

Notat

Evaluering af et projekt i regi af Strategi for digital velfærd

Formål

Ved afslutning af projekter i regi af initiativ 1.1. og 3.3 i Strategi for digital velfærd, skal der udarbejdes en evalueringsrapport, som blandt andet beskriver de i projektet opnåede resultater. Formålet hermed er at dokumentere opnåede resultater og erfaringer samt udarbejde en business case for national implementering 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 minimum 25 sider. Rapporten bør tage udgangspunkt i nedenstående skabelon til evalueringsrapport. Skabelonen indeholder dels en indholdsfortegnelse med hvilke afsnit, som skal indgå i rapporten, samt en række spørgsmål i hvert afsnit, som bør besvares.

Evaluator

Ved gennemførelse af et projekt skal der fra projektopstart tilknyttes ekstern evalueringskompetence. Evaluator skal have kendskab til at arbejde med analyse og afrapporteringer og bør have erfaring med at udarbejde evalueringer og business cases.

Evalueringstype

Formålet med evalueringen er at afdække effektiviseringspotentiale, omkostninger og eventuel ændring af kvalitet i servicen. Evalueringen har dertil også træk af en procesevaluering, idet der vil være en række læringspunkter i projektførelsen, 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, hvor der forberedes en nulpunktsmåling. Nulpunktsmålingen skal være gennemført og fremsendt til sekretariatet for Strategi for digital velfærd senest tre måneder efter

projektstart. Nulpunktsmålingen skal indeholde projektets forandringsmodel, en arbejdsgangsanalyse, et program til resultatmåling samt en potentialeberegning. Nulpunktsmålingen skal derfor være tænkt i det samlede koncept for evaluering af hele projektet.

En ekstern evaluator skal således 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. 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 er sandsynliggjort, at realisering af de kortsigtede effekter i projektet på længere sigt vil medføre en realisering af henholdsvis de mellemlange- og langsigtede effekter.

Evalueringspunkter

Evaluering af et projekt skal som minimum belyse følgende områder:

- Effektiviseringspotentiale (kortsigtede effekter)
- Øvrige økonomiske effekter (mellem- og langsigtede effekter)
- Kvalitative mål (oplevet service/kvalitet)
- Teknologiens modenhed
- Barrierer og forudsætninger for national implementering, herunder væsentligste risici
- Forankring af projektets resultater
- Business case for national implementering

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:

- *Effektstudier i projektperiode* – Der skal foretages målinger af økonomiske effekter, der kan realiseres på kort sigt (i projektperioden) - fx ændring i tidsforbrug til den berørte opgaveløsning, eller ændring i transporttid eller driftsomkostninger. Målingerne skal foretages som:
 - a) *Nulpunktsmåling* – Afdækker blandt andet ressourceforbruget i udgangspunktet, før projektets løsning indføres
 - b) *Midtvejsmåling* – Indikerer på hvilke områder indførelsen af en ny teknologi/arbejdsgang er succesfuld, og hvor der med fordel kan gøres en ekstra indsats

- c) *Slutmåling* – Dokumenterer blandt andet ressourceforbruget efter indførelse af projektets løsning. Sammenholdes med nulpunktsmålingen.
- *Beregning af øvrige økonomiske gevinster* – Der skal foretages vurdering af, hvorvidt projektet giver anledning til øvrige økonomiske gevinster på mellemlang eller lang sigt, og som derfor ligger uden for projektperiode. Det kan fx være samfundsøkonomiske effekter såsom hurtigere tilbagekomst på arbejdsmarkedet, mindre nedslidning eller lignende. Beregningen kan foretages ved analyse af regnskabstal eller ved begrundet estimat.
 - *Måling af ikke-økonomiske indikatorer* – Kan fx være en måling af ændring i kvalitet i servicen, ændring i ventetid for borgeren eller tilfredshedsmåling blandt medarbejdere. Målingen skal foretages ved projektstart og ved projektafslutning.

Leverancer v. afslutning af projekt

Fristen for fremsendelse af evaluering til sekretariatet for Strategi for digital velfærd 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 i forbindelse med den afsluttende regnskabspåtegning, så den kan finde sted indenfor fristen.

Ved aflevering af evaluering, skal der afholdes et styregruppemøde for projektet med deltagelse af sekretariatet for Strategi for digital velfærd.

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

- Evalueringsrapport
- Revisorpåtegnet regnskab for projektet
- Genberegning af projektets økonomiske balance

Bilag 1 - Standarddisposition for evalueringsrapport

Nedenfor er angivet et forslag til disposition for evalueringsrapporten, som så vidt muligt bør følges. I forbindelse med evalueringen skal der blandt andet foretages genberegning af projektets økonomiske balance, der indgik i ansøgningen.

Disposition for evalueringen:

1. Sammenfatning – kort indføring i projekt og besvarelse af evalueringens spørgsmål
 - Her angives kort resultater af målinger vedr.:
 - a. Effektiviseringspotentiale i projektperiode – hvor stort er det demonstrerede potentiale, og på hvilken måde realiseres det fx ændring af arbejdsgange eller sparet transporttid? Hvilke medarbejdergrupper er berørt?
 - b. Øvrige økonomiske gevinster – fx hurtigere tilbagekomst til arbejdsmarkedet, mindre nedslidning eller lignende.
 - c. Ikke-økonomiske indikatorer – fx ændring i kvalitet i servicen, medarbejdertilfredshed eller lignende.
 - 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
 - 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 projektet
 - Hvad går projektet ud på, og hvad har været projektets formål?
4. Formål med evalueringen
 - Ud fra forandringsmodellen angives kort, hvad evalueringen skal undersøge og eftervise.
5. Evalueringsspørgsmål
 - Evalueringsspørgsmål er en operationalisering af evalueringens formål, herunder hvordan de centrale parametre i evalueringen efterprøves.
6. Projektets forandringsmodel præsenteres og evalueres
 - Har forandringsmodellen vist sig at være korrekt?

- Hvis der er opstået nye erkendelser om sammenhænge i løbet af projektet, hvad er så disse, og hvordan ændrer det på forandringsmodellen?
- Eventuelt anskueliggøres en revideret forandringsmodel.

7. Dataindsamling

- 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

- Analysen skal teste forandringsmodellens antagelser om årsag og virkning. Følgende spørgsmål skal som minimum indgå i besvarelsen:
 - a. Hvordan er målsætninger om effektiviseringspotentiale opfyldt? (målopfyldelse)
 - Herunder redegørelse for resultater af projektets nul-punktsmåling, midtvejsmåling og slutmåling.
 - Ved ændring i forhold til forventning angives årsag og læring (herunder kan fx indgå temaer fra projektets risikoanalyse).
 - b. Hvordan er målsætninger om oplevet service-/kvalitetsløft hos henholdsvis medarbejdere og borgere opnået? (målopfyldelse)
 - c. Hvordan har projektet 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 projektet arbejdet med gevinstrealisering?

9. Projektøkonomi

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

10. Udarbejdelse af business case for national implementering

- Business case udarbejdes på baggrund af projektets målinger, data-træk fra fx Danmarks Statistik, vurdering af skalerbarhed af gevinster og udgifter mv.
- Business casen udarbejdes med udgangspunkt i statens business case-model¹

11. Konklusion

- Opsamling af evalueringens resultater og konklusioner

12. Bilag

- Relevant materiale brugt i forbindelse med 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 og specifikt materiale: <http://krevi.dk/hvad-har-krevi-lavet>

¹ Beskrivelse af statens business case-model: <http://www.digst.dk/Styring/Statens-projektmodel/Statens-Business-Casemodel>

- 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>