

## Notat

Nov. 2011

---

### **Evaluering af et projekt**

#### *Formål*

Ved afslutning af projekter i regi af Fonden for Velfærdsteknologi, skal der udarbejdes en evalueringsrapport som blandt andet beskriver de i projektet opnåede resultater. Formålet hermed er at dokumentere opnåede resultater og erfaringer med henblik på at sikre et solidt grundlag for udarbejdelse af business case til vurdering af potentiale ved en eventuel national udbredelse af den afprøvede løsning.

En evaluering af et projekt tager sigte på at dokumentere og belyse de indsamlede data på en sådan måde, at det tydeliggøres om de forventede effekter er opnået. Evalueringen skal fokusere på dokumentation og vurdering af et bredt spektrum af faktorer, som giver viden om projektets resultater og forudsætninger.

#### *Omfang*

Evalueringen forventes at have form af en rapport på 25 – 35 sider. Rapporten skal følge fondens skabelon til evalueringsrapport. Skabelonen indeholder dels en indholdsfortegnelse med hvilke afsnit, som skal indgå i rapporten, samt en række spørgsmål i hvert afsnit, som skal besvares.

#### *Evaluator*

Ved gennemførelse af et projekt anbefaler Fonden for Velfærdsteknologi at der til projektet knyttes faglig evalueringskompetence. Personen, der skal agere evaluator bør have kendskab til at arbejde med analyse og afrapporteringer og bør have erfaring med at udarbejde evalueringer. Kendskab til evalueringsteori og -metode er en fordel.

#### *Evalueringstype*

En evaluering af et projekt er en teoribaseret evaluering, hvor formålet er at demonstrere et arbejdskraftbesparende potentiale. Evalueringen har dertil også træk af en procesevaluering, idet der vil være en række læringspunkter i projektforløbet, som det vil være vigtigt at formidle i forbindelse med en

eventuel videre implementering. Nærværende vejledning har til formål at specificere de konkrete dele af den ønskede evaluering.

#### *Resultaterne begynder ved projektstart*

En evaluering tager sin begyndelse allerede ved projektstart. Allerede ved 1. afrapportering til fonden er fundamentet lagt til evalueringen af projektet. 1. afrapportering skal indeholde projektets forandringsmodel, en arbejdsgangsanalyse, et program til resultatmåling samt en gennemført nulpunktsmåling med efterfølgende opdatering af projektets potentialeberegning. Dette kan ikke gennemføres uden at være tænkt i et sammenhængende koncept for evaluering af det samlede projektet.

Evaluators skal derfor tilknyttes projektet senest ved opstart af projektet.

#### *Fokus på de målbare effekter*

Når projekter evalueres, er det væsentligt overvejende at have fokus på resultater, der realiserer de kortsigtede effekter, *jf. forandringsmodel for et projekt i vejledning til 1. afrapportering*. De mellemlange- og langsigtede effekter er det ikke nødvendigvis muligt direkte at dokumentere som resultat af de konkrete projekter. De mellemlange- og langsigtede effekter vil derimod afhænge af realisering af de kortsigtede effekter, og vil ofte først kunne dokumenteres over længere tid.

Det er dog væsentligt, at det i *forandringsmodellen*, udarbejdet v. 1. afrapportering, er sandsynliggjort, at realisering af de kortsigtede effekter i projektet på længere sigt vil medføre en realisering af hhv. de mellemlange- og langsigtede effekter, *se evt. vejledning til 1. afrapportering*.

#### *Evalueringspunkter*

Evaluering af et projekt skal som minimum belyse følgende områder:

- Arbejdskraftbesparende potentiale
- Øvrige økonomiske effekter
- Kvalitative mål (oplevet service/kvalitet)
- Andre socioøkonomiske effekter
- Teknologiens modenhed
- Barrierer og forudsætninger for udbredelse, herunder væsentligste risici
- Forhold på udgiftssiden
- Forankring af projektets resultater

#### *Typer af målinger*

For at gennemføre et projekt med en afsluttende evaluering, skal der foretages en række projektaktiviteter, som tjener til at dokumentere projektets resultater.

Obligatorisk for alle projekter:

- *Tidsstudier* – Der skal foretages måling af tid anvendt til opgaveløsningen berørt af projektet. Herunder:
  - a) *Nulpunktsmåling* – Afdækker ressourceforbruget i udgangspunktet, før projektets løsning indføres
  - b) *Midtvejsmåling* – Indikerer ofte på hvilke områder indførelsen af en ny teknologi/arbejdsgang er succesfuld, og hvor der med fordel kan gøres en ekstra indsats
  - c) *Slutmåling* – Dokumenterer ressourceforbruget efter indførelse af projektets løsning. Sammenholdes med nulpunktsmålingen.
- *Beregning af mulige øvrige gevinster* – Der skal foretages vurdering af, hvorvidt projektet giver anledning til øvrige gevinster. Det kan fx være mindre driftsomkostninger v. bygningsdrift og kontorhold. Ligeledes kan det være andre socio-økonomiske effekter såsom hurtigere tilbagekomst på arbejdsmarkedet, minimeret ventetid for borgeren el. lign. Beregningen kan foretages ved analyse af regnskabstal eller ved begrundet estimat
- *Måling af øvrige indikatorer* – Kan typisk være en måling af antal enheder i en afgrænset cyklus defineret af projektets område. Fx gennemløbstid for en sagsbehandling, antal sengedage ved indlæggelser, antal ekspeditioner pr. medarbejder el. lign. Målingen skal foretages v. projektstart og ved projektafslutning.

Andre mulige metoder:

- *Spørgeskemaer* – Kan bruges ifm. afdækning af service/kvalitetsmål for hhv. medarbejdere og borgere
- *Interview* - Kan bruges ifm. afdækning af service/kvalitetsmål for hhv. medarbejdere og borgere
- *Teknologivurdering* – Foretages ofte af en ekstern part med specialkendskab. Foretages ikke nødvendigvis i projektet.
- *Risiko- og/eller barrierевurdering* – Kan udføres som opfølgning på projektets videregivelse af erfaring til en eventuel implementering.

### **Leverancer v. afslutning af projekt**

Fristen for fremsendelse af evaluering til Fonden for Velfærdsteknologi er senest 3 måneder efter projektafslutning. Det er i perioden muligt at afholde udgifter i projektet, som relaterer sig til regnskab, revision og udarbejdelse af evaluering. Fristen på de 3 måneder betyder, at et projekt allerede i opstartsfasen kan have gavn af fx at tage kontakt til en revisor for at få overblik over krav til dokumenter og proces ifm. den afsluttende regnskabspåtegning, så den kan finde sted indenfor fristen.

Ved aflevering af evaluering, skal:

- Der afholdes et styregruppemøde for projektet med deltagelse af Fonden for Velfærdsteknologi.

Til mødet skal der foreligge følgende materiale, som gennemgås på mødet, og tiltrædes af styregruppen:

- Evalueringsrapport (25 – 35 sider)
- Revisorpåtegnet regnskab for projektet
- Genberegning af projektets arbejdskraftbesparende potentiale
- Genberegning af projektets økonomiske balance

Materialet fremsendes til fonden i rimelig tid inden styregruppemødet, og senest én uge forud for mødet. Det skal være muligt for fondsmedarbejderen at gennemgå materialet grundigt forud for styregruppemødet, samt stille eventuelle spørgsmål til projektlederen.

## Bilag 1 - Standarddisposition for evalueringsrapport

Nedenfor er angivet en standarddisposition for evalueringsrapporten til fonden. Denne skal følges, ligesom de angivne spørgsmål i hvert afsnit skal besvares. I nogle tilfælde kan det forekomme, at et spørgsmål eller et afsnit ikke er relevant for et givet projekt, så anføres *ej relevant* samt begrundelse. Ifm. evalueringen skal der bl.a. foretages genberegning ift. de tre tabeller, der indgik i ansøgningen om midler fra Fonden for Velfærdsteknologi: projektets økonomisk balance, projektets potentiale og opregning af det nationale potentiale (se nærmere angivelse nedenfor).

Disposition for evalueringens 25-35 sider (de anførte sider er vejledende ift. ønsket vægtning):

1. Sammenfatning – kort indføring i projekt og besvarelse af evalueringens spørgsmål (s. 1-2)
  - Her angives kort resultater af målinger vedr.:
    - a. Arbejdskraftbesparende potentiale – hvor stort er det demonstrerede potentiale, og på hvilken måde realiseres det? Hvilke medarbejdergrupper er berørt? Og på hvilken måde er arbejdsgange ændret)
    - b. Er der andre gevinster – fx kortere ventetid, sparet transporttid, hurtigere genoptræning el. lign.?
    - c. Kvalitative mål – fx oplevet service/kvalitet hos hhv. medarbejdere og borgere
    - d. Forankring af projektet – ønsker projektdeltagerne selv at arbejde videre med den afprøvede løsning og hvordan?
    - e. Gevinstrealisering – er der i organisationen taget ledelsesmæssigt ejerskab til at realisere de demonstrerede gevinster og hvordan?
2. Anbefalinger til at implementere den nye teknologi (s. 3-4)
  - På baggrund af de erfaringer projektets deltagere har gjort sig:
    - a. Hvad er så vurderingen af løsningen?
    - b. Anbefalingen til andre som ønsker at implementere de afprøvede løsninger?
3. Kort beskrivelse af demonstrationsprojektet (s. 5-6)
  - Hvad går projektet ud på, og hvad har været projektets formål
4. Formål med evalueringen (s. 6)
  - Ud fra forandringsmodellen angives kort, hvad evalueringen skal undersøge og eftervise
5. Evalueringsspørgsmål (s. 6)

- Evalueringsspørgsmål er en operationalisering af evalueringens formål herunder hvordan de centrale parametre i evalueringen efterprøves
6. Projektets forandringsmodel fra 1. afrapportering præsenteres og evalueres (s.6-7)
- Her bruges materiale udarbejdet ifm. 1. afrapportering til fonden
    - a. Har den vist sig at være korrekt?
    - b. Hvis der er opstået nye erkendelser om sammenhænge i løbet af projektet, hvad er så disse, og hvordan ændrer det på forandringsmodellen?
    - c. Evt. anskueliggøres en revideret forandringsmodel
7. Dataindsamling (s. 8)
- Her gives en redegørelse for projektets arbejde med dokumentation
    - a. Hvilke data er indsamlet?
    - b. Hvilke målemetoder er anvendt? – Og begrundelse for valg af metode.
    - c. Vurdering af datas validitet, herunder undersøgelsens størrelse og repræsentativitet
8. Evalueringsanalyse (s. 9-21)
- Analysen skal teste forandringsmodellens antagelser om årsag og virkning. Følgende spørgsmål skal som minimum indgå i besvarelsen:
    - a. Hvordan er målsætninger om mindre tid og færre årsværk på demonstrationsprojektets resultatside opfyldt? (målopfyldelse)
      - Herunder redegørelse for resultater af projektets nulpunktsmåling, midtvejsmåling og slutmåling. Fondens tabel-skabelon for projektets potentiale samt tabel med opregning til nationalt potentiale anvendes herunder.
      - Ved ændring ift. forventning angives årsag og læring (herunder kan fx indgå temaer fra projektets risikoanalyse).
    - b. Hvordan er målsætninger om oplevet service-/kvalitetsløft hos hhv. medarbejdere og borgere opnået? (målopfyldelse)
    - c. Hvordan har demonstrationsprojektet arbejdet for at nå sine målsætninger? (Proceserfaringer)
      - Hvilke muligheder og barrierer har der været for organisationen i at arbejde med den nye teknologi?

- Hvilke muligheder og barrierer samt risici har medarbejderne oplevet i deres arbejde med den nye teknologi?
- Hvilke muligheder og barrierer har der været med den nye teknologi?
- Har den nye teknologi nået de ønskede målgrupper?
- Hvilke samarbejdspartnere har projektet inddraget for at arbejde med den nye teknologi, og hvordan har det samarbejde fungeret?
- Hvordan har projektets omverden påvirket arbejdet med den nye teknologi? Er projektet fx blevet påvirket af eksempelvis ændring i lovgivning, sager i pressen eller den teknologisk udvikling på området?
- Hvordan er der i organisationen taget ejerskab til realisering af de demonstrerede effekter?

d. Hvordan har demonstrationsprojektet påvirket opfyldelsen af målsætninger om mindre tidsanvendelse og færre årsværk?

9. Projektøkonomi (s. 22 – 23)

- Anskueliggørelse af projektets samlede økonomiske balance.  
Herunder:
  - a. Projektets samlede udgiftsside (tilskud fra fonden, evt. andre bidragsydere samt egenfinansiering)
  - b. Opgørelse af projektomkostninger på de poster, som udgør fondens budget-skabelon
  - c. Opgørelse af projektomkostninger som hhv. direkte skalerbare, delvist skalerbare og ikke nødvendige set i forhold til eventuel udbredelse af den afprøvede løsning.
  - d. Genberegning af projektets økonomiske balance i fondens skabelon herfor. Forskelle ift. ansøgningens oversigt over økonomisk balance bør omtales.

10. Konklusion (s. 24-25)

- Opsamling af evalueringens resultater og konklusioner

11. Bilag (hvis omfang overskrider 10 sider bør bilag vedlægges i separat dokument)

- Relevant materiale brugt ifm. projektet. Fx:
  - a. Datagrundlag
  - b. Spørgeskemaer brugt til dataindsamling

*For yderligere inspiration:*

- Riisom, Thomas (2006): Elementær Evaluering. Capacent.  
En grundlæggende indføring i evalueringsteori og –praksis.

- KREVI (Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut). Se generelt [www.krevi.dk](http://www.krevi.dk) og specifikt materiale: <http://krevi.dk/hvad-har-krevi-lavet>
- Krogstrup, Hanne Kathrine og Peter Dahler Larsen (2004): Nye veje i evaluering. Hans Reitzel.  
Giver en god indføring til at arbejde med virkningsevaluering eller teoribaseret evaluering.
- Krogstrup, Hanne Kathrine (2006): Evalueringsmodeller. 2. udgave. Academica.  
Giver en god indføring i teoribaseret evaluering.
- Evaluering af det nye tilsyn i Region Syddanmark.  
Et konkret eksempel på en virkningsevaluering, hvor det analyseres, om der er en effekt af det nye tilsyn, og hvordan og hvorfor tilsynet har bidraget til effekt. Det vises, hvordan forandringsmodellen bruges som analyseredskab: <http://krevi.dk/publikationer/rapporter/evaluering-af-det-nye-tilsyn-i-region-syddanmark>