

EVALUERINGSVEJLEDNING

Juni 2023

Formålet med denne vejledning er at gøre det nemmere for ansøgere og evaluatorene at designe og gennemføre en evaluering, der er til gavn for Velliv Foreningen, ansøger selv og generel udvikling af området mental sundhed på arbejdspladser. Vejledningen har til hensigt at guide og komme med eksempler på, hvordan du som ansøger/ekstern evaluator kan opbygge et godt evalueringsdesign og dermed udfylde felterne i ansøgningsskemaet på en hensigtsmæssig måde¹.

Hos Velliv Foreningen lægger vi vægt på, at de evalueringer der igangsættes, skal samle op på central læring og indsigt fra projektet. Det kan både relatere sig til projektets udbytte og virkning for målgruppen, men det kan også relatere sig til afviklingen af projektet, herunder hvordan og under hvilke betingelser, at projektets indsats virker godt.

Vejledningen er målrettet tre typer projekter; udviklingsprojekter, pilotprojekter og udbredelsesprojekter. En god forståelse af projektets natur er afgørende for at kunne lave en god evaluering. Denne vejledning indledes derfor med en beskrivelse af tre projektyper og deres betydning for evalueringen. Projekter kan være en blanding af de tre projektyper, hvilket bl.a. kan betyde, at der skiftes fokus i evalueringen undervejs.

Projekttype	Udviklingsprojekt	Pilotprojekt	Udbredelsesprojekt
Formål	<i>Udvikle nye metoder og værktøjer ved at afprøve dem i mindre skala.</i>	<i>Afprøve nye metoder og værktøjer i lidt større skala eller nye kontekster.</i>	<i>Implementere og udbrede allerede eksisterende og veldokumenterede metoder og værktøjer.</i>
Brug af forandringsmodel	Modellen bruges til at skitsere projektets indledende forestillinger om, hvordan de nye metoder eller værktøjer vil føre til forbedringer.	Modellen illustrerer nogle klare forestillinger om, hvordan metoder og værktøjer vil føre til forbedringer.	Modellen er testet i praksis, og den illustrerer hvordan metoder og værktøjer fører til forbedringer på arbejdspladserne.
	Der arbejdes med modellen og den justeres løbende og ved projektets afslutning på baggrund af viden fra evalueringen.	Modellen bruges til at undersøge hvad der virker for hvem og i hvilken kontekst. Modellen tilpasses i nogle tilfælde lidt undervejs og ved projektets afslutning.	Modellen bruges til at dokumentere virkningen af metoder og værktøjer og evt. understøtte implementering og forankring.

¹ Indholdet i denne vejledning er bl.a. inspireret af Danmarks Evalueringsinstituts 'Guide til den gode evaluering'

Fokus i evaluering	Udvikling af selve metoden eller værktøjet.	Hvad sker der, når metoden eller værktøjet rammer virkeligheden.	Implementering og forankring af projektets metoder og værktøjer.
Eksempler på evalueringsspørgsmål	• I hvilken grad opleves de som virkningsfulde af medarbejderne? • Hvordan tager lederne imod metoden? • Hvilke elementer i metoden opleves især som relevant? • Hvad er de vigtigste udviklingspotentialer i metoden?	• Hvad virker for hvilke medarbejdere og i hvilken kontekst – og hvad virker ikke? • Hvilke praktiske udfordringer opstår, når metoden skal anvendes af lederne – og hvad kan der gøres for at minimere dem? • Kan vi se tegn på at medarbejderne begynder at ændre deres adfærd?	• I hvilken grad opleves metodens elementer som relevante og brugbare af medarbejderne? • Bliver metoden implementeret på den måde, som det var forventet? • Hvad kan der gøres for at få lederne til at tage ejerskab til metoden?

På de næste sider gennemgås fire trin, som vi anbefaler jer at gennemgå, når I udfylder de dele af ansøgningsskemaet, der handler om forandringsmodellen og evaluering. I forlængelse af de fire trin beskrives krav til afrapportering, og derudover er der en linksamling, der giver inspiration til, hvor I kan opsøge mere information om evaluering.

TRIN 1: UDARBEJDELSE AF FORANDRINGSMODEL

Vi anbefaler, at I starter med at udarbejde en forandringsmodel for jeres projekt. En forandringsmodel er en (visuel) beskrivelse af, hvad I forventer at opnå (udbytte, forandringer og forbedringer) for jeres målgruppe i projektet, og hvordan udbyttet, forandringerne og forbedringerne hænger sammen med de aktiviteter i igangsætter. Modellen skal beskrive **hvordan** og **hvorfor**, projektets aktiviteter vil føre til forandringer hos projektets målgruppe og i sidste ende langvarige forbedringer på arbejdspladserne. Modellen illustrerer således jeres "teori" eller hypoteser om, hvordan projektet vil virke i praksis. Modellen giver jer et overblik over projektets aktiviteter, forventede udbytte deraf, og de forandringer og forbedringer det igangsætter. Forandringsmodellen kan guide jer til at udvikle et målrettet evalueringdesign.

I finder et link til en skabelon for forandringsmodellen her: <https://www.vellivforeningen.dk/foransoegere/vores-branche/vejledninger-og-skabeloner/>

Når man arbejder med forandringsmodeller kan man helt overordnet gøre det på to måder.

1. I kan starte ved de aktiviteter, som I planlægger at gennemføre, og dernæst bevæge jer fremad i modellen, ved at spørge jer selv, **hvorfor** I laver aktiviteterne, og hvilke forandringer det forventes at de skaber. Til sidst kommer I til beskrivelsen af de mere overordnede forbedringer, I ønsker at skabe på arbejdspladserne.
2. I kan starte med den overordnede forbedring (jeres formål med projektet), som I ønsker at skabe for målgruppen og bevæge jer baglæns derfra ved at spørge jer selv, **hvordan** I vil gøre det. Til sidst rammer I de aktiviteter I planlægger at gennemføre.

Uanset hvilken måde I vælger, er det vigtigt at sikre, at der er en **sandsynlig sammenhæng** imellem de enkelte elementer. Det er fx ikke sandsynligt, at ledere opnår dybdegående viden og erfaringer med konflikt nedtrapning efter et helt kort oplæg om emnet.

Herunder har vi som inspiration indsat et eksempel på en forandringsmodel for projektet Tal Ud, som er støttet af Velliv Foreningen. Under figuren finder I en guide til, hvordan I kan udfylde de forskellige elementer i forandringsmodellen.

Aktiviteter	Udbytte	Forandringer	Forbedringer
Beskriv indholdet i de aktiviteter, I vil igangsætte	Beskriv det nye som målgruppen kan efter deltagelse i aktiviteterne	Beskriv indsatsens resultater på længere sigt. Hvad nyt begynder målgruppen at gøre?	Beskriv indsatsens effekt for projektets målgruppe
Aktivitet 1: 3 værktøjer inkl. fysiske artefakter Spørgsmålskort der åbner samtalen Terninger sætter gang i dialogen Gem det bedste og glem det værste Aktivitet 2: Film, procesbeskrivelse og Tal ud med borgeren. Aktivitet 3: Plakater der skaber awareness	Medarbejdere og ledere kan tale systematisk og åbent sammen om deres oplevelser og erfaringer med Corona og dets betydning for arbejdsglæden og -miljøet. Medarbejdere og ledere har en systematik og ramme til at guide samtaler, der understøtter, at samtalen er præget af nysgerrighed og åbenhed overfor forskellige oplevelser og perspektiver. Medarbejdere og ledere har fået indsigt i, hvordan andre har oplevet Corona, og hvilke følelser og behov de sidder med nu.	Medarbejdere og ledere taler sammen og opnår større forståelse overfor både individuelle og kollektive behov, hvilket understøtter bedre dialoger og et bedre sammenhold på arbejdspladsen. Medarbejderne bruger systematikken og rammen og oplever, at de bliver hørt og der er fokus på deres individuelle og kollektive behov på arbejdspladsen og for fleksible/hybride løsninger.	Positiv betydning for den mentale sundhed blandt medarbejderne. Medarbejderne opnår bedre balance i familie-arbejdslivet.

Aktiviteter: Her skal I beskrive de primære aktiviteter, som I igangsætter i projektet for at nå de ønskede forandringer og forbedringer projektet skal bidrage til. Aktiviteterne udgør jeres samlede indsats i projektet. Når I beskriver aktiviteterne, bedes I være så præcise som muligt hvad angår aktivitetens indhold, målgruppe (hvem den henvender sig til), hvor og hvornår den finder sted, og det skal fremgå, hvorvidt aktiviteten har karakter af noget, som skal udvikles, testes, implementeres eller andet.

Forhold jer til om aktiviteterne er tilstrækkelige til at skabe de forandringer og forbedringer, som I ønsker at opnå med projektet.

Udbytte: Her skal I udfolde de umiddelbare nye forudsætninger eller kompetencer, som målgruppen får af den/de afviklede aktiviteter. Det kan fx være viden om eller tilgange til at tale om arbejdsmiljøet på arbejdspladsen.

Forandringer: Her skal I udfolde de forandringer eller ændringer i adfærd, som de nye forudsætninger/kompetencer skaber, hvis de anvendes i praksis, som har betydning for at opnå de ønskede forbedringer for målgruppen. Det kan fx være, at medarbejderne anvender de tillærte tilgange til at tale om arbejdsmiljø, og dermed taler mere om arbejdsmiljøet og der sættes fokus på den enkeltes og kollektives behov.

Forbedringer: Her skal I beskrive de ønskede forbedringer, som I forventer at opnå for jeres målgruppe. Det er typisk langsigtede og blivende virkninger for målgruppen, der er knyttet til formålet med jeres projekt. Det kan fx være øget trivsel på arbejdspladsen.

TRIN 2: FORMULERING AF UNDERSØGELSESSPØRGSMÅL

Næste trin er at formulere de spørgsmål, som jeres evaluering skal give svar på. Spørgsmålene skal tage afsæt i jeres forandringsmodel. Spørgsmålene kan fx lægge op til, at I bliver klogere på målgruppens udbytte eller får indblik i, hvilke faktorer der har betydning for, om der skabes forandringer hos målgruppen.

Tre kendetegn ved gode spørgsmål

1. De spørger til noget, I virkelig gerne vil have svar på.
2. De er så præcise, at de kan guide jeres dataindsamling i evalueringen.
3. De hænger logisk sammen med formålet for evalueringen.

Spørgsmålene kan have forskellige karakter. De kan være formuleret som en sætning fx: 'Vi vil undersøge, hvad der skal til for, at lederne tager MUS-konceptet til sig, og de har lyst til at anvende det i praksis' eller som et reelt spørgsmål: 'Hvordan har lederne taget MUS-konceptet til sig, og i hvilket omfang anvender de det i praksis?'

Derudover er der en række ting, man kan være opmærksom på, når man skal formulere sine spørgsmål. Her har vi indsat tre vigtige opmærksomhedspunkter.

Tre opmærksomhedspunkter

1. Vær opmærksom på niveauet af spørgsmålene. De skal på den ene side være så konkrete, at de sætter en retning for, hvad det egentlig er, I vil evaluere. På den anden side skal de være så abstrakte, at de kan operationaliseres til konkrete underspørgsmål i fx et spørgeskema.
2. Brug forandringsmodellen som en guide til, hvad der er mest væsentligt at spørge ind til. Det kan I fx gøre ved at identificere projektets hovedaktiviteter som er helt afgørende for, at I vurderer at der kan skabes en forandring.
3. Vær varsom med ikke at formulere alt for mange evalueringsspørgsmål. Hellere arbejde med færre spørgsmål som I kan belyse lidt grundigere, end mange spørgsmål som ikke bliver besvaret ordentligt.

Som inspiration har vi indsat de evalueringsspørgsmål, der blev formuleret for Tal Ud projektet.

- Hvordan bliver indsatsen modtaget og brugt i virksomhederne?
- I hvilken grad opleves de tre metoder som relevante og brugbare af medarbejdere og ledere?
- Hvordan oplever medarbejdere og ledere det at skulle tale om deres erfaringer, og hvad betyder det for dem?

Anvendelse af resultater

I forlængelse af spørgsmålene vil vi også gerne have en beskrivelse af, hvem resultaterne af evalueringen kan være relevante for, og hvordan I vil sikre, at jeres evaluering kan bruges af dem.

Nogle resultater er primært relevante for dem, der står bag projektet, og resultaterne kan fx bruges til en videreudvikling af projektet eller indeholde vigtig viden til fremtidige implementeringsprocesser. Andre resultater har en relevans, der rækker ud over projektet. Det kan være fx resultater, der er relevante for dem, der finansierer projektet eller for andre arbejdspladser, som søger inspiration til at gennemføre en lignende forandring.

Vi har her indsat et eksempel på de modtagergrupper, der blev identificeret for evalueringen af Tal Ud projektet.

- Velliv Foreningen: som ønsker viden om, hvordan indsatsen har virket i praksis, og om det vil være relevant at udvikle lignende indsatser fremadrettet.
- Virksomheder og konsulenthuse: som ønsker at udvikle eller implementere en lignende indsats.

TRIN 3: BESKRIVELSE AF EVALUERINGSMETODER

Når I har formuleret jeres undersøgelsesspørgsmål, har I grundlaget for at kunne udvælge, hvilke metoder der er velegnede til at få svar på spørgsmålene.

Helt overordnet skelner vi mellem kvantitative og kvalitative metoder².

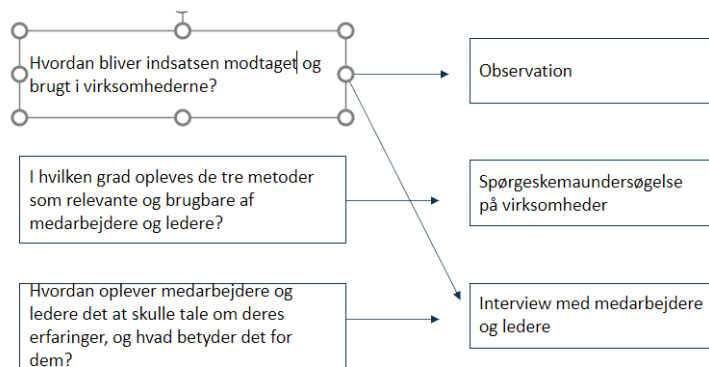
Kvantitative metoder	Kvalitative metoder
Her indsamler man tællelige data. Det foregår typisk via spørgeskemaundersøgelser eller forskellige typer af registreringer, hvoraf nogle af dem måske allerede gennemføres i virksomheden som fx sygefravær.	Her indsamler man ikke-tællelige data. Det kan være via interviews, observationer eller analyser af skriftlige dokumenter.
Kvantitative metoder er velegnede, når man ønsker sig viden i bredden, og gerne vil vide noget om udbredelsen af noget.	Kvalitative metoder er velegnede, hvis man ønsker sig viden i dybden. Det kan fx være at man ønsker en mere nuanceret forståelse af noget.
Nogle spørgsmål kalder på kvantitative svar. Det kan fx være hvis man spørger: - Hvor mange - Hvor ofte	Nogle spørgsmål kalder på kvalitative svar. Det gælder fx hvis man spørger: - Hvorfor - Hvordan.

I mange evalueringer stilles der både spørgsmål, der lægger op til kvantitative og kvalitative svar, og her kombinerer man metoderne.

Når man vælger metoder, er det desuden relevant at skele til, hvad der ressourcemæssigt og praktisk er muligt for projektet, og blandt de mennesker man skal indsamle data hos. Man kan fx have spørgsmål, der lægger op til at følge ledelsen på nogle arbejdspladser tæt og interviewe dem flere gange, men i praksis er det ikke muligt for dem at afsætte tid til det, og man må derfor tilpasse metoden.

Beskrivelsen af spørgsmål og metoder udgør skelettet i evalueringens design, og det kan give et godt overblik, hvis man opstiller det i en figur. Herunder har vi indsat et eksempel fra Tal Ud projektet.

² Med inspiration fra Den Gode Evaluering, Danmarks Evalueringsinstitut, 2014



TRIN 4: BESKRIVELSE AF INDIKATORER FOR FORANDRING

Uanset om man arbejder med at udvikle nye metoder og værktøjer eller med at afprøve eller implementere metoder og værktøjer, er der det til fælles, at det overordnede formål i sidste ende er at skabe forandringer for en målgruppe i en given kontekst. Nogle vil ske indenfor projektets levetid mens andre først vil ske efter projektet er færdigt. Forandringer og indikatorer for forandringer står derfor centralt i denne type projekter.

I dette trin skal I formulere, hvilke indikatorer eller tegn, der kan fortælle jer, om I er på rette vej i forhold til at opnå de forandringer, som I forventer, at projektet fører med sig, og hvordan I vil undersøge det. Beskrivelsen af indikatorer kan med fordel tage udgangspunkt i kolonnerne om udbytte og forandringer i forandringsmodellen. Når I beskriver, hvordan I vil undersøge indikatorerne, kan der også være overlap til de evalueringsspørgsmål og metoder der er beskrevet under trin 3.

Det, I skal have fokus på i dette felt i ansøgningsskemaet, er, at beskrive selv forandringselementet i jeres projekt, og hvordan I vil undersøge, om I er på rette vej.

I Tal Ud projektet kunne man fx formulere følgende indikatorer

- Medarbejderne og ledere giver udtryk for, at samtaler om arbejdsmiljø fylder mere i virksomheden, og de oplever, at deres kollegaer er mere lyttende.
- Medarbejdere og ledere nævner eksempler på, at de selv har indgået i samtaler om forskellige behov, og de giver udtryk for, at de prøver at forstå andre, selv om de har andre erfaringer og behov end de selv har.
- Medarbejdere og ledere sætter ord på balancen mellem individuelle og kollektive behov, og de nævner eksempler på nogle af de dilemmaer, løsninger eller politikker, der har været drøftet i virksomheden.

Krav til afrapportering

Ved projektafslutning skal I rapportere konklusioner fra evalueringen til Velliv Foreningen via vores digitale ansøgningssystem. Bevillingsmodtager skal bruge et skema, som skal udfyldes af projektteamet ved projektets afslutning. Se eksempel på skemaet her: <https://www.vellivforeningen.dk/foransoegere/vores-brancher/vejledninger-og-skabeloner/>.

Derudover skal der på projekter med ekstern evaluator udarbejdes en evalueringsrapport. Formålet med og formen på evalueringsrapporten aftales i et samarbejde mellem projektejer, evaluator og Velliv Foreningen.

Evalueringsrapporten, udarbejdet af den eksterne evaluator, skal give andre, som kunne være interesserede i at bygge videre på projektets resultater mulighed for at lære af projektets erfaringer. Evalueringsrapporten kan efter aftale med bevillingsmodtager og ekstern evaluator blive offentligt tilgængeligt. Det afhænger dog af evalueringens karakter og resultaternes følsomhed, hvorfor det altid besluttes i dialog med ekstern evaluator, bevillingsmodtager og Velliv Foreningen.

Koncepter, materialer, værktøjer mm som er udviklet som led i projektet, skal gerne indgå i rapporten.

I må meget gerne i samarbejde med evaluator tænke i, hvem der kan bruge evalueringens konklusioner, og hvordan I bedst formidler resultater, erfaringer, anbefalinger mm til dem.