrebet nødvendige moderatører udmærket til at påpege de forhold eller betingelser, som *skal* være til stede for at opnå positive effekter af det pågældende projekt eller, som er nødvendige, hvis man i værksætter lignende efterfølgende tiltag/projekter. Det kunne (jo) være relevant ved en efterfølgende undersøgelse af et projekt efter gennemførelsen af denne, at påpege, at man har identificeret en række forhold eller faktorer, som var eller er nødvendige for at opnå effekt. Her synes begrebet nødvendige faktorer relevante som underforstået som **de minimum-forhold/faktorer, som skal eller bør være til stede for at opnå effekt af den givne indsats**. Her over vil positive moderatører så være de moderatører, som (yderligere) *fremmer* effektskabelse.

### 7.3 Interne og eksterne moderatører

Ud over begreberne positive, negative og nødvendige moderatører, så foreslår vi at anvende begreberne og distinktionen **interne** og **eksterne** moderatører. Med begrebet **interne moderatører** forstår vi de forhold *indenfor* det pågældende projekt, som har betydning for projektets evne til at skabe aktiviteter, præstationer og slutteligt effekter. Begrebet **eksterne moderatører** dækker modsat over de forhold, som er *omkring* eller *udenfor* det pågældende projekt og deres betydning for det pågældende projekts evne til at skabe effekt. Skellet mellem interne og eksterne faktorer skal alene forstås som et praktisk analytisk værktøj – og intet andet – , som vi kan bruge til at få klarhed over de moderatører, som befinder sig henholdsvis *indenfor og udenfor rammerne* af vores konkrete projekt, programteori eller effektundersøgelse. Begrebsparret interne og eksterne moderatører har således ikke sammen substantielle teoretiske værdi som skellet mellem positive og negative moderatører. Distinktionen mellem interne og eksterne moderatører kan således hjælpe vores forberedelse af et projekt, gennemførelsen af ditto eller værdien af vores effektundersøgelse og præsentation af denne. I forhold til. Et eksempel på en intern moderatør kunne være projektets forudsætninger eller viden om et givent område. Et eksempel på en eksterne moderatør kunne være åbenheden eller parathed blandt personer eller organisationer, som projektet har som målgruppe eller vil rette sine aktiviteter imod. Et andet eksempel på en ekstern moderatør kunne være juridiske eller lovgivningsmæssige forhold – som så kunne være af enten positiv eller negativ – art i forhold til omsætningen af det pågældende projekts indsatser til effekter.

Vore begreber og distinktioner mellem positive og negative og eksterne og interne moderatører kan sammenfattes i en 4-feltstabel. Her til kan eventuelt tilføjes begrebet nødvendige moderatører eller betingelser for effektskabelse under positive moderatører:

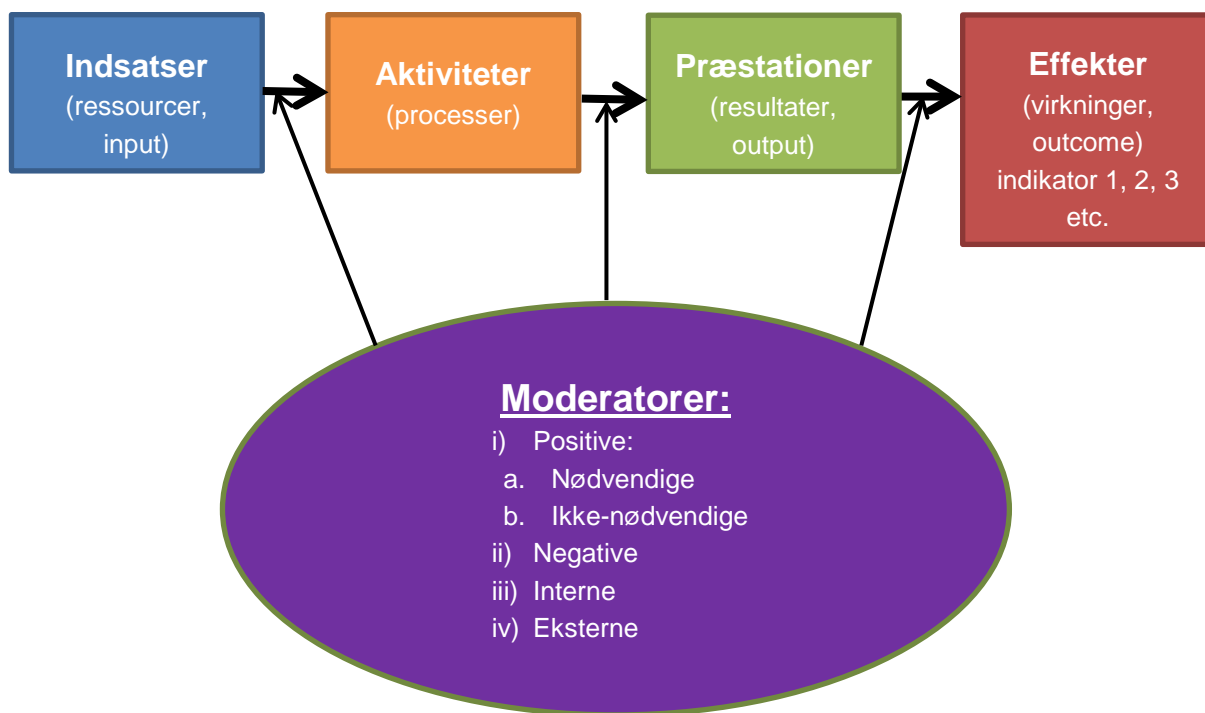
Tabel 2: Tabel over typer af moderatører

<b>Typer af moderatører</b>		<b>Eksterne</b>	<b>Interne</b>
<b>Positive</b>	Nødvendige		
	Ikke-nødvendige		
<b>Negative</b>			

## 8.0 Den endelige model for programteori

Efter vores gennemgang af begrebet moderatører, så kan vi opstille en endelig model for skabelse af effekt, af en endelig model for en programteori. Denne ses nedenunder

Figur 2: Den endelige model for en programteori



### 8.1 Værdien ved at anvende en programteori

Programteorien er et analytisk værktøj, som skaber værdi, fordi den 1) skaber overblik over effekttankegangen i det pågældende projekt, 2) kan anvendes som et planlægningsværktøj ved udviklingen eller evalueringen af et projekt, 3) kan anvendes som styring og/eller implementeringsværktøj i forhold gennemførelsen af ens projekt eller effektevaluering, 4) sætter analytisk fokus på sammenhængen – eller den manglende sammenhæng (!) – mellem indsatser, aktiviteter, præstationer og effekter og endelig 5) kan den bruges til at sætte fokus på de forventede – ved projektudvikling – eller konstaterede kritiske dele af det pågældende projekt i forhold til at sikre effekt.

### 8.2 Programteorien som et styrings- og hjælpeværktøj

Når man opstiller og anvender programteori og gennemfører effektundersøgelser bør fokus være på de centrale dele og elementer i ens model og i ens undersøgelse. En programteori og effektundersøgelse bør ikke indeholde alle aktiviteter, moderatører, præstationer i detaljer, men udelukkende de centrale dele. Man bør huske på, at en programteori og design for effektundersøgelse har til formål at opnå *kompleksitetsreduktion* og fremhæve de centrale elementer, som er afgørende for at opnå effekter eller som er afgørende for at effekterne kan nås. Dette hjælper én meget i den praktiske gennemførelse, herunder evt.

rapportskrivning og kommunikation, omkring ens projekt kun at fokusere og fremhæve de centrale dele i programteorien eller i den pågældende effektundersøgelse, som fortæller de afgørende og hovedparten af effektskabelsen. På denne måde skal programteorien også ses som et styrings- og hjælpeværktøj i ens arbejde.

## 9.0 Begrebet *virksomme mekanismer* – som anvendes visse andre steder:

En række præsentationer af effekttankegang og specifikt af programteori præsenterer og anvender begrebet *virksomme mekanismer*. Det er vigtigt at understrege at ikke alle præsentationer af effekt- og programteori og brugere indenfor feltet anvender dette begreb. Begrebet virksomme mekanismer anvendes til at *betegne og angive de grundlæggende mekanismer, der skal være til stede for indsatser over aktiviteter og præstationer resulterer i effekter*. Baggrunden for at introducere og anvende dette begreb indenfor teori og om effekt og effekttankegang synes at ligge i en kombination af et delvist andet videnskabsteoretisk udgangspunkt og en tilfældighed i en forkærlighed for begrebet som led i et behov for at understrege den uafhængig af erfaringsevnen objektive nødvendige kausale (årsagsmæssige) sammenhæng mellem et projekts indsatser (in casu ressourcer) og effekterne af det pågældende projekt. Dette sandsynligvis anderledes videnskabsteoretiske udgangspunkt – kritisk realisme – skal ikke forfølges og uddybes mere her. Det er ikke andet at sige og konstatere om begrebet i denne her sammenhæng, at det bruges for så at sige over(!)understrege en stærk årsagsmæssig sammenhæng mellem leddene i ens programteori for at styrke – og her igennem sælge (!) – ens evaluering af de forventede opstillede sammenhængene mellem indsatser, aktiviteter, præstationer og effekter.

Som det allerede implicit er fremgået i overstående afsnit så stiller dette notat så noget tvivlende overfor værdien af at bruge begrebet virksomme mekanismer. Dette skyldes to ting.

For det første så har dette notat er andet fagligt, hvilket ikke er lig et andet videnskabsteoretisk, udgangspunkt. Det bagvedliggende faglige afsæt for notatet har sin oprindelse fra forskningen i implementering af projekter i den offentlige og private sektor. Notatet har således ikke sit oprindelige faglige udgangspunkt i fra den nyere retning omkring effekttankegang, men udgangspunkt i studier af, hvordan projekter gennemføres, hvad der kommer ud af dem og fremfor for alt, hvorfor de forventede virkninger ikke kommer ud af mange projekter. Dette udgangspunkt har vist nemt at kunne bringes til anvendelse også indenfor effekttankegang og effektevaluering. Det beriger og styrker kun effektundersøgelser.

For det andet så tilføjer begrebet virksomme mekanismer ikke meget nyt til vores grundlæggende model for effekt, vores endelige model for en programteori, ud over endnu et begreb, når vi allerede har introduceret og anvender begreberne positive nødvendige og ikke-nødvendige moderatører. Gennem introduktionen og brugen af dette skel mellem positive nødvendige og ikke nødvendige moderatører har vi således allerede dækket os ind.

## 10.0 Udfordringer ved effektbegrebet og effektundersøgelser og nogle svar her på – de gode råd.

Der er en række udfordringer omkring begreberne effekt og effektundersøgelser.

For det første skal man i forhold til effektbegrebet huske på, at effektbegrebet er et teoretisk begreb og, at vi dermed altid skal underbygge vores udsagn eller postulater om effekt på sandsynliggjorte empiriske



sammenhænge mellem indsatser og virkningerne – effekterne – af disse indsatser. Det gør vi gennem brug af programteori.

Vi skal derfor for det andet huske på, at programteori er et analytisk visuelt modelværktøj, som ofte ved brug i praksis støder på problemer. Det ser flot ud på papiret med umiddelbart stringente begreber og flotte visuelle modeller. Men når disse omsættes *i praksis*, hvis ikke allerede i den teoretiske redegørelse, så kan det blive svært at få en klarhed over, hvad begreberne præstationer, indsatser, aktiviteter, præstationer og effekter dækker over eller skal dække over, og hvad der i den *konkrete* undersøgelse er det ene frem for det andet. Videre er der ikke klarhed og en desværre ikke en universel enighed om, hvordan en programteori ser ud og fremfor alt hvilke begreber og evt. hvor mange led den skal bestå af. I dette notat har vi eksempelvis valgt at ikke at bruge begreber som *processer, resultater og virksomme mekanismer*. I stedet har dette notat valgt at fremstille og bruge en grundmodel for en programteori bestående af fire led klart adskilte. Dette er gjort netop at hensynet til 1) teoretisk stringens, 2) af pædagogiske grunde i forhold til præsentation af tankegangen omkring effektundersøgelser/effektevaluering og 3) af hensyn til at få skabt en teoretisk forståelsesramme, som ideelt set er let brugbar og omsættelighed i forhold til at udføre sine egne undersøgelser af effekt.

For det tredje står der udfordringen vedrørende i) *hvad* og ii) *hvor* meget, der skal tælles med i vores effektundersøgelse. Rådet er her, at man skal huske på, at den opstillede programteori, undersøgelse af effekter og postulater om effekter af et givent projekt for det første skal være *realistiske* – de forventede og påviste udsagn om effekt skal kunne relatere sig til projektet og projektets indsatser. For det andet skal ens undersøgelse, både opstillede programteori, selve gennemførelsen af effektundersøgelse og særligt afrapporteringen af resultaterne, in casu postulatet om effekter fokusere på de *afgørende* – dvs. *de væsentligste forklarende* – faktorer blandt *indsatserne, aktiviteterne, præstationerne* og blandt moderatorer, som kan forklare hovedparten af effekterne og effektskabelsen. Den anvendte programteori og den gennemførte effektundersøgelse skal på samme tid være fuldt ud dækkende for det pågældende projekt – være *fyldestgørende*, men på den anden side skal den være overskuelig, logisk klar/stringent, den visuelle model af programteorien være selvforklarende – kort og overskueligt kunne fortælle hvorledes effektskabelse sker eller er sket.

For det fjerde er der udfordringen med, at en effektundersøgelse – de relevante og bedre af slagsen – ofte er eller vil være temmelig ressourcekrævende både i tid, mandskab og økonomi, at gennemføre. Der af medfører, at man på forhånd inden beslutning om en effektundersøgelse bør gøre sig nogle overvejelser og tilhørende afgrænsninger af følgende: i) hvad er formålet med effektundersøgelsen?, ii) – i forlængelse af nummer et – hvem er målgruppen for effektundersøgelsens resultater?, iii) hvor mange ressourcer er der afsat eller er man villig til at afsætte til en effektevaluering?, iv) *særligt*, hvad er *karakteren* af det projekt, som man vil undersøge? – er det eller vil det være svært at gennemføre en effektundersøgelse af netop dette projekt?, og endelig v) er der gjort forberedelser fra projektet side inden projektstart, som gør det muligt at foretage en efterfølgende evaluering af projektet? – dette er ofte et væsentligt krav for at kunne gennemføre – i det mindste på overkommeligvis – en egentlig efterfølgende effektundersøgelse af et givent projekt. I berøring til de fleste af disse overvejelser ligger der vi) det grundlæggende råd om, at man på forhånd inden iværksættelse af projekt eller effektundersøgelse foretager – så vidt bedst muligt! – en forventningsafstemning med opdragsgiver eller bestiller af den pågældende effektundersøgelse. Man bør her – naturligt nok vil de fleste tænke – komme ind på ressourceproblematikken, *men* bør i høj grad også her allerede åbne op for, hvad den pågældende undersøgelse *kan* og frem for alt *ikke kan* sige noget om eller undersøge fyldestgørende. Problemstillingen mellem det videnskabeligt smalle effektbegreb og det brede effektbegreb, som er det, som der typisk spørges efter, presser sig her på.

## 11.0 Konklusion og afslutning

Dette notat satte en ambitiøs dagsorden ved som ambition at være en teoretisk introduktion til effektbegrebet og undersøgelser af effekt. Først lagde notatet ud med at beskrive baggrunden for, hvorfor kravet om effekt og effekttankegang nu også er nået udviklingsområdet for dansk landbrug og landbrugsrådgivning. Udviklingen er en del af en bredere tendens i tiden, særligt igennem de seneste 10 år, som eksplicit eller implicit beskæftiger sig med spørgsmålet: "hvad kommer der *egentlig* ud af de midler, som vi anvender og formidler?". Dette spørgsmål udspringer særligt i disse år i den offentlige sektor, hvor der på grund af den økonomiske krise er fokus på selve *ressourceanvendelsen*. Men tendensen er også uanset de økonomiske konjunkturer en del af et mere udpræget alment udviklingstræk, hvor der er fokus på, hvad der *egentlig* kommer ud af de mange skattekroner, som der bliver omvendt, og videre om der kommer de effekter ud af de mange offentlige midler, som man havde håbet på og regnet med? Denne tendens er nu også nået ansøgere og modtagere af bevillinger fra landbrugets forskellige udviklingsfonde og projektmidler fra de forskellige nationale og EU-fonde og programmer. På denne baggrund har det været relevant at forsøge at skrive en teoretisk introduktion til effektbegrebet og effektundersøgelser. Videre har det været relevant at opstille og komme med bud på teoretiske definitioner, at beskrive og forklare begreber og modeller og endeligt at udarbejde analytiske værktøjer, som er anvendelige ved konkrete undersøgelser af effekt.

Effekt blev defineret som virkninger af en indsats og effektundersøgelse som en efterprøvning af dette forhold mellem indsats og virkninger. Det blev vist, at når man anvender effektbegrebet og/eller vil gennemføre en undersøgelse af effekt, så er der en tosidighed i, at man på samme tid skal kunne opstille og *arbejde med en teoretisk forventning*, en model for effektskabelse, for sammenhængen mellem indsatser og virkninger af disse indsatser og samtidig *empirisk kunne eftervise en sammenhæng* mellem disse virkninger og indsatser. Denne forestilling og krav om en årsag-virknings – *kausal* – sammenhæng mellem indsatser og virkninger er kernen i effekttankegang.

Vi introducerede distinktionen mellem det smalle effektbegreb kontra det brede effektbegreb. Vi angav det smalle effektbegreb med dets klare identificerbare kobling mellem indsatser over aktiviteter og præstationer til effekter, som det videnskabelige stringente ideal og kriterium, som vi skal og bør følge. På anden side fremførte vi nødvendigheden af, at måtte inddrage, indtænke og anvende det brede effektbegreb, som typisk efterspørges fra omgivelserne, samfundet, det politiske system og fra de overordnede ledelseslag, som opererer ud fra en politisk eller særligt ledelses- og beslutningsbehovs logik, hvor der efterspørges bredere udsagn om effekter i tid og rum som grundlag for at træffe beslutninger. Vi må se i øjnene, at vi ikke kan undslippe dette behov og ønsket om dette fra dem, som bevilger penge til projekter og efterspørger ny viden. Den gode projektleder og effektevaluator forstår at navigere og begå sig mellem det smalle effektbegreb, det videnskabelige sandhedsideal, og det det brede effektbegreb, det politiske beslutningsbehov og den politiske beslutningslogik.

Programteori, den grundlæggende model og tankegang for en model af effektskabelse, blev præsenteret som den afgørende analytiske værktøjskasse indenfor effektundersøgelser. Programteoriens grundlæggende dele er *indsatser, aktiviteter, præstationer og effekter*. En programteori er ikke en teori i gængs forstand, men en overigt, og fremfor alt en visuel fremstilling, af *forestillingerne* om sammenhængene mellem på den ene side indsatser i den ende, og de virkninger, effekter, som disse indsatser over aktiviteter og præstationer er anledning til. Idealet for en programteori er, at denne på samme tid på den ene side bør være en samtidighed af overblik og kompleksitetsreduktion, og på den anden side bør være i stand til at kunne rumme og præsentere det pågældende projekts postulater om sammenhængen mellem programteoriens mange dele – indsatser, aktiviteter, præstationer, effekter, moderatorer og indikatorer på effekter – på en uddybende og fyldestgørende måde.

Styrken ved at anvende programteorien ligger i, at den 1) skaber overblik over effekttankegangen i det pågældende projekt, 2) kan anvendes som et planlægningsværktøj ved udviklingen eller evalueringen af et projekt, 3) kan anvendes som styring og/eller implementeringsværktøj i forhold gennemførelsen af ens projekt eller effektevaluering, 4) sætter analytisk fokus på sammenhængen – eller den manglende sammenhæng (!) – mellem indsatser, aktiviteter, præstationer og effekter og endelig 5) kan den bruges til at sætte fokus på de forventede – ved projektudvikling – eller konstaterede kritiske dele af det pågældende projekt i forhold til at sikre effekt.

Herefter fulgte en diskussion af opdeling af effekter i forhold til tidsperspektiv og en introduktion til den analytiske værdi ved at skelne mellem effekter på forskellige niveauer. Vi argumenterede for den operationelle opdeling og skelen mellem effekter og på kort og langt sigt. I forhold til opdeling af effekter på hvilke niveauer introducerede sondringen mellem effekter på mikro (individ), meso (eller mellem) og makro (samfunds) niveau. Endelig opstillede vi en 6-felts tabel ved at kombinere tidsperspektiver og opdelingen mellem tre niveauer. Denne 6-felts tabel er stærkt brugbar både som analytisk værktøj ved konkrete undersøgelser af effekt og til formidling af de fund og resultater, som en effektundersøgelser er kommet frem til.

Indenfor effektbegrebet og effekttankegang kan vi ikke tale om effekter uden at komme ind på og have nogle overvejelser over i det konkrete tilfælde, hvad der er *indikatorer* for effekt. Videre blev det vist, at disse indikatorer i forhold til brugbarhed i forhold til det bagvedliggende videnskabelige ideal om sandhedsproduktion skal være SMARTe – Specifikke, Målbare, Opnåelige (eng. Achievable), Relevante og Tidsbestemte.

I arbejdet på at komme frem til den endelig model for effekter og effektskabelse må indgå begrebet og fænomenet *Moderatorer*. Moderatorer definerede vi som forhold i, omkring eller udenfor projektet, som påvirker – *både positivt og negativt* – det pågældende projekts evne til at skabe effekter. Alle moderatorer er eksogent givet, dvs. eksisterer uafhængigt af det pågældende projekts gennemførelse eller tilstedeværelse. Dette står i modsætning til endogene forhold ved projektets gennemførelse, som kan påvirkes af projektet under det pågældende projekts udførelse. Disse endogene forhold kan optræde som både aktiviteter, eks. ændring af bestående forhold for at opnå noget andet, eller som det egentlige formål med det pågældende projekt, dvs. optræde som effekter, som det pågældende projekt ønsker at opnå. Begreberne eksogene og endogene forhold må ikke forveksle med begrebsparret interne og eksterne moderatorer, som alene henviser til henholdsvis (eksogene, altså givne) interne faktorer indenfor projektets projektrammer kontra (eksogene, ligeledes givne) eksterne faktorer udenfor projektets projektrammer. Sondringen mellem interne og eksterne moderatorer er således alene et værktøj uden selvstændigt teoretisk værdi, men alene et metodisk værktøj, som er brugbart ved konkrete undersøgelser af effekt.

Vigtigere var dikotomien mellem negative og positive moderatorer. Med positive henholdsvis negative moderatorer forstår vi faktorer i eller omkring det enkelte projekt, som henholdsvis fremmer eller hindrer effektskabelse. Her fremlagde notatet sit videnskabelige ophav og udgangspunkt i forskningen i implementering. Dette udgangspunkt står i modsætning til de typiske præsentationer og brug af effektbegrebet og programteori, som på baggrund af et andet fagligt og videnskabsteoretisk udgangspunkt alene definerer og fokuserer på moderatorer, som de nødvendige forhold, der skal til for at opnå effektfrembringelse. Problemet med et sådant afsæt er, at det typisk fører til, at man overser de forhold som modvirker eller hindrer effektskabelse, og hvorledes disse forhold eller faktorer står i forhold til de positive moderatorer. Dog tog notatet sondringen mellem nødvendige og ikke-nødvendige positive moderatorer til sig. Nødvendige moderatorer dækker begrebsmæssigt over er de moderatorer, der som nødvendige

betingelser skal være til stede for at skabe effekt af indsatserne. Her over for kan vi opfatte (andre ikke-nødvendige) positive moderatører, som de moderatører, som alene fremmer den pågældende effektskabelse.

Vi afviste brugen af begrebet *virksomme mekanismer* med henvisning til, at dette begreb syntes at forvirre mere end at bringe opklaring til forståelsen og brugen af programteori. Vi afviste begrebet af to grunde. For det første med henvisning til, at notatet fagligt opererer ud fra og har sit ståsted fra forskningen i implementering fremfor det gængse (mere populærvidenskabelige) afsæt i den almindelige brug og forståelse af effekttankegang og programteori. For det andet blev begrebet *virksomme mekanismer* afvist med henvisning til, at det ikke gav megen ny værdi til vores samlede model for en programteori, særligt i forhold til, at vi foretrak logisk stringens og klarhed for vores model.

Endelig rundede vi notatet af med en diskussion af en række udfordringer og problemstillinger ved effektbegrebet og effektundersøgelser.

For det første at effektbegrebet er alene et teoretisk begreb, som altid skal understøttes af sandsynliggjorte empiriske påvisninger.

For det andet at programteori ikke er en teori i sig selv, men først og fremmest er en visuel fremstilling af forestillingerne – og men netop hermed et meget stærkt analytisk værktøj – af sammenhængen mellem indsatser, aktiviteter, præstationer og effekter i det konkrete tilfælde. Det afgørende er at forstå, at effektbegrebet og effekttankegang er knyttet til brugen af programteori og de tilknyttede dele og begreber af denne.

Det tredje punkt under udfordringer vedrørte den teoretiske forståelsen af, at kravene til og værdien af programteori ligger i, at en programteori på *samme tid* skal være enkel, overskuelig, logisk og stringent med fokus på de centrale dele i forklaringen af effektskabelsen og *samtidigt*, at en programteori skal være en samlet model, som fyldestgørende og udtømmende viser og forklarer projektets effektskabelse.

Endelig rundedes diskussionen vedrørende udfordringer af med nogle overvejelser over konsekvenserne af, at effektundersøgelser meget ofte er i) langt mere ressourcekrævende end først lige antaget. Og at man i forlængelse her af bør gøre sig nogle overvejelser over ii) med formålet med den konkrete effektundersøgelse, og i forlængelse af nummer et, iii) hvem der er målgruppen for resultatet af effektundersøgelsen?, iv) den dybere karakter af det pågældende projekt; om projektet – som det gerne skulle – selv i sit design, sin organisering og gennemførelse har lagt an til at blive effektundersøgt og endeligt v) som det vigtigste, at man på forhånd forventningsafstemmer og løbende følger op på med bestillingsgiveren og ejeren til den pågældende effektundersøgelse for at få afklaret og fremhævet, hvad undersøgelsen kan og ikke kan. Udfordringen er her typisk, at der efterspørges meget om effekterne af et projekt i forhold til, hvor ressourcekrævende det er i tid, mandskab og økonomi at gennemføre en effektundersøgelse. En særlig stående udfordring er her, at der typisk efterspørges effekter af et projekt, som det kun vanskeligt og på langt sigt kan siges noget om. Dette gælder særligt projekter som bevæger sig væk fra det naturvidenskabelige ideal, bl.a. projekter som beskæftiger sig med menneskelige eller samfundsmæssige forhold. Se for øvrigt her spændingen mellem det smalle og det brede effektbegreb.

Efter notatets teoretiske og begrebsmæssige tour de force står tilbage spørgsmålet, hvorfor vi overhovedet skal beskæftige os med effekt og effektundersøgelser. Det er der en række grunde til. For det første skal vi beskæftige os med effekt og effekttankegang, fordi omverden forlanger og efterspørger det. Det var også den umiddelbare baggrund for dette notat. Men for det andet skal vi beskæftige os med effekt, fordi det gør os mere bevidste om designet og tilrettelæggelsen - og dermed gennemførelsen - af projekter. Dette understøtter videre den tredje grund til, hvorfor vi skal beskæftige os med effekt. Det skal vi, fordi det skaber

fokus på den værdiskabelse, som projekterne medfører for brugerne og kunderne til projekterne. Samtidig øger vi legitimiteten af vores bevillinger, projektaktiviteter og resultater ved at undersøge, fremdrage og henvise til de effekter, som et projekt skaber. Dette skaber, som den fjerde årsag til at beskæftige sig med effekt, et godt grundlag til positivt at knytte og tænke produkt, slutbruger og forretningsgørelse sammen. Endelig skal vi for det femte beskæftige os med effekt, fordi det at beskæftige sig med effekt og effekttankegang er et udgangspunkt for refleksion og derigennem *læring* om os selv, vores aktiviteter og projekter.

Det er mit håb, at notatet vil bidrage til inspiration og dets indhold og tanker finde anvendelse.

Aarhus april 2014

*Jesper Madsen-Østerbye*

---

<sup>i</sup> Notatet er udelukkende udarbejdet på baggrund af forfatterens egen oparbejdede viden, litteraturindhentning og indhøstede erfaringer i rollerne som projektmedarbejder og som tilknyttet konsulent og evaluator ved en række projekter gennemført ved Videncentret for Landbrug. Evt. fejl, mangler eller udeladelser bringer derfor alene forfatteren på glatis. Det er mit håb, at notatet kan bringe nyt lys, nye input, overvejelser og refleksioner til både nyankomne og til de mere garvede, som allerede har nogen erfaring eller har stiftet bekendtskab til begreberne effekt, effekttankegang og effektundersøgelser.