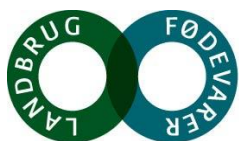


Projekt Virksomhedsrådgivning

Evaluering af Projekt Virksomheds- rådgivning

Forfatter:
Jesper Madsen-Østerbye
Videncentret for Landbrug



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Indhold

1.0 Indledning	3
1.1 Formål og baggrund.....	3
2.0 Hvilken type evaluering?	3
3.0 Hvad er effekt?	4
3.1 Definition af effekt	4
3.2 Metodiske konsekvenser af definitionen på effekt.....	4
4.0 Teorien bag en effektundersøgelse og det forventningsmæssige paradoks om udbytter af effektundersøgelser	5
5.0 Indholdet i en effektundersøgelse	6
5.1 Hvad er Programteori, indsatser, aktiviteter og præstationer?	6
5.2 Den visuelle fremstilling af en programteori.....	7
5.3 Indikatorer på effekt - effektindikatorer	7
5.4 Effekter – på kort og langt sigt	7
5.5 Moderatorer.....	7
5.6. den endelige model for en programteori.....	8
6.0 Effektundersøgelsen af Virksomhedsrådgivning.	9
6.1 Et kompleks projekt at evaluere.....	9
6.2 Formål for Virksomhedsrådgivning	9
6.2 Virksomhedsrådgivnings overordnede effektmål og indikatorer for effekt.....	11
6.4 Metode ved effektvurderingen af <i>Virksomhedsrådgivning</i>	12
6.5 Moderatorer ved projekt <i>Virksomhedsrådgivning</i>	12
6.5.1 Interne moderatorer.....	13
6.5.2 Eksterne moderatorer.....	14
6.6 De alvorligste hindringer for effekter af projektet.....	15
7.0 Konklusion	16
7.1 Effekter af virksomhedsrådgivning.....	16
7.2 Samlet konklusion og vurdering af projektet.....	16
7.3 anbefalinger	16
 Figur 1 Den overordnede grundmodel for en programteori.....	7
Figur 2 En endelig model for en programteori	8
Figur 3 Model for evalueringens opfattelse af formålet med <i>Virksomhedsrådgivning</i>	10
 Tabel 1 Interne moderatorer for projektet.....	13
Tabel 2 Eksterne moderatorer for projektet.....	14

1.0 Indledning

1.1 Formål og baggrund

Denne rapport handler om en undersøgelse og effektvurdering af projektet *Virksomhedsrådgivning* udført af afdelingen Økonomi og Virksomhedsledelse på Videncentret for Landbrug. Perspektivet for undersøgelsen og vurderingen af *Virksomhedsrådgivning* er, hvilke effekter, som projektet har haft eller vil medføre fremover for den enkelte deltager i projektet, for den enkelte landbrugsrådgiver, den enkelte landmand, landbrugserhvervet, landbrugsrådgivningssektoren og for samfundet som helhed. Videre vil effektundersøgelsen beskæftiget sig med, hvilke forhold – positive såvel som negative – indenfor som udenfor projektet, som har haft eller kan have haft en indflydelse på, hvilke effekter der er og vil komme ud af *Virksomhedsrådgivning*.

Baggrunden for undersøgelse og vurderingen af projektet *Virksomhedsrådgivnings* effekter sker dels efter ønske fra bevillingsgivere til projektet i forhold til vurdering af projektets effekter for projektets målgruppe, danske landmænd og danske landbrugsrådgivervirksomheder. Videre sker undersøgelsen og vurderingen af *Virksomhedsrådgivning* efter ønske fra den projektgruppe, som har udført aktiviteterne i projektet, med det formål at opnå en efterfølgende læring af den projektgennemførelse og de projektaktiviteter, som de har udført. Baggrunden herfor er, at en undersøgelse og vurdering af effekter ud over at opfylde et evt. formelt krav fra bevillingsgiver side kan være med til at styrke projektejerens forståelse og hermed *læring* om, hvordan projektet og forholdet mellem projektets enkelte dele skaber henholdsvis ikke skaber effekter, herunder hvilke interne faktorer i og eksterne faktorer rundt om projektet – positive og negative – som påvirker muligheden for dette. En effektundersøgelse kan på denne måde i sig selv fremadrettet være med til at styrke og sikre muligheden for at opnå effekter i af indsatser og projektaktiviteter, som man udfører og har udført.

På denne baggrund er denne evaluering blevet bedt om at forholde sig til 3 formål:

- A) Hvilke effekter *har* projektet haft indtil nu?
- B) Hvilke effekter projektet kan projektet forventes at have fremadrettet?

Og sluttelig ønskes som afrunding

- C) Hvad kan gøres fremadrettet i forhold til sikre større eller anderledes (hvis det er det, som man ønsker) effekter af projektets strategi og aktiviteter, dvs. evt. forslag og anbefalinger for fremtidige tiltag i forhold til at forankre projektet og sikre effekt af projektet.

2.0 Hvilken type evaluering?

Begrebet evaluering kan dække over mange forskellige ting og typer af evalueringer. På den ene side er udgangspunktet for formålet med den enkelte evaluering afgørende for perspektivet, omfanget og dybden af evalueringen og dermed også hvilket ressourceforbrug, både i form af tid, mandskab og økonomiske midler, som den pågældende evaluering kræver eller medfører. På den anden side og ikke overraskende, så påvirker omfanget af de ressourcer, som man er villig til eller har mulighed for til at afsætte til evalueringen, typen af evaluering og dens omfang. I forhold til disse to forhold med betydning for typen af evaluering, som der gennemføres, så skal man her erindre sig om en af de første grundregler indenfor evalueringsteori, som vedrører, at der skal være et rimeligt forhold mellem omfanget og formen på en evaluering og det projekt, som evalueres – alt afhængigt af formålet og behovet for evaluering naturligvis. Årsagen her til er, at det ikke

må være sådan, at en evaluering er unødigt belastende eller urimelig (bl.a. i forhold til økonomi og etik) for projektejere, projektudførere, projektdeltagere og i forhold til projektets samlede økonomiske ramme. Eksempelvis må en evaluering ikke så dyr, at den udgør en overvældende stor del af projektets budget. Omvendt kan det være væsentlige grunde til at anvende mange midler på en evaluering, hvis det anstages, at effekterne af det pågældende projekt er af væsentligt betydning eller særligt indgribende for respondenterne, gruppen, sektoren, det pågældende erhverv eller for samfundet for helhed. Ud fra disse overvejelser kan vi derfor sige, at de økonomiske, tids- og mandskabsmæssige rammer, som der er afsat til evaluering sammenholdt med mulighederne for at gennemføre en evaluering – så som etiske, den tidsmæssige gennemførelse af evalueringen i forhold til projektet, projektets karakter (eks. muligheden for at opnå adgang til det pågældende projekts aktiviteter og projektdeltagere) bestemmer den form for evaluering, som vi kan gennemføre.

På baggrund af de ønsker og den ressourcetildeling af midler der har været afsat til evaluering af *Virksomhedsrådgivning* vil evalueringen af *Virksomhedsrådgivning* være en såkaldt **effektvurdering**. Med effektvurdering forstås en vurdering af de effekter, som projektet selv fremsætter, at det **er** eller **sandsynligvis vil være** ophav til på kort og langt sigt. Dette indeholder fra evaluators side en selvstændig analytisk undersøgelse og vurdering af projektet. Evalueringen af *Virksomhedsrådgivning* består derfor i en vurdering af de intenderede og uintenderede effekter på kort og langt sigt, som det må antages, at *Virksomhedsrådgivning* er ophav til eller vil medføre **sammenholdt** med de formål og mål, som *Virksomhedsrådgivning* har opereret med.

Det analytiske udgangspunkt for effektvurderingen er et effektperspektiv der kommer fra effektundersøgelser. Vi vil nu gennemgå, hvad dette er.

3.0 Hvad er effekt?

3.1 Definition af effekt

Hele tankegangen og ideen om effekt stammer fra natur- og sundhedsvidenskaben. Det videnskabelige ideal er her at afdække strengt videnskabelige objektive fakta forstået som at afdække faktiske forhold eller relationer og ændringer i disse ved eller efter påvirkning. Ændringer i tilstande efter bevidst eller tilfældig påvirkning, som kan påvises efter videnskabsteoretiske overvejelser, videnskabelige kriterier og metoder ses som effekter. Typisk defineres effekter, som virkninger af en indsats. **Her** vil nærmere præcist definere **effekt** som:

- Ændringer i tilstand, eller
- Ændringer i adfærd

på baggrund af en indsats, dvs. på baggrund af en eller flere påvirkninger.

Det afgørende er her, at vi er interesserede i at identificere reale objektive forandringer på baggrund af den eller de påvirkninger eller indsatser, som vi har foretaget. Allerede her er det vigtigt at notere sig, at effekter kan være både positive og negative.

3.2 Metodiske konsekvenser af definitionen på effekt

På Videncentret for Landbrug spænder projekterne vidt, fra det naturvidenskabelige til det samfundsvidenskabelige område. Typisk befinder mange af projekterne sig indenfor eller har tråde til begge

områder, bl.a. fordi Videncentret for Landbrug udgør en vidensvirksomhed, som leverer eller producerer rådgivning, hvorved der i mange henseender altid er elementer af sociale processer eller sociale forhold som spiller ind på produktionen og leveringen af rådgivningen og den ny viden.

Dette betyder bl.a. som konsekvens, at man ved effektundersøgelser af projekter på Videncentret for Landbrug ofte, også ofte af ressourcemæssige grunde, vil ty til udsagn, enten udelukkende som metode eller som supplerende metode ved effektundersøgelser. Men da det er effekter, som vi er interesserede i, så er det vigtigt, at vi kommer bagom generelle udsagn, som alene udtrykker holdninger eller tilfredshed/utilfredshed. Med vores effektperspektiv kan vi ikke bruge holdningsudsagn til noget. Ved en undersøgelse af effekt skal man således erindre sig om, at vi, ligegyldigt om der anvendes kvalitative eller kvantitative metoder, at der spørges og bliver spurgt ind til ændringer i adfærd og i tilstande.

4.0 Teorien bag en effektundersøgelse og det forventningsmæssige paradoks om udbytter af effektundersøgelser

Når man udfører en effektundersøgelse, så gør man brug af en såkaldt programteori. Der er ikke tale om en teori i den klassiske videnskabelige forstand, men inspirationen er klart hentet fra videnskabsteoretiske krav til videnskabelige forklaringer. Alle udsagn om videnskabelige forklaringer på et fænomen kræver og forudsætter altid et teoretisk grundlag, som kan angive de logiske årsager og sammenhænge for de(t) fænomen(er), som man fremsætter, at man vil forklare. Igen ses det, at ideerne om effekt og undersøgelser af effekt trækker på det dominerende videnskabelige verdensbillede hos henholdsvis natur- og sundhedsvidenskaben. Bagved visionen for effektundersøgelser ser man da også tydeligt, at man trækker stærkt implicit på en drøm om objektivt naturvidenskabeligt at kunne identificere, afdække og frem for alt måle helt entydigt de realudkommer – effekter – , som indsatser fører til. Endvidere opererer det bagvedliggende udtalte ideal for tankegangen bag effekt også med, at undersøgelser af effekt kan udsige effekterne af indsatserne *langt frem i tiden* og gerne på parametre, som rækker *langt ud over* det enkelte projekts ramme. Denne problematik kan kaldes det forventningsmæssige paradoks for effektundersøgelser. På den ene side er der stærke ønsker om ideale excellente effektundersøgelser, som kan undersøge og sige noget om effekter af et ressourceforbrug, af en ressourceindsats, ud fra fundamentet om det udtalte naturvidenskabelige verdensbillede, som meget strengt kræver, at der er en klar logisk årsagssammenhæng mellem identificerede målte effekter og indsatsen. Disse krav kræver også, at alle *udefrakommende* forhold eller påvirkninger udenom det enkelte forsøg er klargjort, dvs. enten udelukket eller holdt neutrale under hele forsøget/projektet. På den anden side er der ofte stærke ønsker til, at en effektundersøgelse kan komme med meget omfattende udsagn om både 1) *Omfanget* og 2) den tidsmæssige rækkevidde effekter af et givent projekt. Men ønsket om omfattende bredde og tidsmæssige lange udsagn om effekterne af en indsats har direkte betydning for det strenge videnskabeligt lånte krav om logisk årsagssammenhæng og dermed effektudsagnenes logiske stringens for at kunne tale om effekterne af et projekt. Paradokset bliver ofte større og mere fremtrædende, så snart vi laver effektundersøgelser af sociale fænomener, hvor vi gerne vil udsige meget om mange effekter og også gerne vil udsige noget om effekter på lang sigt af projektet, samtidig med at det netop for sociale fænomener er sværest at udelukke alle kendte og ukendte faktorer og/eller holde disse konstante. I vores vurdering og udsagn af effekt må vi være derfor reflekterende i forhold vores analyser og konklusioner. På den side har vi svært leve op til de naturvidenskabeligt inspirerede krav til effektundersøgelser. På den anden side er det heller ikke sådan, at vi ikke kan bruge af og gør brug af almene accepterede videnskabelige metoder, når vi vil undersøge og forklare effekter af sociale fænomener. Vi skal blot erindre os om og kræve, at alle udsagn om effekter af et projekt har en *direkte eller sandsynliggjort årsagssammenhæng* med den eller de indsatser og aktiviteter, som pågældende projekt

gjorde brug af. Vi skal med andre ord bringe videnskabelige analytiske argumenter i spil, når vi identificerer og fremkommer med udsagn på effekt af det konkrete undersøgte projekt.

5.0 Indholdet i en effektundersøgelse

En effektundersøgelse består af følgende dele:

- 1) Opstilling af en **programteori**,
- 2) Opstilling eller identifikation af **indikatorer på effekt**, dvs. projektets mål for effekt
- 3) Fremlæggelse af det undersøgte **projekts indsatser**,
- 4) Opregning af **projektets aktiviteter**
- 5) Opregning af projektets **præstationer**
- 6) Identifikation og fremlæggelse - som en meget afgørende del af effektundersøgelse, og der hvor effektundersøgelsen for alvor kan bringe ny viden og læring på banen – af de **moderatorer**, de forhold i og omkring eller udenfor projekt, som har eller vil påvirke projektets evne til at skabe effekt.

5.1 Hvad er Programteori, indsatser, aktiviteter og præstationer?

En programteori er en opstilling af de forventede *logiske årsagssammenhænge mellem* projektets *indsatser, aktiviteter, præstationer* og effekter. Programteori benævnes ind imellem også som *virknings-* eller *forandringsteori*.

Projektets indsatser er de ressourcer, som projektet er blevet tilført eller tilføres. Projektets aktiviteter er de processer, som projektet udfører ud fra projektets formål, mål og indsatser med det formål at producere præstationer (kan også benævnes resultater) og i sidste instans effekter på baggrund af disse aktiviteter og præstationer.

Projektets præstationer er de *helt* umiddelbare udkomme eller produkter, som projektet har medført, produceret eller som vil blive produceret. Dette tredje led i programteorien er der mindst enighed om indenfor effektevalueringsfeltet om, hvordan det skal defineres, forstås og anvendes. Her anvendes og forstås begrebet *præstationer*, som det produkt eller de produkter, som er udkommet af projektets indsatser og aktiviteter. Nogle anvender også begrebet *resultater* for det enkelte projekts præstationer. Desværre anvender og opfatter andre begrebet *resultater* som et andet begreb for det enkelte projekts effekter. Vi anvender ikke her begrebet resultater, da det netop kan give associationer til effekterne af det pågældende projekt. Videre er begrebet resultater ikke et særligt godt andet udtryk for effekterne af et projekt, da brugen af begrebet resultater primært giver associationer til de intenderede effekter af en indsats og ikke i samme omfang til de uintenderede effekter af et projekt.

Det sidste led i programteorien er projektets effekter, der forstås og tidligere er defineret som virkningerne af indsatsen eller i dette projekt som i tilstande eller adfærd på baggrund af projektets indsatser over det pågældende projekts aktiviteter og præstationer.

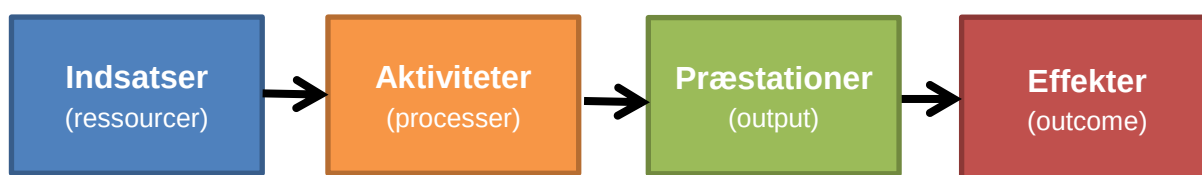
Desværre er der ikke en universel analytisk enighed om, hverken teoretisk eller på tværs af de mange praktiske effektundersøgelser, som der er foretaget, hvor skellet er mellem projektets præstationer og projektets effekter. Dette skyldes, at der ikke er enighed om eller en udpræget ensartethed i, hvordan begreberne præstationer og effekter skal forstås hver for sig, i forhold til hinanden og hvor de definitions- og begrebsmæssigt er skilt ad. Dette kan illustreres ved, at nogle teoretiske bidrag om og en række konkrete studier af effektundersøgelser anvender begrebet *udkomme* i stedet for begrebet præstationer, som begreb for de produkter eller umiddelbare udslag, som der kommer ud af det pågældende projekts aktiviteter.

Brugen af begrebet udkomme illustrerer de definitions- og analytiske problemer der knytter sig til, hvad effekterne af et projekt er og *ikke* er, dvs. afgrænsningen af hvad effekter er. Der er generelt ikke i samme omfang problemer med den gensidige fælles forståelse af, hvad der udgør projektets indsatser og projektets aktiviteter.

5.2 Den visuelle fremstilling af en programteori

Alle programteorier beskrives – ja fremstilles direkte – ved en **visuel** fremstilling af den forventede sammenhæng mellem det pågældende projekts indsatser over aktiviteter til Præstationer til effekter. Se nedenstående figur.

Figur 1 Den overordnede grundmodel for en programteori



5.3 Indikatorer på effekt - effektindikatorer

Enhver undersøgelse af effekt og herunder den anvendte programteori må nødvendigvis operere med mål for effekt - effektmål. Ideelt set skal disse mål for effekt være opstillet på forhånd af projektet inden projektstart. Man taler her om, at man på forhold identificerer, og herunder definerer, og stiller **indikatorer** for de forventede effekter af det pågældende projekt. Identifikation og den evt. udfordring med at opnå enighed omkring relevante indikatorer for effekt kan være en udfordring og et emne for diskussion. Ud over uenigheden om, hvilke indikatorer for effekt eller effektmål, som er rimelige at holde et projekt op på – med andre ord så skal indikatorerne for effekt kunne knyttes til projektets formål og mål –, så er der udfordringen med, at indikatorerne skal være målbare, dvs. *realistiske* og *brugbare*. Disse krav er egentlig en gengivelse af kravet om, at årsagssammenhænge i en programteori skal være logiske og konsistente, at der kan gives logisk teoretisk forklaring på sammenhængen mellem projektets indsatser, aktiviteter, præstationer og endelige effekter. Også her vil det forventningsmæssige paradoks til effektundersøgelser træde frem, da der ofte er der et stærkt ønske, hvis ikke lige frem efterspørgsel efter, at den pågældende effektundersøgelse kan fremkomme med udsagn om effekter, som rækker ud over projektets ramme og tidsmæssigt efter projektet.

5.4 Effekter – på kort og langt sigt

Teoretiske præsentationer af effektteori og effektevaluering opereret typisk med effekter på kort, mellemlang og langt sigt. I mange konkrete effektundersøgelser synes det ikke i praksis særligt analytisk brugbart at operere med alle tre kategorier. Her vil vi følge denne linje og kun anvende sondringen mellem effekter på kort og langt sigt.

5.5 Moderatorer

Med moderatorer forstår vi faktorer indenfor og udenfor projektet, som har indflydelse på muligheden for at påvirke den opstillede forventede logiske årsagssammenhæng mellem indsatser, aktiviteter, præstationer og

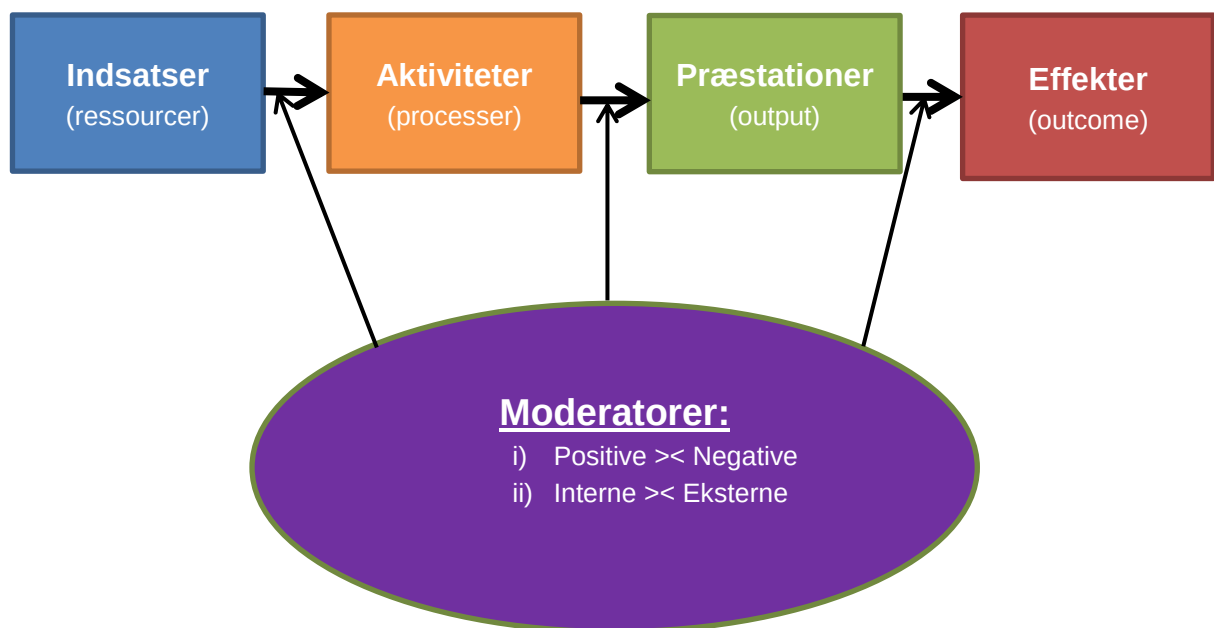
effekter. Disse faktorer kan være *både negative og positive* faktorer. Typisk er vi mest interesserede i faktorer udenfor projektet, som kan påvirke projektets muligheder for at opnå effekt, da vi vil mene, at projektet om ikke helt, så må have visse muligheder for at påvirke de indre forhold eller faktorer i projektet. Men det kan jo vise sig, at man først ved efterfølgende effektundersøgelse finder ud af, at der var faktorer internt *ved eller i* projektet, så påvirkede det pågældende projekts muligheder for at opnå effekt.

Det kan være forskelligt, om man definerer eller opfatter en moderator som værende eksterne eller intern. Eksempelvis kan man diskutere, om holdningerne hos de respondenter, som vedvirker i projektet, er givne og faste på forhånd og hele vejen i projektet og således udgør en fast uafhængig faktor for projektets evne til at opnå effekt, eller om netop respondenternes holdninger/attitude udgør et effektmål i sig selv en faktor, som man kan påvirke undervejs. Ja måske kan et centralt effektmål i et projekt være selve holdnings- og den medfølgende adfærdssændring hos de deltagende respondenter.

5.6. den endelige model for en programteori

På baggrund af begreberne programteori bestående indsatser, aktiviteter, præstationer og effekter begrebet moderatorer får vi en endelig effektmodel, se nedenstående figur.

Figur 2 En endelig model for en programteori



Efter at vi har bestemt typen af evaluering i forbindelse evalueringen af *Virksomhedsrådgivning*, og videre efter at have præsenteret teorien og tankerne bag effektvurdering og effektundersøgelse, herunder de forskellige begreber, som anvendes, så går vi over til selve undersøgelsen og effektvurderingen af *Virksomhedsrådgivning*.

6.0 Effektundersøgelsen af Virksomhedsrådgivning.

6.1 Et kompleks projekt at evaluere

Evaluators første indtryk er, at der er tale om et forholdsvis kompleks projekt med mange mål og målsætninger. Videre konstateres det, at projektet består af mange dele og dissideret må antages at bestå af flere under- eller delprojekter. Evaluator konstaterer på denne baggrund, at en effektundersøgelse af *Virksomhedsrådgivning* udgør en betydelig udfordring. Indtrykket forstærkes af, at der ikke på baggrund af evaluators umiddelbare indtryk ved søgninger i projektet synes at være en overordnet beskrivelse og fremfor alt en visuel fremstilling ved en figur eller model, som kan understøtte præsentationen af, hvorledes de forskellige dele af projektet understøtter hinanden og understøtter projektets formål og mål. Det konstateres på denne baggrund, at effektundersøgelsen og evalueringen af *Virksomhedsrådgivning* udfordrende for det første på grund af projektets emne, som er kompetenceudvikling af A) *individer* – landmænd, landbrugsrådgivere og ledere i eller med tilknytning til landbruget – og af B) *organisationer* – landbrugsrådgivningsvirksomheder. For det andet er effektundersøgelsen og evalueringen af *Virksomhedsrådgivning* en udfordring på grund af projektets gennemførelse og organisering i forhold til at kunne afrapporteres ud fra de foreliggende oplysninger og de ressourcer, som der er stillet til rådighed for evalueringen.

6.2 Formål for Virksomhedsrådgivning

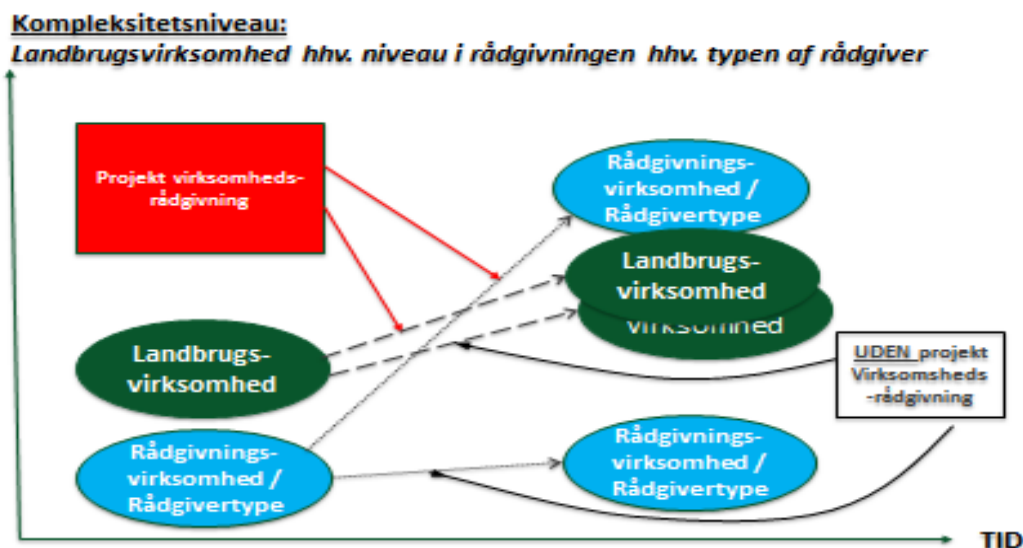
Formålet med virksomhedsrådgivning har – som evaluator ser det – været følgende:

- 1) At berede de landmænd, som er identificeret gennem undersøgelser til at være fremtidens landmænd, på de udfordringer, som de vil stå overfor i takt med, at disse overgår fra at være typisk stærkt specialiserede landmænd med fokus på en eller få produkter, til at blive *virksomhedslandmænd* med flere forskelligartede og mere komplekse forretningsområder under mere stigende komplekse omgivelser/rammebetingelser (bl.a. fordi det forventes at fremtidens plan- og miljøregulering forventes at blive mere individuel og kompleks pga. stigende viden, krav og forventninger). Som evaluator forstår det, så antages det i projektet, at denne udvikling vil ske, men projektet mener at, projektet kan indvirke på størrelsen og retningen af udviklingen og frem for alt påvirke effektmæssigt de pågældende landmænds evner til at håndtere denne forventede strukturelle udvikling i erhvervet.
- 2) At være med til at udvikle, omstille og påvirke landbrugsrådgivningsvirksomhederne, så disse fremover, og det gerne indenfor en kort tidshorisont, er klar til at tilbyde relevant rådgivning til fremtidens *virksomhedslandmænd* og *virksomhedsland*. Dette betyder, at landbrugsrådgivningsvirksomhederne i fremtiden skal kunne imødekomme efterspørgslen efter nye rådgivningsprodukter med nyt rådgivningsindhold præget af nye rådgivningsformer; kort sagt at dagens landbrugsrådgivningsvirksomheder også i fremtiden i eksisterende eller nye virksomhedsformer kan fastholde en betydelig markedsposition på det danske marked for landbrugsrådgivning og spille en væsentlig faktor i udviklingen af et stærkt dansk landbrug. Som evaluator har forstået projektets formål, så antages det, at projekt *Virksomhedsrådgivning* vil være et afgørende middel eller instrument i omstillingen af dansk landbrugsrådgivning til fremtidens danske landbrugsrådgivning, så denne forsat vil eksistere og være levedygtig.

- 3) Videre som en del af formål nummer 2 (dette er evaluators analyse) – omstillingen af de danske landbrugsrådgivningsvirksomheder – som et selvstændigt fokus i Projekt *Virksomhedsrådgivning* at udvikle nye rådgivningskompetencer og rådgivningstyper blandt danske landbrugsrådgivere.

Disse formål og mål for projektet er forsøgt illustreret i en figur, se figur 3.

Figur 3 Model for evalueringens opfattelse af formålet med *Virksomhedsrådgivning*.



Som det fremgår af modellen, så er det evalueringens opfattelse at den måde projekt *Virksomhedsrådgivning* fremstår på og forstår sig selv, at det er et projekt, der skal skabe virkninger i forhold til:

- For det første at klæde fremtidens landmand bedre på at håndtere sin fremtidige rolle som virksomhedslandmand – på modellen, de grønne ellipseformede cirkler. Vedrørende denne udvikling, så er evaluator i øvrigt af den opfattelse, at da de danske landbrug befinder sig på et marked med fuld konkurrence, så vil de landbrugsbedrifter som overlever i fremtiden, alt andet lige, have udviklet sig til en eller anden for virksomhedslandbrug – dette ses på figuren ved, at kompleksiteten i fremtidens landbrug alt andet lige vil have bevæget sig opad uafhængigt af, om projekt *Virksomhedsrådgivning* ville have eksisteret eller ej. Dog antager evaluator, at eksistensen af projekt *Virksomhedsrådgivning* vil have en positiv indvirkning på fremtidens landbrugsbedrifter i forhold til deres evne til at håndtere den øgede kompleksitet og der igennem styrke deres udviklingsmuligheder og overlevelsessevner på markedet – Dette ses på figuren ved, at den grønne ellipseformede cirkel ligger ligge højere end ellers efter påvirkningen fra *Virksomhedsrådgivning*.
- For det andet at udfordre, understøtte og skabe mulighederne for dagens danske landbrugsrådgivningsvirksomheder vil forandre sig i forhold til selvopfattelse, målsætninger, viden og kompetencer, så de i fremtiden er i stand til at tilbyde

rådgivningsydelser på et kompleksitetsniveau svarende til eller over det kompleksitetsniveau, som fremtidens dan virksomhedslandbrug vil befinde sig på – den øverste blå cirkel på figuren. Evaluatoren er i øvrigt af den teoretiske opfattelse, men også på baggrund af de empiriske data, som evalueringen har haft mulighed for at få fat på, at projekt *Virksomhedsrådgivning* her vil og kan gøre den største virkning effektmæssigt. Dette skyldes, at landbrugsrådgivningsvirksomhederne allerede nu er, men også over tid, vil opleve at være i en stigende konkurrencesituation på et stærkt konkurrencepræget marked for konsulenttydelser. Årsagen til dette er, at netop *de* rådgivningsydelser, som man må man forvente, at der er den stærkeste *stigning* i efterspørgslen efter, er netop *de* rådgivningsydelser, som kan knyttes til kompleksitetsstigningen for landbrugsvirksomheder og frem for alt, at *indholdet* disse stigende efterspurgte konsulenttydelser netop *ikke* vil være af ren landbrugsfaglig viden (dyr- og planteproduktion). Andre konkurrerende ikke-landbrugsfaglige konsulentvirksomheder vil også her kunne byde ind med kompetencer og ydelser; eksempler her kunne være almindelige rådgivende konsulentfirmaer. Projekt *Virksomhedsrådgivning* må antages at gøre sin største effekt netop overfor rådgivningsvirksomhederne, da landbrugskunderne hos disse kort sagt kan substituere deres ydelser ud mod lignende eller tilnærmede ydelser andre steder fra. Endelig må det antages, at projekt *Virksomhedsrådgivning* har sit største indvirknings- eller effektpotentiale overfor rådgivningsvirksomhederne, da disse virksomheder, som i organisatoriske kerne og konstituerende for deres eksistens netop skal levere landbrugsfaglig viden og anden relevant mere almen viden *indenfor* en landbrugsfaglig ramme til både dagens og *fremtidens* danske landbrug. Dette ses på figuren ved, at den blå ellipseformede cirkel, som repræsenterer rådgivningsvirksomhederne og typen af rådgiver, må antages på baggrund af betydningen eller effekterne af *Virksomhedsrådgivning* i fremtiden vil blive flyttet højt op i kompleksitetsniveau. Omvendt antages det, at rådgivningsvirksomhederne uden tiltag og projekter som *Virksomhedsrådgivning* ikke vil stige meget i fremtiden i forhold til, hvilket kompleksitetsniveau i den efterspurgte rådgivning, som de vil kunne håndtere og matche.

Ovenstående figur og beskrivelse kan også ses som den helt overordnede programteori eller virkningsmodel for *Virksomhedsrådgivning*.

6.2 Virksomhedsrådgivnings overordnede effektmål og indikatorer for effekt

På baggrund af *Virksomhedsrådgivning* komplekse karakter, hvilket til dels skyldes, at der er tale om et samfundsvidenskabeligt udviklingsprojekt men også projektets mange indsatser, aktiviteter og delprojekter, og på baggrund af de ressourcer, som der er stillet til rådighed for effektundersøgelse, så fungerer de overordnede effektmål endvidere som projektets indikatorer på effekt.

På baggrund projektets formål vurderes det, at det *overordnede* effektmål og indikatorer på effekt for projektet *Virksomhedsrådgivning* består af følgende to dele:

- Det første overordnede effektmål for *Virksomhedsrådgivning* er gennem sine indsatser og aktiviteter at styrke de fremtidige danske landbrugs, nærmere bestemt virksomhedslandbrugs, evne til at håndtere kompleksitet i udviklingen hen imod og i rollen som virksomhedslandbrug og på denne måde styrke deres konkurrenceevne.

- Det andet overordnede effektmål for *Virksomhedsrådgivning* er gennem sine indsatser og aktiviteter at synliggøre, skubbe på og initiere en udviklingsproces hos landbrugsrådgivningsbranchen, hvor såvel den individuelle rådgiver, men særligt den enkelte rådgivningsvirksomhed ser og reagerer på de nye udviklingstendenser, de forventede fremtidige behov og forandringer på markedet ved at udvikle nye kompetencer i form af ny viden, karrieremuligheder, rådgivningsprodukter, ændrede kundetilgange, ledelsesformer, og organisationsstrukturer. Projektet oplyser selv i denne forbindelse, at projektet i forhold den enkelte rådgiver og landbrugsrådgiverbranchen ønsker at opnå et *paradigmeskifte* fra specialiseret produktfokus hen imod et helhedsorienteret proaktivt kundefokus. Dette udsagn viser, at *Virksomhedsrådgivning* yderste effektmål er at opnå omfattende sociale transformationsprocesser på individ, organisations og brancheniveau netop af paradigmemæssig karakter.

På baggrund af *Virksomhedsrådgivning* komplekse karakter, hvilket til dels skyldes, at der er tale om et samfundsvidenskabeligt udviklingsprojekt men også projektets mange indsatser, aktiviteter og delprojekter, og på baggrund af de ressourcer, som der er stillet til rådighed for effektundersøgelse, så fungerer de overordnede effektmål endvidere som projektets indikatorer på effekt.

6.4 Metode ved effektvurderingen af *Virksomhedsrådgivning*

Evaluators valgte ud fra de ressourcer, som blev stillet til rådighed og ude fra tilrettelæggelsen af projektet at anvende følgende metoder for at indsamle viden og data om projektet:

- Åben observation af to kursusdage på uddannelsen *Virksomhedsrådgiveruddannelsen*.
- Korte interviews af deltagerne i andet kursusudbud, udbudt 2014-2015 af uddannelsen *Virksomhedsrådgivning*. Her blev der spurgt ind til forventet udbytte – underforstået effekt – af uddannelsen i forhold til, om de allerede nu eller fremover ville bruge, herunder på hvilke måder, den nye viden og de kompetencer, som de fik via kursusforløbet. Videre blev der spurgt ind til baggrunden for, at netop de var sendt på uddannelsen af deres landbrugsrådgivervirksomhed. Videre blev der spurgt ind til typen af rådgivervirksomhed, som de kom fra, hvordan denne rådgivervirksomhed fungerende i dag som organisation og ind til mulighederne for, at de kunne gøre brug af deres nye viden og kompetencer hjemme i organisationen bl.a. organisationsstruktur, ledere og kolleger. Fokus i interviewsene var hele tiden at holde fokus på at komme bag om udsagnene.
- Deltagelse i den første afholdte netværksdag for landbrugsrådgivervirksomhedsrådgivere. Arrangementet blev holdt hos firmet Årstiderne. Der blev her spurgt ind til udbyttet af netværksdagen i forhold til at omstille sig til en ny rådgiverrolle, en ny faglighed, ny efterspørgsel fra kunderne og mulighederne for at omsætte sin viden og kompetencer omkring *Virksomhedsrådgivning* i forhold til persontypen og typen af rådgivervirksomhed set som organisation, som man kom fra. Endelig blev der spurgt ind til, da deltagerne havde deltaget i første kursusudbud af *Virksomhedsrådgiver uddannelsen*.
- Individuelle samtaler med henholdsvis projektlederen af *Virksomhedsrådgivning*, og de forskellige ansvarlige for de forskellige del- eller underprojekter af *Virksomhedsrådgivning*.

6.5 Moderatorer ved projekt *Virksomhedsrådgivning*.

Der er identificeret en række forskellige moderatorer for *Virksomhedsrådgivning*. Disse er opdelt i forskellige underkategorier efter de forskellige kategorier, som der blev præsenteret i det teoretiske afsnit 5.4, *Moderatorer*. Disse er opdelt i henholdsvis interne og eksterne moderatorer, hver med en opdeling i positive

helholdsvis negative for hver af disse. Moderatorer bestemte vi, som de forhold indenfor – interne moderatorer – og udenfor – eksterne moderatorer – projektet, som har indflydelse på projektets evne til at skabe effekt.

6.5.1 INTERNE MODERATORER

Tabel 1 Interne moderatorer for projektet

Interne moderatorer (forhold indenfor projektet)	
Positive	Negative
- Der er sket en tilpasning af de udviklede værktøjer til den individuelle kunde fra projektets side - I forhold til kursuset <i>virksomhedsrådgiver</i>: Her er der sket en forbedring fra det første kursusforløb til det andet kursusforløb. Den enkelte kursUSDeltager og vedkommendes organisation er blevet bedre klædt på i forhold til at deltage i kursuset og forankre de nye kompetencer, når den pågældende medarbejder er vendt hjem til sin organisation (se her indførelsen og brugen af effektkort v/ Jette Nissen)	- Det er ikke klart i projektet – det fremgår i hvert fald ikke klart for evaluator – om der er blevet udviklet og arbejdet stringent ud fra <i>en overordnet samlet</i> strategi for hele projektet. Dette kan styrke fokus på, om kunderne og målgruppen rent faktisk bliver flyttet samlet set af projektets aktiviteter, herunder på hvilke <i>måder</i> og i hvilket <i>omfang</i>.

På næste side står de eksterne moderatorer.

6.5.2 EKSTERNE MODERATORER

Tabel 2 Eksterne moderatorer for projektet

Eksterne moderatorer (forhold udenfor projektet)	
Positive	Negative
- Markedet er klart. Allerede nu er der en efterspørgsel på markedet i forhold til at omsætte den viden og de produkter, som projektet har udviklet og formidlet. Dette gælder både efterspørgslen efter virksomhedsrådgivere blandt landmænd og efterspørgslen blandt rådgivningsvirksomhederne efter konsulenter med den faglige baggrund som virksomhedsrådgiver. Dog er efterspørgslen og paratheden hos landmændene højere end blandt rådgivningsvirksomhederne. - Det antages med al overvejende sandsynlighed, at denne efterspørgsel vil stige både i forhold til markedets samlede udvikling med hensyn til antal kunder og efterspørgslen, og hermed betalingsvilligheden, hos den enkelte kunde. - Overvejende åbne og modtagelige kursusedtagere; Ca. halvdelen vurderes at være særdeles åbne af kursusholder Hildebrandt & Brandt. - Positiv modtagelse af kursusedtagerne hjemme i deres rådgivningsvirksomheder.	- Finansieringsklemmen for erhvervet og dermed hos kunderne og brugerne af projektets viden. Denne modvirker eller bremser både udbredelsen i bredden og dybden af projektets præstationer. - Forsat en reserveret eller ligefrem manglende betalingsvillighed hos kunderne. Disse er forsat noget konservative og udgiftsaverse i deres adfærd. Dette kan ses som et udslag af manglende forståelse for behovet for udvikling som afsæt for fremtidig indtjeningsskabelse. - Den nuværende typiske organisationsstruktur i rådgivningsvirksomhederne. - Den nuværende kultur, herunder de nuværende traditioner og incitamenter med hensyn til forfremmelse og aflønning, i rådgivningsvirksomhederne. Dette gælder både på bestyrelsesniveau, ledelseslag og blandt de menige medarbejdere. - Interne forskelle i job og arbejdspektiver blandt de <u>forskellige</u> medarbejdergrupper i rådgivningsvirksomhederne. Nogle vil givetvis blive mere vindere eller omvendt mere tabere end andre.

6.6 De alvorligste hindringer for effekter af projektet

På baggrund af gennemgangen af *Virksomhedsrådgivning* har evaluator valgt at lave et punkt, som direkte vedrører de vigtigste hindringer for omsætning af effekter af projektet. Dette er bl.a. gjort af hensyn til ønsket om læring af – forstået som refleksion over – projektet.

De alvorligste hindringer for effekter af *Virksomhedsrådgivning* identificeret af effektvurderingen:

Udenfor projektet:

- Rådgivningsvirksomhederne: Mange af rådgivningsvirksomhederne synes ikke at være parate endnu til omstillingen. Kun få af dem har flyttet sig. Lidt flere har dog påbegyndt en proces med at indoptage projekt *Virksomhedsrådgivnings* viden og produkter. Det er indtrykket på baggrund af de gennemførte interview og samtaler, at det i mange rådgivningsvirksomheder vil være en udfordring i) at implementere efteruddannede medarbejdere og 2) foretage tiltag som vil forberede organisationen til efterspørgslen efter nye produkter.
- Rådgivningsvirksomhederne igen: Rådgivervirksomhederne og landbrugsrådgiverbranchen synes udfordret på, at den nye rådgivertype, virksomhedsrådgiveren (indenfor landbrug), er en rådgiverrolle og medarbejdertype, som går på tværs af den meget stærke faglige specialisering, som præget branchen og betinget branchen udvikling i de sidste 40 år.

Indenfor projektet

- Fastholdelse af projektet producerede viden, relationer og produkter. I forhold til at opnå effekt(er) på længere sigt af projektet, så savner evaluator et større fokus på, hvorledes man vil sikre en videreudfoldelse, implementering og evt. videreudvikling af projektet og dets viden og produkter **efter** projektafslutning. Herunder savnes der også evt. overvejelser over hvem og i hvilket omfang projektet kan eller skal overdrages til en mere "driftlignende" rolle efter afslutningen af projektet – i forlængelse her af bør projektet foretage overvejelser over prioriterede tiltag og tilbudte produkter i forhold til de ressourcer, som man evt. vil afsætte her til.
- Udfordringen med og overgangen til forretningsgørelse af den udviklede og producerede viden; dvs. hvorledes kan projekt *virksomhedsrådgivning* give anledning til udvikling af produkter, som kan sælges på baggrund af betalingsvillig efterspørgsel.
- Ansvar for projektet og dets værdi efter projektafslutning.

7.0 Konklusion

7.1 Effekter af virksomhedsrådgivning

På baggrund af undersøgelsen af projektet – herunder interviews med de ansatte i projektet, projektudførerne, med kursusedtagere og gennemgangen af en række dokumenter – ud fra de ressourcer, som blev stillet til rådighed for evalueringen, og ud fra de opstillede overordnede effektmål, så er effektivurderingen nået frem til, at projekt *virksomhedsrådgivning* har skabt følgende effekter:

- A. Projektet har vist, at det er i stand til at skabe udvikling og forandringsprocesser hos den enkelte landbrugsrådgiver, *hvis* – som betingelse – pågældende landbrugsrådgiver personligt er parat her til. Fagligt synes den enkelte rådgiver fint at kunne indgå i projektets aktiviteter og anvende projektets viden og produkter.
- B. Projektet har afdækket et betydeligt behov for forretnings- og organisationsudvikling hos de danske landbrugsrådgivervirksomheder. Projektet er lykkedes med at sætte en dagsorden, udvikle tiltag og initiativer, som klart har eller på kortere sigt vil medvirke til en forandringsproces blandt en række rådgivervirksomheder.

7.2 Samlet konklusion og vurdering af projektet

Samlet konklusion og vurdering af projektet:

Samlet set, så vurderes det, at projekt *Virksomhedsrådgivning* skaber positive effekter for de danske landmænd og landbrugsrådgivervirksomhederne på *lang sigt*. *Betydelige* effekter på *kort sigt* synes kun at være sket på individniveau blandt individuelle landbrugsrådgivere, *i så fald* at disse er parate – særligt personligt - til forandring. I forhold til landbrugsrådgivningsvirksomhederne, så vurderes det, at effekterne af projekter først vil vise sig efter længere sigt; dette skyldes dog naturligvis, hvad man alt andet lige kan kalde almindelig organisatorisk træghed. Der er dog betydelige selvstændige udfordringer i selve branchen og blandt de enkelte rådgivervirksomheder i forhold til at anvende den viden og de produkter, som projekt virksomhedsrådgivning har givet anledning til. Det vurderes ikke, at der har været betydelende forhold internt i projekt, som har eller vil modvirke effekter af projektet. Det er effektivurderingens vurdering, at projekt *Virksomhedsrådgivning* gennem hele sit set-up og stort set igennem hele sin udførsel og implementering ubevidst og implicit har arbejdet med fokus på effektskabelse på baggrund af projektets indsatser og aktiviteter. Der er endvidere arbejdet med et bevidst eller eksplicit specifikt fokus på effektskabelse i dele af projektet.

7.3 anbefalinger

Da man har ønsket et læringsperspektiv indbygget i denne effektivurdering, så har effektivurderingen en række anbefalinger og indspil til overvejelse for projektet:

Anbefalinger:

- Projektet bør indeholde et eksplicit fokus på og formidling af, *hvordan* projektet forestiller sig, at projektets indsatser og aktiviteter kan skabe effekt og *for hvem*?
- Projektet skal overveje, hvordan et projekter designes og udføres under hensyn til muligheden for gennemførelsen af en efterfølgende undersøgelse og afrapportering af effekt. Projektet fremstår komplekst og svært håndterligt i forhold til en evaluering med projektets mange dele, indsatser, aktiviteter og del(for)mål.

- Projektet bør overveje, hvordan projektet klarere selv kan fremlægge, hvordan projektet selv mener, at det skaber effekter og for hvem, herunder have et særligt fokus på, om der kan og i givet tilfælde *hvilke* evt. *indikatorer* på effekt, som kan anvendes.