God evaluering i Kunststyrelsen

Evalueringscirklen
Klare projektmål
Klare rammer
Skræddersyet evalueringsdesign
Formidling og opfølgning

2006

DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT

God evaluering i Kunststyrelsen

© 2006 Danmarks Evalueringsinstitut
Trykt hos Vester Kopi

Eftertryk med kildeangivelse er tilladt

Bemærk:
EVA sætter komma efter Dansk Sprognævns anbefalinger, dvs. at der som hovedregel ikke sættes komma foran ledsætninger.

Bestilles hos:
Danmarks Evalueringsinstitut
Østbanegade 55, 3.
2100 København Ø
T 35 55 01 01
F 35 55 10 11
E eva@eva.dk
H www.eva.dk

-,- kr. inkl. moms

Indhold

Forord 5

1 Evalueringscirklen 7

2 Tjeklister 9

3 Klare projektmål 13

4 Klare rammer 15

5 Skræddersyet evalueringsdesign 21

6 Formidling og opfølgning 27

7 Projektgrundlag 31

8 Indeks 35

Forord

Dette hæfte beskriver hvordan du som projektleder i Kunststyrelsen skal gribe arbejdet med at evaluere dine projekter an. Hæftet skal ses i sammenhæng med den nye skabelon for projektgrundlag og supplerer det eksisterende materiale på Kunststyrelsens intranet om projektledelse. Projektgrundlaget skal fremover indeholde en plan for evaluering af det enkelte projekt og skal endvidere godkendes af projektejer og opdragsgiver inden det sættes i gang.

Du kan med fordel læse hæftet inden du går i gang med dit projekt, du kan støtte dig til det når du udarbejder dit projektgrundlag, og du kan bruge det som opslagsværk i forbindelse med evalueringen af projektet.

Hæftets hovedkapitler behandler forudsætningerne for en vellykket og brugbar projektevaluering. Hæftet tager udgangspunkt i projekttyper som er typiske for Kunststyrelsen, og dets anvisninger skal derfor ses som en beskrivelse af hvad en god evaluering som hovedregel bør indeholde.

Forrest i hæftet findes en tjekliste som du skal bruge for at sikre dig at du har husket alle evalueringens elementer, og en oversigt over hvornår de forskellige faser af evalueringen bør gennemføres.

1 Evalueringscirklen

Evaluering spiller en central rolle i den interne videndeling og videnoverlevering i den enkelte organisation, ligesom evalueringer kan bibringe dokumentation for kvaliteten af organisationens aktiviteter og give input til den kontinuerlige forbedring af aktiviteterne. For at sikre at erfaringer fra gennemførte projekter og evalueringer af disse kan bidrage til fremtidige projekter, er det vigtigt at et projekt gennemløber alle faser i evalueringscirklen som ses her:

Cirklen illustrerer hvordan god evalueringspraksis sker i en kontinuerlig proces hvor:

1. der opstilles mål for projektet
2. projektet gennemføres
3. der indsamles dokumentation om projektet som herigennem evalueres

4. der sker en opfølgning på evalueringen i form af en revision af målsætningen for projektet eller fremtidige projekter.

Hvis et projektforløb følger denne skitse, sandsynliggør man at resultaterne af evalueringen omsættes til viden som kan være med til at kvalificere nye projekter. Fx kan man blive bedre til at sætte nye mål for projekter eller projekttyper som gentages af Kunststyrelsen (fx typen "messe" eller konkrete projekter som MIDEM). Eller man kan blive bedre til at sætte mere præcise mål på et specifikt område – fx hvordan samarbejdet med en given interessent skal forløbe i et andet projekt, eller på hvilke punkter Kunststyrelsen skal arbejde med at udvikle sin projektledelse.

Faserne i evalueringscirklen vil blive uddybet i de næste kapitler.

2 Tjeklister

I dette afsnit vil vi give et overblik over evalueringers faser og over de elementer der skal være til stede for at evalueringen bliver af en vis kvalitet. Du kan læse om faserne i den resterende del af hæftet – brug evt. hæftets indeks til at finde ud af præcis hvor de enkelte begreber behandles.

Projektets faser	**Hvornår gør man hvad i evalueringsfasen?**	
Udarbejdelse af projektgrundlag	• Udarbejder en plan for evaluering, herunder: – Opstiller mål for projektet – Afklarer formål med evalueringen – Afklarer målgruppe for evalueringen – Afklarer om der skal være ekstern eller intern evaluator – Gør sig indledende overvejelser om undersøgelsesdesign – Afsætter ressourcer.	
Projektets begyndelse	**Intern evaluering** • Afgrænser evalueringen • Udarbejder evalueringsdesign • Laver detaljeret tidsplan for evalueringen.	**Ekstern evaluering** • Laver en uddybende beskrivelse af behovet for evaluering og oplæg til afgrænsning • Sender opgaven i udbud • Vælger evaluator.
Projektets gennemførelse	• Indsamler dokumentation, fx spørgeskema på messe, udstilling etc. • Laver aftaler om interview, fokusgruppe o.l. • Laver løbende overvågning af fx delprojekters udvikling, mediedækning, ansøgningsmønstre o.l.	• Leverer materiale til evaluator.

fortsættes næste side …

… *fortsat fra forrige side*

Efter projektets gennemførelse	• Indsamler dokumentation, fx spørgeskema, interview, redegørelse fra deltagere • Analyserer dokumentation • Udarbejder rapport • Offentliggør rapport • Formidler resultater til relevante interessenter • Følger op på projektet.	• Deltager i interview, redegørelse etc. • Kvalitetssikrer rapport. • Offentliggør rapport. • Formidler resultater til relevante interessenter. • Følger op på projektet.

Nedenstående liste kan du bruge når du vil undersøge dine eller andres evalueringer. Et "ja" til alle disse spørgsmål betyder at evalueringen er af en vis kvalitet. EVA vil i sine metaevalueringer af Kunststyrelsens evalueringsrapporter bruge de samme spørgsmål.

Projektet og evalueringens organisering

1. Har projektgrundlaget været brugt på en konsekvent og gennemarbejdet måde der sørger for at integrere evalueringen fra projektets start til afslutning?
2. Er der en rimelig og eksplicit begrundelse for brugen af enten en intern eller en ekstern evaluator der tager udgangspunkt i evalueringens formål?
3. Har projektet gennemløbet alle faser i evalueringscirklen?
4. Er der en klar ansvarsfordeling i de forskellige faser i evalueringscirklen sådan at det er blevet sikret at projektet har gennemløbet alle faserne?

Projektets mål, succeskriterier og indikatorer

5. Er evalueringen baseret på tydelige mål for den indsats som evalueres?
6. Er der en tydelig sammenhæng mellem mål og evt. indikatorer og succeskriterier som anvendes i evalueringen?

Evalueringens formål og målgruppe

7. Tager evalueringen tydeligt stilling til hvad der er formålet med evalueringen, og hvordan evalueringen er afgrænset?
8. Tager evalueringen tydeligt stilling til hvem der er evalueringens målgruppe, og hvordan det påvirker evalueringens udformning?

Metode og dokumentation

9. Er der anvendt metoder til dokumentationsindsamling som bedst muligt belyser evalueringens formål, og indeholder rapportens metodeafsnit overvejelser om hvorfor de pågældende metoder er valgt og metodernes evt. begrænsninger?

10. Er der indsamlet dokumentation hos alle relevante, centrale interessenter?
11. Er dokumentationsindsamlingen og den dokumentation der er kommet ud af den, af høj kvalitet?
12. Er dokumentationsindsamlingen sket så den tager højde for såvel kortsigtede som langsigtede mål?

Rapportens udformning

13. Indeholder rapporten beskrivelse af formål, mål og metoder til indsamling af dokumentation?
14. Indeholder rapporten en vurdering af målopfyldelse og af evt. uventede effekter, og indeholder rapporten anbefalinger til fremtidig handling?
15. Er der en tydelig adskillelse mellem det beskrivende, analyserende og anbefalende, og vægter rapporten det beskrivende, analyserende og anbefalende på en måde så det afspejler evalueringens formål og målgruppe?
16. Fremgår det tydeligt af rapporten hvilken dokumentation der ligger til grund for rapportens analyse, konklusioner og anbefalinger?

Formidling og opfølgning

17. Er evalueringsrapporten offentlig?
18. Er evalueringsrapportens konklusioner og anbefalinger udbredt til de relevante målgrupper med henblik på at opfylde formålet med evalueringen?
19. Har den evaluerede/de ansvarlige lavet en plan for hvem der skal følge op, og hvordan der skal følges op på evalueringsrapportens konklusioner og anbefalinger?

3 Klare projektmål

Målformulering er et vigtigt instrument til at afklare et projekts indhold. Samtidig er klare projektmål også nødvendige for at kunne gennemføre en god evaluering af projektet. Dette kapitel beskæftiger sig med første led i evalueringscirklen; nemlig formulering af mål for projektet.

Sammentænk projektgrundlag og evaluering
Formulering af klare projektmål er et middel til at undgå at evalueringen af projektet bliver en frakoblet proces som blot gennemføres efter projektets afslutning. Det forudsætter at du som projektleder tænker evalueringen sammen med projektgrundlaget. Dvs. at du skal formulere projektets mål på en måde så de ikke blot fungerer som en præcisering af projektets indhold, men også bliver et redskab som du (eller andre) i evalueringen kan bruge til at vurdere om projektet har haft de ønskede resultater.

Det kan være en vanskelig øvelse at fastsætte mål for projektet på et tidspunkt hvor du måske ikke kender alle vilkår for projektet. Derfor er det vigtigt at projektgrundlaget – og dermed også målene – fungerer som et dynamisk instrument der kan ændres efterhånden som du opnår større viden om projektet.

Formuler målbare mål
For at de formulerede mål bliver brugbare i evalueringen, skal de være så præcise at man kan vurdere om de er opfyldt. Igen gælder at det kan være vanskeligt at formulere målbare mål hvis dit projekt er kendetegnet ved diffuse og langsigtede mål som fx at udbrede kendskab til dansk kunst og kultur og at skabe netværk.

En måde at konkretisere målene på er at opdele dem i henholdsvis kortsigtede mål (at få kontakt til X antal personer på messen eller at optimere projektledelsen) og langsigtede mål (fx at skabe netværk). Denne inddeling i kortsigtede og langsigtede mål skal der tages højde for i indsamlingen af dokumentation (og derved i projektets tidsplan).
Hvis det ikke er muligt at måle direkte på dine mål, bør du opstille relevante indikatorer. Indikatorer er målepunkter som kan bruges til at sandsynliggøre at de overordnede og mere diffuse mål

er nået. Når du har opstillet dine målepunkter, bør du opstille succeskriterier for hvilke målinger der skal være på indikatorerne.

Eksempel på en indikator
Hvis målet med et projekt er at udbrede kendskabet til dansk kunst i et givent land, kunne en indikator for dette diffuse mål være antallet af artikler i det pågældende lands aviser i perioden omkring projektets gennemførelse.

Eksempel på et succeskriterium
Hvis indikatoren er antallet af artikler i det pågældende lands aviser, kan et succeskriterium være et tal for hvor mange avisartikler der skal være i forbindelse med projektet.

Indikatorer er altså neutrale, mens succeskriterier er værdisættende: Hvad er forventningerne til et godt resultat?

Når du arbejder med mål for dit projekt, er det vigtigt at du gør dig umage med at finde den mest præcise indikator for det du gerne vil måle, frem for at måle på det som er lettest. Der er dog det indbyggede dilemma i arbejdet med mål at målet ofte bliver mest præcist når det udmøntes i en kvantitativ indikator, fx antal projekter eller antal kontakter. I den sammenhæng er det vigtigt at holde sig for øje at selve det at vurdere målet eller indikatorens opfyldelse ikke kun handler om at foretage en simpel kvantitativ optælling af om målet eller indikatoren er opfyldt, men også om at undersøge hvorfor eller hvordan målet er opfyldt eller ikke opfyldt. Det handler med andre ord om at formulere en række evalueringsspørgsmål som kan være med til at belyse målet fra forskellige sider.

Tidsperspektivet

Tidsperspektivet er altid en udfordring i evalueringer. Ofte kan man forudse at resultaterne af et projekt først viser sig flere år efter at projektet er afsluttet. Fx kan afkastet af udbredelsen af kendskab til dansk kunst ligge langt ud i fremtiden. Omvendt er der behov for at evaluere umiddelbart efter projektets afslutning hvor projektets deltagere stadig har erfaringer med projektledelse og projektets indhold i frisk erindring.

Det kan derfor være en god idé at lave en opsamling på afsluttede evalueringer som fokuserer på de langsigtede effekter. Dette kan evt. tilrettelægges som en tværgående opsamling der sammenligner forskellige projektmetoder.

4 Klare rammer

En god evaluering kræver klare rammer. Klare rammer handler om hvad evalueringen skal kunne bruges til, hvem den er henvendt til, og hvordan ansvarsfordelingen er i forhold til at sikre fremdrift i evalueringsprocessen. Dette kapitel sætter fokus på evalueringen af projektet og handler om tredje fase i evalueringscirklen.

Evalueringens formål

Når du har sikret dig at målene for projektet er klart formuleret i projektgrundlaget, er det vigtigt at tage stilling til evalueringens formål (se oversigten over evalueringens faser forrest i hæftet). Hvor målene for projektet er styrende for projektets indhold, viser formålet med evalueringen hvad evalueringen skal bruges til. Uden et klart formål er det nemlig vanskeligt at vælge de rette evalueringsmetoder, de rette respondenter og den rette rapporteringsform.

Et grundlæggende formål med en evaluering er altid at vurdere i hvilken grad projektet opfylder de mål der er formuleret. Derudover er andre typiske formål for en evaluering:

- At dokumentere over for omverdenen eller bevillingsgiveren at den får noget for pengene, og hvad den får for pengene (accountability)
- At danne grundlag for en beslutning om fremtidige bevillinger
- At formidle erfaringer fra projektet både internt og eksternt.

Eksempler på evalueringers formål

Denne evaluering skal kunne danne baggrund for Kunstrådets xx-udvalgs beslutning om en evt. forlængelse af projektet. Evalueringen skal derfor:

- dokumentere i hvor høj grad målene er nået i indeværende projektperiode
- dokumentere styrker og svagheder ved den anvendte projektmetode
- dokumentere styrker og svagheder ved implementeringen af projektmetoden hvad angår samarbejdsrelationer, praktiske forhold og projektledelse.

Denne evaluering skal dokumentere i hvor høj grad deltagelsen i xx-messen i Yy-by i 2007 har bidraget til at synliggøre dansk kunst i Yy-land i 2007.

Når du skal formulere evalueringens formål, er det også en øvelse i at afgrænse evalueringen – altså at sikre at du evaluerer alt det du gerne vil, men ikke alt muligt andet. Når der er tale om store og komplekse projekter, er det sjældent muligt at evaluere alle aspekter af projektet. Derfor er det vigtigt at du klart udtrykker hvilke afgrænsende valg du har truffet og hvorfor. Det er også vigtigt at være bevidst om hvilke konsekvenser disse valg har for hvad evalueringen kan sige noget om.

Evalueringens omfang skal naturligvis hænge sammen med det evaluerede projekts størrelse. Som evaluator kan man justere antallet af mål der evalueres på i afgrænsningen, men også antallet af datakilder der bruges til at belyse opfyldelsen af disse mål.

Eksempler på afgrænsning

EVA har som ekstern evaluator i forbindelse med evalueringen af Kunststyrelsens projekt DaNY Arts afgrænset evalueringen så den ikke beskæftiger sig med kunstfaglige problemstillinger – fx om det var de rigtige kunstprojekter der havde fået støtte.

Da EVA skulle evaluere DaNY Arts-projektets mål om at "synliggøre dansk kunst i New York og på den internationale kunstfaglige scene", blev det besluttet at EVA skulle fokusere evalueringen på synliggørelsen af dansk kunst i New York fordi det er en af de helt centrale internationale kunstscener – og fordi det ville blive for omfattende at se på hele den internationale kunstscene.

Sammenhæng mellem projektmål og evalueringsspørgsmål

Nedenfor ses en oversigt over sammenhængen mellem projektmål, evt. indikatorer og succeskriterier og evalueringsspørgsmål.

Projektmål	Evt. indikatorer	Evt. succeskriterier	Evalueringsspørgsmål
Mål 1 (langsigtet)			
At etablere varige faglige netværk mellem danske og amerikanske kunstmiljøer	Kontakt mellem danske kunstnere og amerikanske kunstnere	Antal kontakter	I hvilken grad er der etableret netværk mellem danske og amerikanske kunstmiljøer?
	Projekter/aktiviteter som følge af støtten i DK og NY	Antal projekter	

fortsættes næste side …

… fortsat fra forrige side

Mål 2 (kortsigtet og langsigtet)			
At udvikle kompetencer og lokal knowhow hos de danske deltagere i forhold til at arbejde som international kunstner i NY	At deltagerne angiver at kunne identificere relevante aktører på kunstscenen i NY		I hvilken grad er der udviklet kompetencer og lokal knowhow hos de danske deltagere i forhold til at arbejde som international kunstner i NY?
	At deltagerne angiver at have kendskab til de væsentligste informationskilder på kunstscenen i NY		
Mål 3 (kortsigtet)			
At synliggøre dansk kunst i NY	Projekter/aktiviteter som følge af støtten i NY	Antal projekter	I hvilken grad er dansk kunst blevet synliggjort i NY?
	Artikler og anden medieomtale i NY	Konkret mængde af omtale	
Mål 4 (kortsigtet)			
At afprøve en ny støttemetode som fokuserer på at støtte enkelte kunstnere frem for en samlet kultursatsning			Hvilke styrker og svagheder er der ved den anvendte projektmetode (bl.a. set i forhold til andre støttemetoder)?
			Hvilke styrker og svagheder har der været ved projektmetodens implementering?

Ansvarsfordeling

Evalueringen er en integreret del af projektforløbet. I den forbindelse er det væsentligt at klarlægge hvem der har ansvaret for de enkelte faser i evalueringen. Derfor er ansvarsfordelingen en central del af rammerne for evaluering. Ansvarsfordelingen viser at det både er personer og procedurer i projektforløbet der sikrer fremdrift i alle evalueringscirklens faser:

- Hvem opstiller mål for projekterne?
- Hvem har ansvaret for en evt. dokumentationsindsamling i projektgennemførelsesfasen?
- Hvem indsamler og behandler dokumentationen?

- Hvem sikrer at der sker en opfølgning på evalueringsresultaterne?

Se nærmere herom i oversigten over evalueringens faser forrest i hæftet.

Intern eller ekstern evaluator
Afhængigt af evalueringens formål skal du ved projektets start beslutte om den skal gennemføres af en intern eller en ekstern evaluator. Eksterne evaluatorer giver evalueringen en legitimitet der kan være afgørende, særligt ved evalueringer der skal vise organisationens accountability. Brug af interne evaluatorer har til gengæld den fordel at være mindre omkostningstung, og interne evaluatorer er samtidig gode til at evaluere processer fordi de er tæt på disse, og de ved hvilke behov der kan være internt i organisationen i forhold til den viden som evalueringen skal skabe.

Kunstrådet har besluttet at store projekter og projekter hvor eksterne samarbejdspartnere og interessenter har et stort engagement, skal evalueres eksternt – fx evaluerede EVA DaNY Arts-projektet fordi det både var stort og havde stor bevågenhed eksternt. Typisk vil det være opdragsgiver som beslutter om evaluatoren skal være intern eller ekstern. I projektgrundlaget skal der dog stilles et forslag om dette før Kunstrådets (eventuelle) behandling.

Ved mindre projekter og ved projekter hvor eksterne parter spiller en mindre væsentlig rolle, kan evalueringen foregå internt. De interne projektevalueringer vil fremover blive kvalitetssikret af EVA ved tilbagevendende runder af metaevalueringer. Det betyder at EVA vil vurdere de interne evalueringsrapporter ud fra de spørgsmål som fremgår af tjeklisten på side 10-11 i dette hæfte.

Evalueringens målgruppe(r)
Evalueringens målgruppe afhænger af evalueringens formål. Du skal tage stilling til hvem der skal bruge evalueringen og til hvad. Typisk vil opdragsgiveren (Kunstrådet/udvalgene) være primær målgruppe for evalueringsrapporten. De kan fx bruge evalueringsrapporten til at tage stilling til om en bevilling skal forlænges, eller om tilsvarende projekter skal påbegyndes en anden gang (jf. evalueringens formål). Men derudover kan målgrupper være kommende projektledere på tilsvarende projekter (så de kan skabe progression med hensyn til kvaliteten af processer, procedurer og projektledelse i projekter). Kunststyrelsens ledelse vil typisk også være en målgruppe. Ledelsen kan fx bruge evalueringerne til at identificere hvordan rammerne for Kunststyrelsens projektledelse kan optimeres (i form af kurser, it-løsninger etc.). Endelig er offentligheden altid en målgruppe for evalueringsrapporten. Alle evalueringsrapporter skal offentliggøres, og offentligheden bliver på den måde en målgruppe der skal indtænkes i evalueringen.

Målgrupperne for evalueringen af DaNY Arts er således: Kunstrådet, projektets styregruppe, arbejdsgruppe og projektledelsen i Kunststyrelsen, projektets Advisory Group, ledelse og andre pro-

jektledere i Kunststyrelsen, samarbejdspartnere i Kulturministeriet og Udenrigsministeriet, Folketingets Kulturudvalg og den danske presse.

5 Skræddersyet evalueringsdesign

Der er ikke én opskrift på god evaluering eller på hvilken dokumentation det er tilstrækkeligt at inddrage. Et godt evalueringsdesign er nemlig skræddersyet til det enkelte projekt og den enkelte evaluering. Dette kapitel handler om hvem man skal spørge om målene er nået, hvordan det skal ske, og hvornår eller hvordan du designer din evaluering.

Tidsperspektiv i indsamling af dokumentation
Dokumentationsindsamlingen skal tage højde for såvel kortsigtede som langsigtede mål. Sagt på en anden måde skal dokumentationsindsamlingen finde sted på det rigtige tidspunkt i forhold til at belyse opfyldelsen af henholdsvis kortsigtede og langsigtede mål. Hvis du fx vil måle en udvikling over tid ("Sker der en udvikling af netværk mellem de danske kunstnere og kunstnere i land B?"), er det centralt at måle hvor mange netværk kunstnerne havde som udgangspunkt.

Hvis du vil have deltagernes vurdering af en event, skal du sørge for at indsamle dokumentationen i forbindelse med eventens afholdelse. Det kan nemlig være vanskeligt at komme i kontakt med deltagerne efterfølgende, eller de kan være svære at få i tale fordi de har skabt tidsmæssig afstand til eventen.

Det er en god idé at overveje om nogle af de data der indsamles som led i den generelle projektstyring, kan bruges som (en del af) evalueringens dokumentationsmateriale. Det kunne fx dreje sig om projektlogbøger, referater, løbende opgørelser over pressedækning etc.

Vælg den rette metode
Dokumentationsmaterialets brugbarhed i en evaluering afhænger i høj grad af de indledende overvejelser og metodevalget. Det er derfor centralt at dit valg af metode ikke er tilfældigt, men afspejler evalueringens formål. Dit valg af metode skal være styret af evalueringens formål – ikke omvendt! Overordnet skelnes der mellem kvantitativ og kvalitativ metode.

Kvantitativ metode
Den kvantitative metode fokuserer på sammenhænge mellem et mindre antal kendetegn hos mange undersøgelsesenheder. Metoden giver mulighed for at udtale sig generelt.

Kvalitativ metode
Den kvalitative metode fokuserer på sammenhænge mellem et stort antal kendetegn hos relativt få undersøgelsesenheder. Metoden går i dybden og leverer en detaljeret, varieret og helhedspræget analyse hvor man så til gengæld ikke ved om analysen har gyldighed for andre end de få undersøgelsesenheder. Metoden giver mulighed for at udtale sig om det specifikke.

Det kan ofte være en fordel at kombinere kvalitative og kvantitative metoder. Som det fremgår af boksen ovenfor, har begge metoder styrker og svagheder, og ved at kombinere dem kan man få flere aspekter ved et emne frem. Fx kan man både få belyst et emne i bredden og i dybden – fx både få et overblik over den samlede tilfredshed med et projekt/arrangement og få dybere viden om hvorfor tallene ser ud som de gør. Omvendt kan man også afdække væsentlige aspekter ved et område kvalitativt ("Hvad er de største barrierer i forbindelse med …?") og på den baggrund indsamle data som belyser hvordan disse aspekter fordeler sig kvantitativt (fx hvordan en bredere kreds af personer prioriterer disse barrierer).

Vælg den rette type undersøgelse
Når metoden er valgt, er næste opgave at afgøre hvilken type undersøgelse der er mest hensigtsmæssig, og at afveje hvilke fordele og ulemper der er ved de forskellige undersøgelsestyper i forhold til den konkrete evaluering.

Kvantitative undersøgelsestyper
Man kan lave kvantitative undersøgelser på flere forskellige måder. Den mest gængse kvantitative undersøgelsestype er spørgeskemaet, men **simple optællinger** er også en anvendelig måde at indhente kvantitativ dokumentation på. Der kunne fx være tale om optælling af mediedækning eller af antal henvendelser om vejledning. En anden form for kvantitativ dokumentation kunne være oversigter over hvordan og hvornår støttemidler fordeles. Alle disse former for kvantitativ dokumentation er ikke nødvendigvis noget som udarbejdes særligt til evalueringen, men er ofte en del af selve ledelsen af projektet. Det er dog vigtigt at indtænke disse dokumentationskilder i undersøgelsesdesignet så man sikrer dokumentationens systematik.

I det følgende vil vi uddybe forhold vedrørende spørgeskemaundersøgelser.

Spørgeskemaundersøgelse

Der er mange forskellige faser i gennemførelsen af en **spørgeskemaundersøgelse**, og du skal være opmærksom på at det tager tid at gennemføre en god undersøgelse. Du skal afsætte tid til:

1. At udarbejde et udkast til spørgeskemaet
2. At pilotteste spørgeskemaet og følge op på testen
3. At sende det endelige spørgeskema ud
4. At gennemføre rykkerprocedure og – evt. i sidste instans – telefoninterview der kan være nødvendige for at få svarprocenten op på et acceptabelt niveau (jf. nedenfor)
5. At behandle og afrapportere de indkomne svar.

Svarprocent på spørgeskemaundersøgelser

Generelt anser man svarprocenter på under 60 % i spørgeskemaundersøgelser som uacceptable. Og når folk formodes at have interesse i det de bliver spurgt om, må man forvente en højere svarprocent, dvs. omkring 80 %.

Udarbejdelse af spørgeskema

Når du skal gennemføre en spørgeskemaundersøgelse, er det vigtigt at skelne mellem "nice to know" og "need to know". Man kan som evaluator blive grebet af emnet og ønske mange forskellige aspekter belyst – og det kræver brug af unødvendige ressourcer til indhentning og bearbejdning af spørgeskemasvarene og er med til at gøre resultaterne mindre præcise. Husk derfor at dit spørgeskema kun skal indeholde spørgsmål om det du virkelig *skal* vide.

Det er også vigtigt at tilpasse sproget i spørgeskemaet til målgruppen, skrive korte, præcise og neutrale spørgsmål, opstille spørgsmålene i logisk rækkefølge og udforme dækkende og gensidigt udelukkende svarkategorier.

Valg af respondenter

Man kan lave spørgeskemaundersøgelser både som totalundersøgelser og som stikprøveundersøgelser. I en totalundersøgelse inddrager man fx alle deltagerne i et givent arrangement, mens man i en stikprøve nøjes med at få svar fra en del af disse. En stikprøveundersøgelse kan laves blandt en afgrænset del af populationen (fx deltagere i en bestemt periode ud af hele projektperioden). Andre gange sker udvælgelsen af respondenter mere tilfældigt – fx ved at nogle deltagere i en event besvarer et spørgeskema på standen.

Det er dyrere at gennemføre en totalundersøgelse end en stikprøveundersøgelse, men til gengæld vil datagrundlaget være mere solidt (hvis svarprocenten vel at mærke er høj nok). Jo flere

man spørger, jo dyrere bliver undersøgelsen, men hvis man laver en for lille stikprøve, bliver resultaterne usikre. Disse forhold må vejes op mod hinanden.

Bemærk at det som grundregel kun er ved totaltællinger hvor alle adspurgte svarer, at du kan undlade at gennemføre statistiske test. En statistisk test kan nemlig fortælle hvor sandsynligt det er at man ser det man gør i sin stikprøve/de opnåede besvarelser på totalundersøgelsen, uden at det samme også ville ses hvis vi havde svar fra alle i populationen.

Bortfald

Der vil altid være respondenter der ikke besvarer spørgeskemaet. Det er vigtigt – hvis det er muligt – at undersøge om der er nogle grupper der hyppigere end andre ikke besvarer spørgeskemaet: Er det fx de ældre, alle i en bestemt jobfunktion, alle litteraterne eller noget helt fjerde? Du bør altså overveje hvilken betydning bortfaldet har for undersøgelsen og dens resultat.

Pilottest

Spørgeskemaet skal afprøves i en pilottest inden det sendes ud til respondenterne. Det giver mulighed for at kvalitetssikre skemaet inden den endelige udsendelse. En pilottest kan bl.a. sige noget om følgende:

- Er der spørgsmål som er vanskelige at besvare?
- Er der spørgsmål der kan misforstås?
- Er svarkategorierne relevante og forståelige?

En pilottest gennemføres ved at der laves aftaler med fx fem af de kommende respondenter om at de udfylder udkastet til spørgeskemaet. Derefter kontaktes de (oftest telefonisk) om en samtale om spørgeskemaet. Husk at fortælle grundigt hvad du vil vide noget om så pilottesterne ved at du gerne vil høre om deres refleksioner over skemaet – ikke om hvad de konkret har svaret på spørgsmålene – eller om det emne som spørgeskemaet drejer sig om. Husk at fortælle at de også skal udfylde spørgeskemaet i dets endelige udgave.

Udsendelse af spørgeskema

En spørgeskemaundersøgelse kan gennemføres på mange forskellige måder. Der er fordele og ulemper ved de forskellige metoder og dermed ikke én rigtig måde at gøre det på. Det vigtigste er at se på hvilken måde der passer bedst til målgruppen, og som derved øger sandsynligheden for at den enkelte respondent besvarer skemaet. De hyppigste metoder er pr. brev, i elektronisk form via internettet, uddeling i forbindelse med en event og som telefoninterview.

Papirspørgeskemaer som sendes til respondenten med posten, risikerer at blive væk hos respondenten (husk derfor at sende et nyt eksemplar af spørgeskemaet med som led i rykkerproceduren), og svarene skal efterfølgende scannes eller tastes ind for at kunne blive behandlet. Omvendt

kræver elektroniske spørgeskemaer indkøb af det rette software, kurser i brugen af det og en gruppe af respondenter der er vant til elektroniske medier.

Telefoninterview er dyre i arbejdstid, men kan være hensigtsmæssige hvis respondenterne interesserer sig meget lidt for at besvare spørgeskemaer, eller hvis respondenterne er uvante med at formulere sig på skrift.

Kvalitative undersøgelsestyper

Den anden hovedgruppe af undersøgelsestyper er kvalitative metoder hvor man overordnet sondrer mellem to formål: et udforskende formål hvor den kvalitative undersøgelse er med til at danne hypoteser og stille spørgsmål, og et uddybende formål hvor formålet er at få en dybere indsigt i sammenhænge og processer. Det er vigtigt at afklare formålet med den kvalitative undersøgelse eftersom det er afgørende for valg af undersøgelsestype. Er du ude efter ny viden, kan det være tilstrækkeligt at lave tre til fire personlige interview suppleret med anden research. Derimod kræver den uddybende undersøgelsesform typisk en mere systematisk tilgang.

For begge tilgange er det væsentligt at der arbejdes systematisk med den kvalitative dokumentation. Dvs. at man systematisk undersøger de ønskede problemstillinger eller fokusområder i alle interview så man får dem belyst fra forskellige vinkler. I den sammenhæng er interviewguiden et altafgørende instrument. Et par gode råd til interviewguiden er:

- At gøre sig klart hvad man har behov for at dokumentere
- At tage udgangspunkt i en semistruktureret guide der lægger op til refleksion frem for ja/nej-spørgsmål og til at respondenterne kan påvirke interviewets retning samtidig med at du som interviewer får belyst det nødvendige
- At være realistisk i forhold til omfanget af interviewet så den afsatte tid kan overholdes.

Overordnet skelnes der mellem to kvalitative undersøgelsestyper: enkeltpersoninterviewet og gruppeinterviewet (hvor man igen skelner mellem fokusgruppeinterviewet og minigruppeinterviewet).

Enkeltpersoninterviewet

Enkeltpersoninterviewet kan med fordel bruges som led i en udforskende undersøgelse hvor man laver to til tre interview som baggrund for en tematisk opstilling af kategorier til et spørgeskema så man får indkredset det relevante. Enkeltinterview er også gode til undersøgelser om svære emner hvor man på forhånd ved at folk taler åbent når de er alene, mens det i gruppesammenhænge ikke er legitimt at tale om fx kritik af projektledelse.

Fokusgruppen/minigruppen
En fokusgruppe omfatter otte til tolv respondenter og er kendetegnet ved at interaktionen i gruppen er koncentreret om et bestemt emne. Der er altså tale om en kombination af emnefokus og gruppeinteraktion. Via dialog i gruppen er det muligt at indhente detaljeret viden om deltagernes begrebsverden inden for et bestemt fokusområde og samtidig indhente forslag til fremtidige handlinger som er afprøvet og diskuteret i gruppen. Fokusgruppen tager udgangspunkt i moderatorens (mødelederens) spørgsmål og evt. andre konkrete input såsom kort med udsagn, uddrag fra tabeller o.l.

De metodiske udgangspunkter og begrundelser er de samme for en minigruppe, men består blot af færre deltagere – typisk seks til otte personer.

Redegørelse/selvevaluering
Som nævnt under afsnittet om dokumentation skal alle væsentlige interessenter høres i evalueringen idet de skal være med til at vurdere målopfyldelsen. Et redskab til at systematisere input fra væsentlige samarbejdspartnere (ud over at lave deciderede interview med dem) er at lade dem lave en selvevaluering gennem udarbejdelsen af en skriftlig redegørelse. En redegørelse er en skriftlig besvarelse af en række åbne spørgsmål som fx: "Hvilke styrker og svagheder var der ved projektorganiseringen?", "Hvilke typer aktiviteter egner denne projekttype sig særligt til?" etc. Man kan også indlægge mere kvantitative spørgsmål – fx bede samarbejdspartnere om at angive timeforbrug eller antal henvendelser fra interesserede kunstnere etc. hvis dette skønnes konstruktivt i forhold til at vurdere projektets målopfyldelse.

6 Formidling og opfølgning

Evaluering giver kun mening når resultaterne af evalueringen formidles til de relevante personer. Dette kapitel handler om det fjerde led i evalueringscirklen; nemlig formidling og opfølgning på evalueringens resultater.

En evaluering bør – afhængigt af evalueringens omfang – afsluttes med en evalueringsrapport eller et andet skriftligt produkt, fx et notat. Rapporten er evalueringens slutprodukt og bør derfor indeholde de forskellige faser i en evaluering som er beskrevet i dette hæfte.

En evalueringsrapport bør indeholde:

- En introduktion til projektet og projektets forløb og en beskrivelse af projektets mål.
- En beskrivelse af formålet med evalueringen og en refleksion over metoder til indsamling af dokumentation
- Beskrivelse(r) og analyse(r) af dokumentationen og vurdering af målopfyldelsen
- Anbefalinger baseret på dokumentationen.

Vedlæg evt. projektgrundlaget som bilag til rapporten.

I lange evalueringsrapporter kan det være en god idé at lave en læservenlig sammenfatning af resultaterne.

Som nævnt er det væsentligt at vurdere om projektets mål er blevet opfyldt. I den forbindelse skal det bemærkes at projektet ikke nødvendigvis er en fiasko blot fordi målene ikke er opfyldt. I stedet kan det være et udtryk for at det fra begyndelsen ikke har været muligt at opstille mål for alle de mulige resultater af projektet. Der kan med andre ord være tale om uventede eller utilsigtede effekter af projektet, fx som følge af en pludselig ændring i projektets forudsætninger. Det er vigtigt at evalueringsrapporten indeholder en beskrivelse og en analyse af evt. ændrede forudsætninger og effekter heraf.

Metodeafsnit
Den ideelle evalueringsrapport indeholder som nævnt ovenfor en beskrivelse af formålet med evalueringen og en refleksion over valget af metode. De anvendte metoder skal være begrundede og beskrevet i evalueringsrapporten for at tydeliggøre hvordan resultaterne er fremkommet. Et sådant metodeafsnit afhænger selvfølgelig meget af evalueringens omfang. Det skal som udgangspunkt ikke være langt og indviklet, men blot en kort beskrivelse af hvad der er blevet gjort og hvorfor.

Et metodeafsnit skal give svar på følgende spørgsmål:
- Hvad bidrager de forskellige anvendte metoder til i forhold til at opfylde evalueringens formål?
- Hvad er fordele og ulemper ved de metodiske valg?
- Hvordan påvirker de metodiske valg evalueringens evne til at belyse målopfyldelsen?

Beskrivende, analyserende og anbefalende afsnit
Som beskrevet ovenfor bør en evalueringsrapport skelne mellem beskrivende, analyserende og anbefalende afsnit. Man bør med andre ord skelne mellem tre måder at anvende dokumentationsmaterialet på: deskriptivt, analytisk og vurderende.

I den deskriptive form præsenterer man dokumentationen på dens egne præmisser. Man udvælger og beskriver dokumentationen uden at vurdere. Fx kan man give en ren beskrivelse af de tal man er nået frem til, eller man kan gengive udsagn fra et interview. Det skal med andre ord klart fremgå at det der beskrives, er noget du "ser", ikke noget du "vurderer". Det er derfor også vigtigt at angive kilden tydeligt så det kommer til at fremgå af rapporten fra hvilken del af dokumentationsmaterialet et resultat kommer.

I den analytiske form sammenligner man resultaterne fra evalueringens forskellige dokumentationsdele, men stadigvæk på dokumentationsmaterialets præmisser. Analysen kan foregå ved at man undersøger dokumentationsdelenes relationer til hinanden og helheden, fx ved at man sammenligner resultater fra interviewet med resultater fra spørgeskemaundersøgelsen og betragter dem i forhold til den samlede undersøgelse. Analysen kan også foregå ved at man identificerer de mønstre der viser sig i materialet, ved løbende at samle op på resultater der peger i samme retning i de forskellige dokumentationsdele. Endelig kan analysen foregå ved at man forklarer eller giver et kvalificeret bud på hvad der kan ligge til grund for de mønstre man har fundet i materialet – altså at man går bag om dokumentationsmaterialet.

I den vurderende form vurderer man betydningen af analyseresultaterne, dvs. at man tager stilling til de resultater man er nået frem til i analysen. I sammenfattende afsnit, dvs. afsnit der ligger

i forlængelse af de deskriptive og analytiske afsnit, bliver man ofte nødt til at blande den vurderende form med den deskriptive og analytiske form og med sætninger der har anbefalende karakter. Det skyldes selvfølgelig at man samler op på analysen og på den baggrund argumenterer for vurderinger og anbefalinger.

Eksempler på deskriptiv, analytisk og anbefalende form

Deskriptiv
90 % af de deltagende kunstnere angiver i spørgeskemaundersøgelsen at de oplever at publikum var tilpas stort. 85 % af kunstnerne angiver at de vurderer at publikum til deres arrangement var relevant.

Analytisk
Ved fokusgruppen med en del af de deltagende kunstnere blev årsagerne til den store tilfredshed på de to punkter drøftet. Der var generel enighed blandt deltagerne om at samarbejdet med de lokale faglige miljøer havde indvirket positivt – bl.a. ved at sørge for god timing, en god fysisk placering af eventen og annoncering i de rette lokale medier. Projektledelsen i Kunststyrelsen angiver i sin selvevaluering at samarbejdet med de rette aktører i de lokale faglige miljøer blev etableret som følge af en indgående research i projektets indledningsfase – herunder interview med danske kunstnere i xx-byen og xx-kunstnere i Danmark.

Anbefalende
Da lokal forankring ses som en af forklaringerne på den store tilfredshed med publikums størrelse og relevans blandt de deltagende kunstnere, anbefales det at der ved hver opstart af et projekt af denne type bruges ressourcer på den research der kan være med til at skabe den lokale forankring – fx ved at udarbejde interview med kunstnere med kendskab til de lokale forhold.

Formidling af rapporten

Evalueringer laves med henblik på videndeling – og alle rapporter skal derfor være offentligt tilgængelige så de som måtte have interesse for det, kan søge oplysninger i rapporten. Det gælder også selvom den primære målgruppe er intern.

God evalueringspraksis omfatter også at evalueringsrapporten aktivt udbredes til målgrupperne. Dels for at formidle hvad der er opnået med projektet (accountability), dels for at relevante interessenter tilskyndes til at efterleve og følge op på evalueringens konklusioner og anbefalinger og af den vej udvikle fremtidige indsatser. Endelig bør rapporten udbredes for at gøre det muligt at træffe beslutninger om fremtidige bevillinger som tager hensyn til evalueringsrapportens konklusioner og anbefalinger.

Opfølgning
Som nævnt indledningsvist er opfølgningen væsentlig for at evalueringen bliver meningsfuld. Det er med andre ord vigtigt at den viden som evalueringen skaber, omsættes i udviklingen af nye projekter og formuleringen af mål for nye projekter. Der skal derfor laves en plan for hvordan der følges op på evalueringsrapportens konklusioner og anbefalinger.

Det kan være hensigtsmæssigt at udarbejde en indstilling til beslutningstagere – det være sig ledelse eller råd/udvalg – som angiver hvordan de bør følge op på evalueringen, så man sikrer at erfaringer fra evalueringer inkorporeres i de strategiske og langsigtede beslutninger. På kort sigt er det væsentligt at formidle konklusioner og anbefalinger til kommende projektledere som videreører erfaringerne i nye projekter.

7 Projektgrundlag

Projektets navn

.....

Indledning og baggrund

1 Hvad er baggrunden for projektet?
2 Hvorfor igangsættes der et projekt på netop dette område og på dette tidspunkt?

Mål og indikatorer

3 Hvad er målet/målene med projektet?
4 Hvilke indikatorer kan der opstilles for at projektet opfylder mål?
5 Hvilke succeskriterier er der for projektet (målt på indikatorerne)?
6 Hvilke mål er kortsigtede, og hvilke er langsigtede?

Projektets organisering

7 Hvem er projektets opdragsgiver, projektejer og projektleder?
8 Hvem har ansvaret for:

- udførelse af projektet
- evaluering og analyse
- opfølgning på evalueringens konklusioner og anbefalinger.

Ressourcer

9 Hvad er den samlede økonomiske ramme for projektet?
10 Hvordan tildeles projektet ressourcer (løbende, på baggrund af evaluering, ved hver ansøgningsrunde o.l.)?
11 Hvor mange ressourcer (tid, penge) afsættes til de enkelte projektfaser, herunder evalueringen?

Interessent- og risikoanalyse

12 Hvem er projektets væsentligste interessenter?

13 Hvad er de væsentligste udfordringer i projektet, og hvordan kan de påvirke projektets resultater?
14 Bør der træffes særlige foranstaltninger for at imødekomme eventuelle udfordringer/risici i projektet?

Rammer for evalueringen
15 Hvad er evalueringens formål?
16 Hvordan er evalueringen afgrænset, og hvad er konsekvenserne af denne afgrænsning?
17 Hvad er evalueringens målgruppe(r)?
18 Hvordan påvirker denne/disse målgruppe(r) evalueringens udformning?

Evalueringens metode
19 Gennemføres evalueringen af en intern eller en ekstern evaluator, og hvad er begrundelsen herfor?
20 Det metodiske design skal sikre at evalueringen belyser evalueringens formål herunder opfyldelsen af projektets mål. Derfor bør følgende spørgsmål stilles:
   a) Hvem (hvilke interessenter) skal inddrages i evalueringen for at belyse opfyldelse af mål?
   b) Hvordan skal interessenterne inddrages i evalueringen (fokusgruppe, spørgeskema, dybdeinterview, e.l.)?
   c) Hvornår skal interessenterne inddrages (jf. kort- og langsigtede mål)?

Rapport og opfølgning på projektet
21 Hvordan skal der afrapporteres på projektet og evalueringen?
22 I hvilke fora præsenteres rapporten/andet produkt?
23 Hvem afleveres rapporten/andet produkt til i Kunststyrelsen? (jf. hvem der har ansvar for opfølgning – se ovenfor)
24 Hvordan skal rapporten/andet produkt offentliggøres, og hvordan skal rapporten/andet produkt udbredes til målgrupperne for evalueringen?

Tidsplan
Tidsplanen bør indeholde de væsentligste milepæle i projektet og kan følge nedenstående tabelskabelon:

Aktivitet	**Tidspunkt**
Godkendelse af projektgrundlag	
…	
….	
….	

….	
Projektet afsluttes	
Evalueringen afsluttes	
Evalueringen offentliggøres	
….	

8 Indeks

Accountability;15;18;29
Afgrænsning;9;10;16
anbefalinger;29;30
Anbefalinger;10;27;29;30
Ansvarsfordeling;10
Bortfald;24
Enkeltpersoninterview;25
Evaluator;10
  Ekstern;9;16;18
  Intern;9;18
Evalueringens faser;9;18
Evalueringscirklen;7;8;10;13;15;27
Evalueringsrapport;18;27;29
  Beskrivende, analyserende og anbefalende afsnit;10;28
  Metodeafsnit;10;28
  Offentliggørelse;10;18
Evalueringsspørgsmål;14;16
Faser i evalueringen;17
Fokusgruppeinterview;9;26
Formidling;10;27;29;*Se også* Evalueringsrapport
Formål;9;10;15;16;18;21;27;28
Indikatorer;10;14;16
Interessenter;10;18;26;29
Interviewguide;25
Kvalitativ metode;22;25
Kvalitative undersøgelsestyper;25
Kvantitativ metode;22
Kvantitative undersøgelsestyper;22
Metaevalueringer;10;18
Minigruppeinterview;26
Mål;7;8;10;13;14;16;17;27;30
Målgruppe;9;10;18;29
Nice to know/need to know;23
Opfølgning;8;10;18;27
Organisering;10
Pilottest;24
Projektgrundlag;5;9;10;13
Redegørelse;26
Selvevaluering;26
Spørgeskema;23;24
Stikprøveundersøgelse;23
Succeskriterium;10;14;16
Tidsperspektivet;14
Tjeklister;9
Totalundersøgelse;23
Utilsigtede effekter;27