

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

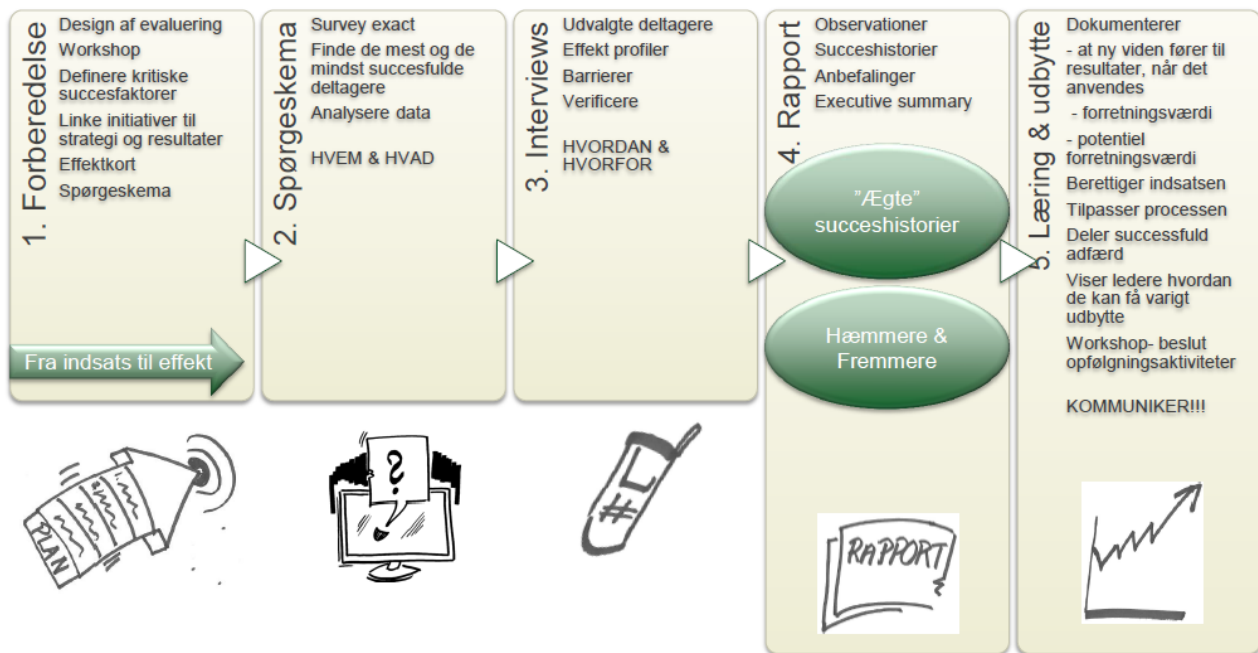
Design af evalueringer afhænger af formålet med evalueringen, ressourcer og tilgængelige data. Er formålet bagudrettet dokumentation overfor fx en fond? Eller er formålet at løfte et projekt fra "Udvikling" til fuldt erhvervspotentiale? Det handler altså om at gå fra at skabe effekt ved én landmand til 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". Evalueringsmetoden 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.