

# GRØNSPÆTTE BOGEN

Til dig, der skal evaluere innovative tiltag





# GRØNSPÆTTE BOGEN

Til dig, der skal evaluere innovative tiltag

# INDHOLD

**5** TIL DIG DER  
SKAL EVALUERE  
ET INNOVATIVT  
TILTAG

**6** INTRODUKTION

**12** 1-2-3-4  
EVALUER!

**14** FASE 1  
AFKLAR!

**18** FASE 2  
PLANLÆG!

**22** OVERBLIK  
OVER  
METODER

**41** FASE 3  
GØR!

**44** FASE 4  
BRUG DET!

EVALUERING AF  
INNOVATION  
**46** SKABT I  
SAMARBEJDE

# TIL DIG, DER SKAL EVALUERE ET INNOVATIVT TILTAG

Grønspættebogen er til dig, som arbejder med innovation, og som har brug for hjælp til at finde gode veje til at skaffe evalueringsviden om din innovationsproces og dine innovationsresultater.

Grønspættebogen er oprindeligt udarbejdet og udgivet i 2016. Denne anden og opdaterede udgave indeholder dels en række mindre justeringer og skærpelser af pointer, fx en skærpet og opdateret visualisering af argumenter for at evaluere innovation på side 7. Og dels et nyt, mere eksplicit fokus på evaluering af innovation skabt i samarbejde. Syv ud af ti offentlige innovationer er skabt i samarbejde, bl.a. med private virksomheder. Hvad giver det af opmærksomhedspunkter, og hvilke praktiske tips og tricks er der til at finde gode evalueringsveje her?

Målgruppen er stadig ledere, konsulenter og praktikere. Grønspættebogen er bygget op, så første del er en introduktion til de vigtigste ting, du skal vide om evaluering af innovative tiltag. Anden del indeholder metoder og værktøjer, som hjælper med den praktiske udførelse. En ny tredje del indeholder opmærksomhedspunkter, tips og tricks til evaluering af innovation skabt i samarbejde. Bogen kan bruges individuelt eller som dialogværktøj sammen med dine kollegaer og samarbejdspartnere.

God arbejdslyst!

Center for Offentlig-Privat Innovation

## INNOVATIVE TILTAG

Et innovativt tiltag er de konkrete handlinger, organisationsformer eller produkter, der er anvendt for at opnå værdi. En innovation skal være gennemført. Ideer eller forsøg gør det ikke alene.

## INNOVATION

Offentlig innovation er at gøre noget nyt i den offentlige sektor, som skaber værdi. Innovation kan fx være nye eller væsentligt ændrede service-ydelser, produkter, organisationsformer og processer eller måder at kommunikere med omverdenen på. Innovationen skal være ny for arbejdspladsen selv, men kan være brugt før af andre.

# INTRODUKTION

## ALT HVAD DU SKAL VIDE, NÅR DU SKAL EVALUERE ET INNOVATIVT TILTAG

Offentlige innovatører er interesserede i evaluering – både ansatte i driften og i innovationsenheder, ledere og politikere. CO-PI's Innovationsbarometer viser, at fire ud af ti offentlige innovationer er evalueret ([www.co-pi.dk/innovationsbarometer](http://www.co-pi.dk/innovationsbarometer)). Og der er god grund til at evaluere: Evaluering kan løfte din innovation op på et højere niveau og formidle dens værdi til beslutningstagere, kollegaer, samarbejdspartnere og borgere.

Evaluering af innovation kræver fleksible evalueringsmodeller, som kan rumme innovationers kompleksitet og foranderlighed. Det lyder måske svært, men med bogen her bliver du ført igennem evalueringsprocessen fra start til slut. Det vigtigste er, at du er nysgerrig efter at udforske, om dine nye tiltag skaber værdi. Bogen er en guide, som sørger for, at du – på systematisk vis – gør dig de vigtigste overvejelser og anvender de mest relevante metoder i evalueringen af din innovation.

### EVALUERING AF INNOVATION: HVAD TALER VI OM?

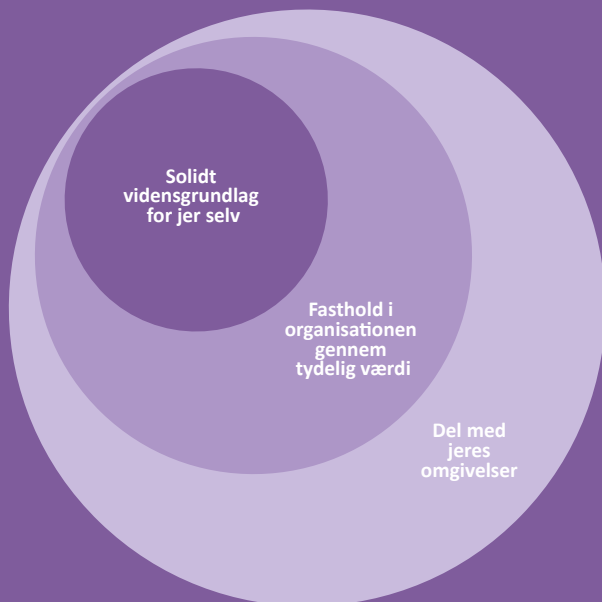
Når du skal evaluere innovation, er der flere muligheder. Det handler selvfølgelig om at undersøge og formidle den værdi, innovationen har skabt. Man skelner ofte mellem formativ og summativ evaluering. Formativ evaluering kan fungere som et udviklings- og styringsredskab, der hjælper med at træffe valg undervejs i innovationsarbejdet. Omvendt har summativ evaluering et afsluttende eller konkluderende sigte. Centrale ingredienser i begge typer evaluering er systematisk dataindsamling og måling. Værktøjerne til dette spænder fra kvalitative metoder, fx interview og observation, til kvantitative metoder baseret på tal og statistikker. Begge tilgange er vigtige i evaluering af innovation for at udforske den værdi, som er skabt. Værdien af offentlig innovation kan have flere former. Det kan eksempelvis være indfrielse af politiske mål, øget effektivitet, højere kvalitet, bedre borgerinddragelse eller øget medarbejdertilfredshed.

### HVORFOR IKKE BARE BRUGE VELKENDTE EVALUERINGSMODELLER?

Innovation er pr. definition noget nyt, og vejen til målet kendes ofte ikke på forhånd. Derudover indeholder innovationsprocesser løbende tilretninger, ligesom målet kan flytte sig undervejs. Samtidig er der et behov for at komme hurtigt i gang og ofte for at få skabt hurtige resultater. Alle disse elementer gør det svært at bruge klassiske evalueringsmodeller, og derfor tilbyder denne grønspættebog en anden tilgang. Men det betyder ikke, at du ikke kan bruge metoder, som du måske er vant til at anvende, som fx forandringsteori eller businesscase – det vigtige er bare, at du ikke arbejder med metoderne som statiske værktøjer, men kan skifte og manøvrere mellem dem.

## EVALUER INNOVATION FOR AT STYRKE INNOVATIONSARBEJDET

Ved at evaluere innovation styrkes både selve innovationen og innovationsarbejdets forankring og videre udbredelse. Mange innovationer når nemlig aldrig videre end pilot-stadiet og selv de vellykkede kan være svære at skalere internt eller sprede til andre offentlige aktører. Evaluering kan desuden være relevant fx for de borgere eller virksomheder, der er berørt af innovationen.



1

### Evaluering giver et solidt vidensgrundlag internt

Bliver evaluering og innovationsarbejdet koblet tidligt, giver evaluering viden, der kan hjælpe med at prioritere og træffe valg. Evaluering giver dig dermed chancen for at reflektere og træffe valg på baggrund af mere systematisk data. Med evaluering bygger du altså et solidt vidensgrundlag for innovationsarbejdet.

2

### Evaluering viser tydeligt innovationens værdi i organisationen

Med solide evalueringsresultater har du et godt grundlag for at skabe en stærk fortælling om den værdi, en konkret innovation har skabt. Fortællingen kan være med til at forankre innovationen på tværs af organisationen og hos beslutningstagerne og dermed reducere risikoen for, at innovationen bliver sparet væk eller erstattet af nye tiltag.

3

### Evaluering danner grundlag for, at innovationen kan deles med andre

Muligheden for, at andre kan genbruge innovationen styrkes, hvis evaluering dokumenterer værdien af innovationen. Evaluering giver mere præcis viden om, en innovation, fx om relevante målgrupper og vigtige elementer i innovationen – og også om hvornår den ikke giver værdi. Den viden er vigtig for en potentiel genbruger af innovationen. For delere af innovationen skaber evaluering et solidt grundlag for at turde dele, fordi man er sikker på værdien.

## HVOR LIDT ER NOK? EVALUERING BEHØVER IKKE AT VÆRE SVÆRT OG RESSOURCETUNG

Når du skal evaluere et innovativt tiltag, er det alfa og omega at få afklaret kravene til evalueringen med bestillere, samarbejdspartnere og interessenter.

Når du evaluerer innovative tiltag, er det nyttigt sigte efter ”hvor lidt er nok” i forhold til det konkrete vidensbehov og de mål, der er opsat for innovationen. Du kan afstemme evalueringskrav efter følgende tre niveauer.

### EVIDENS

Evidens bruges i dag i mange sammenhænge og tillægges, ligesom innovation og evaluering, flere betydninger. Evidens handler om at finde og isolere en sikker effekt. Mange forstår evidens som sikker viden baseret på større og længerevarende randomiserede, kontrollerede forsøg. Når man arbejder med innovation, er så stærke krav til grundlaget for evidens udfordrende. Er kravene til grundlaget så krævende, kræver det som udgangspunkt involvering af en ekstern, professionel evaluator.

### TENDENSER

I mange tilfælde vil det være tilstrækkeligt, hvis evalueringen af et innovativt tiltag kan påvise tendenser i forhold til værdien eller resultaterne af tiltaget. Tendenser er ikke evidensbaseret, sikker viden. Men vi sigter her efter en høj grad af systematik i indsamling og analyse af data. Vi lægger også vægt på at tage højde for fejlkilder samt på at italesætte og reflektere over formodninger om innovationens værdi. Du bruger færre ressourcer på at påvise tendenser end på at dokumentere evidens, og tendenser kan give et tilstrækkeligt videns- og beslutningsgrundlag for evalueringen af det innovative tiltag.

### ERFARINGER

Det laveste krav til evaluering af innovation er, at vi påviser erfaringer. Erfaringer kan være på individ- eller organisationsniveau, men er altid som minimum bygget på strukturerede vurderinger fra medarbejdere, borgere eller andre, der er indgået i det innovative tiltag, eller som er målgruppe for tiltaget. Det skal være en systematisk refleksion over deres formodninger om innovationens værdi. Erfaringer kan være gode at bruge, hvis det ikke har været muligt at lave mere løbende og systematisk dataindsamling. Derudover er det typisk det greb, vi bruger, når vi har få ressourcer til at evaluere.

## VALIDI-HVA'FORNOGET?

Når du evaluerer, er det vigtigt, at du forholder dig til, om du måler på det, du gerne vil måle, dvs. validitet. Inden du går i gang med at evaluere, er det derfor en god idé at overveje, om der er nogle helt åbenlyse ting, der i høj grad kan påvirke de resultater, du finder – og så indarbejde dem i planlægningen af evalueringen. Samtidig skal du sørge for, at du vælger de mest meningsfulde metoder til at skaffe svar på dit evalueringsspørgsmål.

Graden af validitet afhænger af, om du er sikker på, at den påviste værdi og de opnåede resultater skyldes netop dét innovative tiltag, du arbejder med.

To klassiske faldgruber er at nøjes med mavefornemmelser og ”ukritisk” at trække på de data, som er tilgængelige. Mavefornemmelser har en lav grad af validitet og er ikke gode til evaluering. De er subjektive og usystematiske og afspejler ikke en mere helhedsorienteret vurdering af innovationen. Det er også vigtigt, at du kigger kritisk på de data, der er tilgængelige, så du får brugt data, der faktisk siger noget om det, du vil evaluere. Det er bedre at gå ud og indsamle en lille mængde data, der faktisk siger noget om det, du vil måle, end at sidde trygt derhjemme med en stor mængde eksisterende data, der ikke siger noget om det, du gerne vil måle.

Evaluerings på baggrund af tendenser har en højere grad af validitet end erfaringer, mens evidens har den højeste grad af validitet. Det vigtigste er ikke altid at gå efter den højeste grad af validitet. Det er vigtigt at gå efter den grad af validitet, som er nødvendig for at kunne besvare evalueringsspørgsmålet og vurdere værdien af det innovative tiltag, der er gennemført.



## DET ER FORSKELLEN, DER ER VIGTIG

Et innovativt tiltag, der ikke er taget i brug, er ikke en innovation. Og tiltaget skal også have skabt værdi for at være blevet til en innovation. Når du vil finde frem til, om dit innovative tiltag skaber værdi, er det nødvendigt at vise, at netop dét innovative tiltag gør en forskel. Derfor skal du have noget at sammenligne med, og det sammenligningsgrundlag er der to grundlæggende måder at fastsætte på:

### Kontrolgruppe:

Du kan arbejde med en kontrolgruppe. En kontrolgruppe er en gruppe af personer, som kan sammenlignes med målgruppen for det innovative tiltag. Kontrolgruppen fortsætter, som den plejer, mens en udvalgt innovationsgruppe udsættes for det innovative tiltag. Bagefter indsamler du data fra begge grupper, så resultaterne kan sammenlignes, og så du kan vurdere, hvilken værdi det innovative tiltag har skabt, når det er taget i brug. Overvej tidsperspektivet i det innovative tiltag, og hvornår det er ønskeligt og sandsynligt, at effekten af det innovative tiltag kan observeres.

### Reel baseline:

Arbejder du med en reel baseline, laver du en måling, før du går i gang med dit innovative tiltag. Så har du et sammenligningsgrundlag, og du kan løbende og afslutningsvis følge op og vurdere, om det innovative tiltag har skabt værdi, når det er taget i brug.

## FRYGT EJ – DET ER ALDRIG FOR SENT

Åh nej, kan man være tilbøjelig til at tænke, når man skal i gang med at planlægge evalueringen af innovative tiltag. For måske har det ikke været muligt at lave en baseline, inden innovation-sprocessen gik i gang, og det er for sent at etablere en kontrolgruppe lige nu. Bare rolig. Hvis det er tilfældet er der stadig gode muligheder:

### En sandsynlig baseline:

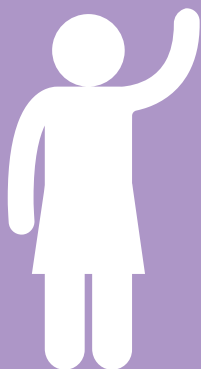
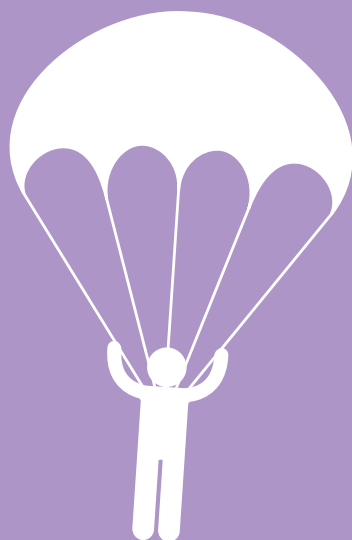
Der vil ofte være relevante data til rådighed til at lave en sandsynlig baseline. Gå derfor tilbage og find de relevante data, som allerede er indsamlet. Styk data sammen på en velovervejet og pragmatisk vis. Nu har du en sandsynlig baseline.

### En "her-og-nu" baseline:

En anden mulighed er, at du begynder at måle nu. Lige nu. Og, så bliver dét din baseline, som du senere bruger til at vurdere værdien af dit innovative tiltag, når det er taget i brug.

## SPRING UD I DET

Nu ved du det vigtigste. Næste skridt er at komme i gang. Mange er lidt usikre første gang, de arbejder med evaluering af innovation, men det er der ingen grund til. Følger du rådene ovenfor og bruger værktøjerne, du bliver introduceret for i næste del af Grønspættebogen, står du på et gennemprøvet og systematisk evalueringsgrundlag.



# 1-2-3-4 EVALUER!

Du skal nu i gang med at evaluere dit innovative tiltag. Evalueringen består af fire trin:

- 1 Afklar! Hvorfor evaluerer du?**
- 2 Planlæg! Hvordan evaluerer du?**
- 3 Gør! Skaf evalueringsviden.**
- 4 Brug! Brug din evalueringsviden.**

Ved at følge de fire trin får du koblet din evaluering og dit innovative tiltag tæt sammen og får et godt grundlag for de vigtige beslutninger og handlinger i evalueringen af dit innovative tiltag.

Det vigtige er, at du får evalueringen ind tidligt. Når dit innovative tiltag begynder at få form, og der begynder at tegne sig (evaluerings)spørgsmål, som du gerne vil have svar på, skal du i gang med din evaluering. Det hjælper dig til at reflektere over og træffe de rette valg løbende i din innovationsproces. Du skal være systematisk i dit evalueringsarbejde. Vær systematisk med at indsamle, analysere og bruge evaluering i innovationsprocessen – det styrker dit vidensgrundlag markant for de valg, du træffer i processen.

Hvis du har samarbejdet med andre om innovationen, så se også side 46 for gode råd til, hvordan I kan samarbejde om evalueringen.

Det er muligt, at du kommer til at arbejde igennem de fire trin flere gange i løbet af din innovationsproces. Det vil typisk være relevant, når innovationsprocessen eller det innovative tiltag ændrer karakter undervejs.



1

2

3

4

# FASE 1

## AFKLAR!



### AFKLAR: FORMÅL OG KRAV

Når du afklarer og afstemmer forventninger med ledelse og samarbejdspartnere, får du et solidt ståsted for at gå i gang med din evaluering. Forventningsafstem derfor prioriteringer af formål med evalueringen og datatyper, ressourceforbrug, validitet og tidsperspektiv. Den forventningsafstemning bidrager til at afklare, hvilke metoder du kan bruge til din dataindsamling og dermed den evaluering, du kan lave.

#### PRIORITER FORMÅLENE MED DIN EVALUERING

Forventningsafstem med samarbejdspartnere og ledelse om, hvad der er formålet med din evaluering.

- Styring af innovationsproces
- Påvisning af værdi
- Læring
- Spredning
- Dokumentation

Vend tilbage til formålene løbende i din evaluerings- og innovationsproces:  
Er det stadig den rigtige prioritering?

#### HVILKE KRAV ER DER TIL DIN EVALUERING?

Forventningsafstem kravene til evaluering med dine samarbejdspartnere og ledere.

- Hvilken type data – kvalitative eller kvantitative – forventes det, at du bruger?
- Hvilket ressourceforbrug – højt eller lavt – har du til at gennemføre evalueringen?
- Hvornår forventes du at have evalueringsresultater klar – om kort eller lang tid?



## AFKLAR: MODTAGERE

Forskellige modtagere har forskellige krav til, forventninger om og behov for viden om innovationens værdi. Hvis du allerede tidligt forholder dig til modtagernes behov, hjælper det dig til at kvalificere dine valg af metoder og design af din evaluering. Har du lavet en interessentanalyse, kan du tage udgangspunkt i denne. Hvis ikke, så start med en brainstorm og skriv efterfølgende de vigtigste modtagere ind i skemaet. Hvis nye interessenter/modtagere senere i innovationsprocessen dukker op, eller alligevel ikke er relevante, laver du bare en ny, justeret version af skemaet. Hvis du samarbejder med andre om at udvikle det innovative tiltag og evalueringen, så få afstemt og prioriteret, hvilke modtagerne I har hver især og sammen.

Tænk også allerede nu over, hvordan resultaterne af evalueringen skal kommunikeres. Overvej hvordan du og I kan synliggøre evalueringsarbejdet og resultaterne for modtagerne. Lav allerede nu en foreløbig forventningsafstemning med dem, der skal være med til at formidle resultaterne.

### HVEM LAVER DU EVALUERINGEN TIL, OG HVORDAN SKAL DE BRUGE DEN?

- Hvad skal de bruge evalueringen til?
- Hvordan skal de involveres i evalueringen?
- Hvordan vil du formidle innovationens værdi og resultater til dem?
- Hvordan kan/vil de påvirke innovationsprocessen i forhold til de resultater og den værdi, innovationen giver?



## AFKLAR: KOBL EVALUERING OG INNOVATION

Undgå at blive så grebet af din innovation, at du glemmer at få koblet evalueringen på innovationsprocessen. Når du allerede fra begyndelsen kobler evalueringen på din innovationsproces, lægger du fundamentet for din formative evaluering. Det hjælper dig til at bruge evalueringsarbejdet til løbende at stille kloge spørgsmål, træffe vidensbaserede valg undervejs og bruge evaluerviden til at styre innovationsprocessen. Samarbejder du med andre om at udvikle det innovative tiltag og evalueringen, så afstem evalueringsspørgsmål og værdi med dem.

### BESKRIV FORMÅLET MED INNOVATIONEN OG FORMULER EVALUERINGS-SPØRGSMÅL

- Hvilken overordnet værdi sigter du her og nu på at skabe med dit innovative tiltag?
- Hvilke(t) spørgsmål skal din evaluering kunne svare på?

### BESKRIV ELLER ILLUSTRER, HVORDAN INNOVATIONSPROCESSEN SER UD, OG HVORNÅR EVALUERING TÆNKES IND

Hvordan og hvornår kobler evalueringen sig til din innovationsproces? Beskriv eller illustrer, hvilke overordnede og væsentlige trin og faser, der er i din innovationsproces, og på hvilke tidspunkter evaluering tænkes ind i denne proces.

### KIG UD OG OMKRING (GENBRUG):

- Har andre arbejdet med samme innovations- og evalueringsspørgsmål?
- Hvad fandt de ud af?
- Hvad kan du genbruge?



## FASE 2 PLANLÆG!



### PLANLÆG: VÆRDI, SUCCESKRITERIER OG INDIKATORER

At opsætte pejlemærker for værdi, succeskriterier og indikatorer giver dig retning for evalueringsprocessen og et rigtig godt evalueringsgrundlag. Jo længere du kommer i innovationsprocessen, jo mere præcise succeskriterier kan du formulere. Men gør dig allerede fra begyndelsen overvejelser om foreløbige succeskriterier. Hvis der er lavet en businesscase for at illustrere den værdi, der sigtes på, og de succeskriterier, der arbejdes med, så brug den i evalueringen.

Husk, at du ikke behøver at være alene om at opstille succeskriterier, der er målbare og meningsfulde. Få fx input fra de målgrupper, innovationsarbejdet handler om eller fra ledere og medarbejdere tæt på dem. Hvis du samarbejder med andre, er det vigtigt at drøfte succeskriterier dem.

#### OPSÆTNING AF VÆRDI, SUCCESKRITERIER OG INDIKATORER

- Hvem skal opleve værdien?
- Hvilken værdi sigter du mod at skabe?
- Hvad er succeskriterierne for den værdi?
- Hvordan kan du se at vi opnår værdi (indikatorer)?
- Hvor kan du finde eksisterende data, der belyser de indikatorer?
- Hvem har adgang til de eksisterende data?
- Skal de eksisterende data suppleres med nye data? Hvorfor?
- Er der andet end det innovative tiltag, der kunne påvirke værdien? Hvad?
- Hvordan kan du måle, om det er dem eller det innovative tiltag, der påvirker værdien?
- Hvordan kan du opdage og fastholde sidegevinster af det innovative tiltag, som du ikke kan forudse?

## 2B

**PLANLÆG:****SAMMENLIGNINGSGRUNDLAG**

Et sammenligningsgrundlag er vigtigt for at kunne se, om det innovative tiltag skaber positive eller negative ændringer – for at kunne påvise den skabte værdi.

Du kan vælge enten at bruge kontrolgruppe eller en af de tre baselines, men du kan også sagtens kombinere dem. (Se side 10 om sammenligningsgrundlag).

**KONTROLGRUPPE**

Når du har en gruppe af personer, som du sammenligner med målgruppen for det innovative tiltag.

- Hvad er de vigtigste karakteristika ved målgruppen for det innovative tiltag?
- Hvor mange personer har jeg behov for i kontrolgruppen, og hvem kan det være?

**BASELINE**

Jeg kan måle, før jeg går i gang med at afprøve mit innovative tiltag.

**SANDSYNLIG BASELINE**

Jeg er allerede i gang med at afprøve mit innovative tiltag, men har data fra før opstarten.

- Hvor kan jeg finde data fra før, innovationsprocessen gik i gang?
- Giver de data viden nok til at lave en sandsynlig baseline, eller skal jeg supplere med nye data?

**HER OG NU BASELINE**

Jeg er allerede i gang med at afprøve mit innovative tiltag og skal NU i gang med at måle.



## PLANLÆG: ROLLER

Risikoen for, at evalueringsopgaverne ikke udføres på rette tidspunkt og måde, øges, hvis det er uklart, hvem der har hvilke roller i og ansvar for evalueringen af dit innovative tiltag. Du risikerer også, at I kommer til at bruge meget tid på at afklare, hvem der gør hvad, i stedet for faktisk at gennemføre evalueringen. Det er særligt vigtigt at afklare roller, hvis I er flere afdelinger eller organisationer, der samarbejder om evalueringen.

### HVEM SKAL HJÆLPE DIG MED AT GENNEMFØRE EVALUERINGEN?

- **Hvem er tovholder for evalueringen?**  
Tovholderen skal sikre sig, at alle ved, hvad, hvordan og hvornår der skal evalueres, og at det faktisk bliver gennemført.
- **Hvem er ansvarlig for indsamling af data?**  
Den ansvarlige for dataindsamlingen er den person, som sørger for at anvende evalueringsmetoderne og indsamle de konkrete data, som evalueringen kommer til at bestå af.
- **Hvem er ansvarlig for analyse af data?**  
Den ansvarlige for analysen er den person, som sørger for at data bliver bearbejdet, når de er indsamlet. Her ligger ansvaret for at finde frem til temaerne og resultaterne på tværs af data.
- **Hvem er ansvarlig for formidling af evalueringen?**  
Den ansvarlige for formidlingen har ansvaret for at få spredt resultaterne af evalueringen, så alle relevante interessenter får adgang til dem. Resultater behøver ikke at vente med at blive formidlet, til projektet er slut – de kan godt formidles løbende.



## PLANLÆG: VÆLG METODE(R)

Din evaluering bliver mest valid, når du vælger den eller de metoder, der giver dig de bedste data til at besvare dit evalueringsspørgsmål. Derfor skal du træffe valg om metoder ud fra, hvad metoderne egner sig bedst til, og hvilke krav du har til datatyper, ressourceforbrug, og tidsperspektiv i din evaluering. Hvis I er flere, der samarbejder om evalueringen, så husk, at I kan have forskellige krav til metoder mv.

Undersøg også, om der allerede eksisterer relevante data, som du kan anvende i evalueringen. Vær opmærksom på, hvem der ejer data, hvordan du får adgang til dem, og om de må anvendes til dit formål i henhold til GDPR.

### HVILKE METODER VIL DU BRUGE, OG HVEM GØR HVAD?

- Hvem skal opleve den værdi, der måles på?
- Hvilke indikatorer vil du måle på?
- Hvilken metode er bedst til at skaffe den data, du skal bruge?
- Hvorfor vælger du lige præcis den metode?
- Hvem indsamler data?
- Hvem indsamler du data fra/om?
- Hvor mange indsamler du data fra/om?
- Må du indsamle og anvende data på den måde, som vi ønsker?
- Hvornår indsamler du data?
- Hvem analyserer data?
- Hvor lang tid forventer du at bruge på at indsamle og analysere data?

# OVERBLIK OVER METODER

Her i Grønspættebogen finder du otte metoder, som kan give dig metodemæssig inspiration til din dataindsamling. Måske har du andre metoder i din værktøjskasse til indsamling af data. Dem kan du sagtens vælge i stedet eller supplere med.

Måske kender du allerede nogle af de metoder, du præsenteres for. Du bruger bare de metoder, der giver mest mening for dig – og som bedst egner sig til den givne situation.

Metoderne er både klassiske evalueringsmetoder og metoder, som du måske kender som metoder i en innovationsproces.

## INDHOLD

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| OBSERVATION                              | 24 |
| INTERVIEW                                | 26 |
| BRUGERREJSER                             | 28 |
| RANDOMISEREDE KONTROLLEREDE FORSØG (RCT) | 30 |
| OPTÆLLINGER                              | 32 |
| VOX POP                                  | 34 |
| SPØRGESKEMA                              | 36 |
| ANALYSE AF REGISTERDATA                  | 38 |

## KVALITATIVE METODER

---

INTERVIEWS

VOX

BRUGER  
REJSER

VOX

POP



OBSERVATION

---



## KVANTITATIVE METODER

---

OPTÆLLING

ANALYSE AF

DATA



RECT

RECT

RECT

SPØRGESKEMA

---



# METODE: OBSERVATION



## KORT OM METODEN

Observation er en metode til at indfange adfærd, og dermed kan metoden være med til at sammenholde situationer fra før og efter et innovativt tiltag. Observation kan ske med eller uden interaktion med omgivelserne. Du kan vælge at supplere observation med interview, for at få viden om, hvorfor de observerede gør, som de gør.



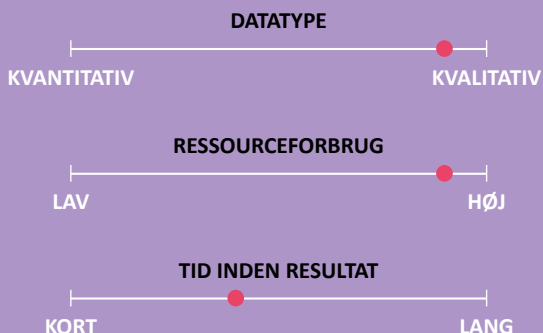
## DET ER DEN GOD TIL

Gennem observation kan vi se, hvordan ting *gøres* i stedet for kun at tale om, hvordan ting *gøres*. Observation er derfor både god til at validere antagelser om personers adfærd og udsagn og til at udfolde udsagn med flere detaljer og kontekster. Det vi siger, vi *gør*, stemmer nemlig ikke altid overens med det, vi rent faktisk *gør*.



## DET SKAL DU VÆRE OBS PÅ

Vær opmærksom på, at observation nemt kan blive 'ladet', så vælg altid en observatør, der er 'fremmed' i konteksten, og dermed ser så neutralt på adfærden som muligt.



## HVORDAN GØR JEG?

### Dataindsamling:

1. Find ud af, hvad du skal have ud af at observere – hvilken situation fortæller noget om den adfærd, der søges påvirket af det innovative tiltag?
2. Find ud af, hvor og hvornår du får mest ud af at observere. Klargør en observationslog: Skitsér to kolonner i en notesbog – én til observationer og én til at placere dine egne refleksioner over det, du ser.
3. Inden du begiver dig ud på observation, skal du vurdere, om du er den rette til at udføre den. Hvis du fx er for 'kendt', vil din tilstedeværelse kunne påvirke situationen og adfærden, og derfor får du mindre valide data.
4. Udfør observationen og notér i din observationslog, hvad der sker, og hvad der bliver sagt – gerne så ordret og detaljeret som muligt, så du ikke kun vægter det, du gerne vil se og høre.
5. Sørg for at lave flere observationer og gerne på forskellige tidspunkter, så du får mere valide data.

### Analyse: Mønstergenkendelse

1. Læs observationslog.
2. Skriv de vigtigste observationer – fx noget, der sker flere gange – på post-it notes.
3. Sortér de vigtigste observationer i grupper – mønstre – der tematisk har noget med hinanden at gøre og giv dem en sigende overskrift.
4. Hvad er de vigtigste pointer på tværs af mønstrene?

### HVAD FÅR JEG UD AF DET?

Kvalitative data, der siger noget om handlinger og adfærd, hvilket kan være et stærkt supplement til fx interviews. For hvor du i interviews opnår indsigt i eftertænkninger og meninger, opnår du ved observation et billede af, hvad der faktisk sker.

### HVAD HAR JEG BRUG FOR?

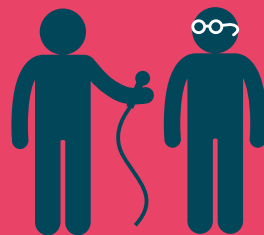
#### Dataindsamling:

En notesblok med to kolonner – en til observationer og en til dine refleksioner – og kuglepen.

#### Analyse:

Post-it notes og kuglepen.

# METODE: INTERVIEW



## KORT OM METODEN

I et individuelt interview er der mulighed for at komme i dybden med et emne set fra én persons perspektiv. De data, du får ud af et interview, afhænger blandt andet af, om du skaber, en tryk atmosfære i interviewet, og af de spørgsmål, du stiller. Interviewdata kan med fordel kombineres med observationer, der giver dig viden om, hvordan personerne faktisk agerer.



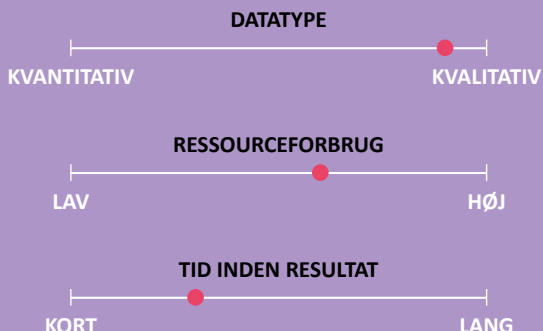
### DET ER DEN GOD TIL

Interviews er særlig gode, når det er personlige eller følsomme emner, du vil have belyst. Og når det er ting, som personen ikke forventes at have reflekteret over før.



### DET SKAL DU VÆRE OBS PÅ

Vær opmærksom på, at du får viden om interviewpersonens tanker og overvejelser og ikke nødvendigvis viden om deres reelle handlinger.



# HVORDAN GØR JEG?

## Dataindsamling:

1. Find frem til de vigtigste personer, du skal have viden fra.
2. Forbered en spørgeguide ud fra det emne, du skal have afdækket til din evaluering. Formulér åbne spørgsmål og spørg ind til de konkrete eksempler, som interviewpersonen fortæller dig om. På den måde kan den, der interviewes, komme ind på det, de synes er vigtigt, og du kan få dem til at blive konkrete om det, du ønsker viden om.
3. Hvis du interviewer én person, kan du gå i dybden med oplevelser af en konkret situation. Hvis du interviewer flere på én gang, kan du udforske deres forskellige perspektiver på en situation.
4. Lav interviewaftale med personen. Overvej, om du skaber det bedste interviewrum ved, at personen kommer til dig, eller ved, at du tager hen til personen. Overvej også, om du får lige så gode interviewdata ved at gennemføre interviewet over telefon eller via en videomødeløsning.
5. Under selve interviewet guider du samtalen igennem spørgeguiden, så du får belyst alle relevante emner. Opsummer gerne de svar, du hører, og bed interviewpersonen om at be-/afkræfte eller justere det, du hører. Det øger validiteten af dine data.
6. Notér løbende interviewpersonens svar ned – så tæt på det talte sprog som muligt. Fortæl interviewpersonen, at du gør det. Optag evt. samtalen, så du kan genhøre eller transskribere interviewet for efterfølgende at sikre detaljer. Spørg om tilladelse fra interviewpersonen, hvis du vælger at optage interviewet.

## Analyse: Mønstergenkendelse

1. Læs interviewnoterne, lyt til interviewet og/eller få din optagelse maskintranskriberet. Hvis du bruger en maskintranskriberingsløsning, så tjek løsningens GDPR- og sikkerhedsstatus og vær opmærksom på, at data ikke lagres uhensigtsmæssige steder.
2. Skriv de vigtigste citater – fx noget, der bliver sagt flere gange – på post-it notes eller brug dit foretrukne digitale værktøj til at organisere data.
3. Sortér de vigtigste observationer i grupper – mønstre – der tematisk har noget med hinanden at gøre, og giv dem en sigende overskrift.
4. Hvad er de vigtigste pointer på tværs af mønstrene?

### HVAD FÅR JEG UD AF DET?

Dyb kvalitativ indsigt i interviewpersonens tanker, oplevelser og refleksioner over dine evalueringsemner.

### HVAD HAR JEG BRUG FOR?

#### Dataindsamling:

En interviewguide, notesblok og kuglepen eller computer, evt. diktafon.

#### Analyse:

Evt. maskintranskriberingsløsning, post-it notes og kuglepen og/eller dit foretrukne digitale værktøj til at organisere citater.

# METODE: BRUGERREJSER



## KORT OM METODEN

Brugerrejser er en metode til at kortlægge en eller flere brugeres oplevelser af en specifik service. Det foregår via et interview, hvor interviewperson og interviewer sammen kortlægger brugerens rejse og tegner den ind på en tidslinje. Interviewet kan suppleres med data fra egne systemer. Brugerrejser giver et udefra-og-ind blik på den service og de ydelser, din organisation leverer.



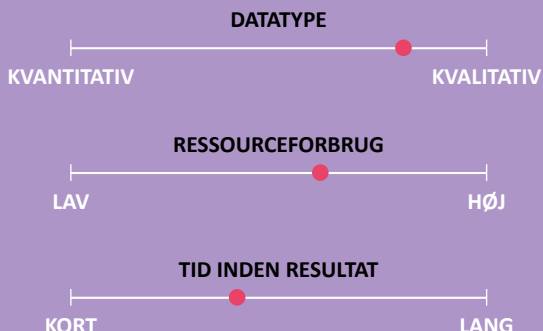
## DET ER DEN GOD TIL

Brugerrejser er særligt gode til at se udviklingen i brugernes oplevelser af en service i forbindelse med et innovativt tiltag, da kortlægningen gør det nemt at sammenligne før og efter.



## DET SKAL DU VÆRE OBS PÅ

Vær opmærksom på, at metoden fungerer bedst, hvis du kan supplere brugerens oplevelser med data fra systemer om servicen.



# HVORDAN GØR JEG?

## Dataindsamling:

1. Find ud af, hvilken oplevelse eller service du vil have kortlagt, og hvilke brugere der kan give dig information om det.
2. Tegn en tidslinje og forbered spørgsmål til interview med interviewpersonerne om, hvordan de oplevede det tidsmæssige forløb omkring servicen, hvilke personer og organisationer de var i kontakt med i forbindelse med servicen, og hvilke kommunikationskanaler de brugte i forbindelse med servicen.
3. Find interviewpersoner og inviter dem til individuelle interviews. Afsæt ca. en time pr. brugerrejse-interview. Overvej, om du skaber det bedste interviewrum ved, at personen kommer til dig, eller ved, at du tager hen til personen. Overvej også, om du får lige så gode interviewdata ved at gennemføre interviewet over telefon eller via en videomødeløsning.
4. Til interviewet bruger I tidslinjen til at strukturere samtalen, og du udfylder tidslinjen ud fra det, interviewpersonen siger. Spørg helt konkret ind og bed ham/hende om at fortælle i små skridt fra start til slut om oplevelsen. Afslut interviewet med, at interviewpersonen peger på to-tre situationer/oplevelser, som er de mest afgørende: Hvilke aha- eller uha-oplevelser peger personen på?
5. Tilføj gerne data fra jeres egne systemer om interviewpersonens møde med servicen. Fokusér fx på, hvor mange andre interviewede der kan tænkes at opleve det samme.

## Analyse: Kondensering

1. Har du lavet flere brugerrejser, find da mønstrene på tværs af brugerrejserne: Hvor er der sammenfald?
2. Tegn en kondenseret brugerrejse af samtlige oplevelser. Marker aha- og uha-oplevelserne tydeligt.
3. Hvad er de vigtigste pointer på tværs af brugerrejserne?

### HVAD FÅR JEG UD AF DET?

Dybdegående og konkrete kvalitative data om brugeres egne vurderinger af de oplevelser, der kortlægges.

### HVAD HAR JEG BRUG FOR?

#### Dataindsamling:

A3-papir, blyant/viskelæder, kuglepen eller tusser til at tegne brugerrejsen med – eller en digital løsning.

#### Analyse:

"Rentegn" den kondenserede brugerrejse på papir eller digitalt afhængigt af, hvad du har brug for.

# METODE: RANDOMISEREDE KONTROLLEREDE FORSØG (RCT)



## KORT OM METODEN

Her har du en innovationsgruppe, der mødes af et innovativt tiltag, og en kontrolgruppe, der fortsætter, som den plejer. Det gør, at du kan identificere et specifikt, målbart resultat af det nye tiltag. Guldstandarden er randomiserede kontrollerede forsøg (RCT), hvor det er tilfældigt, hvilken gruppe der møder tiltaget. Hvert trin kan virke vanskeligt, men giv ikke op – team op med nogen, der er øvede med metoden, og kast dig ud i det.



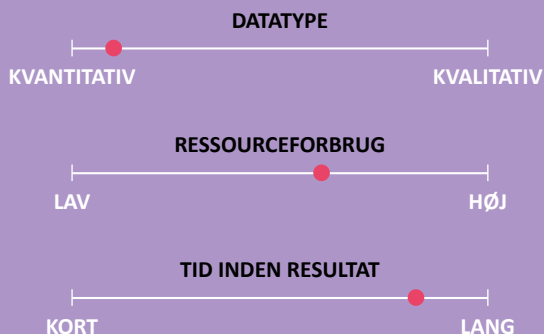
## DET ER DEN GOD TIL

Fordi du arbejder med en kontrolgruppe, kan du tage højde for, om andre faktorer end det nye tiltag er med til at påvirke resultatet. Du får derfor svar på, om resultatet var blevet det samme uden tiltaget. Du kan kombinere forsøget med kvalitative metoder for også at få indblik i, hvordan de berørte personer oplever det nye tiltag.



## DET SKAL DU VÆRE OBS PÅ

Hvis du arbejder med randomisering, er det vigtigt, at den indbygges fra start i forsøgsdesignet og at du tydeligt definerer de faktorer, resultatet skal måles ud fra.



## HVORDAN GØR JEG?

Du kan sammenligne flere forskellige tiltag ved at lave en innovationsgruppe for hvert tiltag samt en kontrolgruppe, hvor alt fortsætter som vanligt. Randomisering betyder, at grupperne ikke på forhånd ved, hvem der ender som hvilken innovationsgruppe, og hvem der bliver kontrolgruppe.

### Dataindsamling:

1. Identificér et tiltag, der skal sammenlignes.
2. Definér, hvilke parametre resultatet skal måles ud fra, og hvordan det skal måles i forsøget.
3. Undersøg, om det er muligt at randomisere forsøget. Det kræver, at der er flere sammenlignelige grupper – fx grupper af individer eller hele institutioner – der er villige til at deltage i forsøget uden på forhånd at vide, om de kommer i innovations- eller kontrolgruppen. Vælg, hvordan randomiseringen skal foregå – på individ- eller institutionsniveau? Hvis ikke det er praktisk muligt at randomisere forsøget, så arbejd stadig med en kontrolgruppe, der kan give et fingerpeg om, hvordan situationen ville have udviklet sig uden det innovative tiltag.
4. Afgør, hvor mange personer det kræver at få et robust resultat – jo flere personer, jo bedre er du sikret mod, at effekten af tiltaget skyldes ren tilfældighed.
5. Planlæg, hvordan tiltaget i praksis rulles ud hos innovationsgruppen, og hvordan indsamling af relevante målinger skal foregå hos både innovations- og kontrolgruppen.
6. Afprøv tiltaget på innovationsgruppen.

### Analyse:

1. Analysér resultaterne og brug statistiske tests til at afgøre, om der er forskelle i udviklingen hos innovations- og kontrolgruppen. Har tiltaget haft den ønskede effekt? Hvor stor er effekten? Mål resultaterne og afgør betydningen af tiltaget.
2. Vær opmærksom på, om der er sket andet i forsøgsperioden, der systematisk har haft betydning for den ene gruppe, og som kan forklare forskelle (eller manglende forskelle) mellem grupperne. Det kan fx være udskiftning i ledelsen, hvis grupperne består af forskellige institutioner.
3. Tilpas det innovative tiltag, så det afspejler resultaterne af forsøget.

## HVAD FÅR JEG UD AF DET?

Du får en indsigt i, hvad der virker, og hvad der ikke virker. Du sikrer dig, at resultatet kan ses i sammenhæng med status quo.

## HVAD HAR JEG BRUG FOR?

### Dataindsamling og analyse:

Overblik over allerede indsamlet data, fx via eksisterende monitoreringssystemer eller kvalitative analyser. Opbakning til at lade mange mennesker indgå i forsøget. Faglig kompetence til design og udførelse af et godt forsøg.

# METODE: OPTÆLLINGER



## KORT OM METODEN

Optællinger kan være tidsregistreringer, antal henvendelser, hvor mange gange nogen gør noget bestemt, eller noget helt tredje. Det er nemt at sammenligne registreringer før og efter et innovativt tiltag og derved påvise, om tiltaget har givet værdi. Registreringerne kan udføres som en del af en observation, eller af fx medarbejdere tæt på de målgrupper, du skal have viden om.



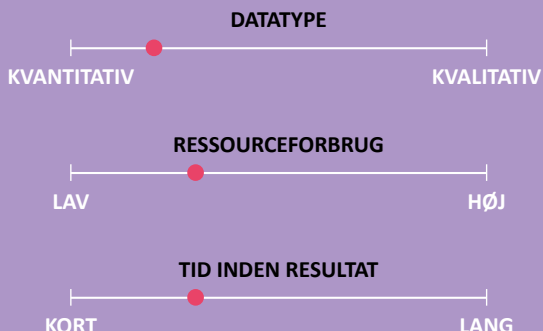
## DET ER DEN GOD TIL

Optællinger er særligt gode til på kort tid at give kvantitative data.



## DET SKAL DU VÆRE OBS PÅ

Vær opmærksom på, at der bliver lavet optællinger på alle vigtige faktorer, så det senere kan sandsynliggøres, at det faktisk var det innovative tiltag, der gjorde forskellen.



# HVORDAN GØR JEG?

## Dataindsamling:

1. Find ud af, hvad der skal optæles, og lav et nemt og enkelt skema, hvor det er tydeligt, hvordan og hvornår der skal tælles op.
2. Find ud af, hvor længe du vil indsamle data, og om du selv skal stå for optællingen, eller om du får fx medarbejdere tæt på de relevante brugere til at gøre det.
3. Notér selv optællingerne i dit skema eller udlevér skemaer til dem, der skal optælle. Aftal, hvornår og hvor længe de skal optælle, og hvornår du indsamler skemaerne igen. Vurdér ud fra den konkrete situation, om det skal foregå analogt på et stykke papir, eller om det skal være en digital optælling. Hvad er lettest for dem, der skal stå for optællingen? Sørg for, at der bliver lavet så præcise optællinger som muligt og på konkrete ting, for at få de mest valide data.

## Analyse:

1. Indsaml skemaerne.
2. Saml alle optællinger i et fælles skema, så du får det samlede overblik. Benyt om muligt en statistisk test til at se, om forskelle i data er tilfældige eller statistisk forskellige.
3. Hvad er de vigtigste pointer fra optællingerne?

### HVAD FÅR JEG UD AF DET?

Registreringer giver kvantitative data, der let kan sammenlignes på tværs af flere målinger.

### HVAD HAR JEG BRUG FOR?

#### Dataindsamling:

Et skema til at registrere i.

#### Analyse:

Et skema til at samle optællingerne i.

# METODE: VOX POP



## KORT OM METODEN

Vox pop giver dig mulighed for at få hurtige og umiddelbare tilkendegivelser om et emne fx gennem smiley'er. Kun fantasien sætter grænser for denne metode. Så længe den passer til målgruppen, kan den give dig hurtige svar på relevante spørgsmål til din evaluering. Det er personernes vurdering i det øjeblik, de afgiver stemmen, du får med dig.



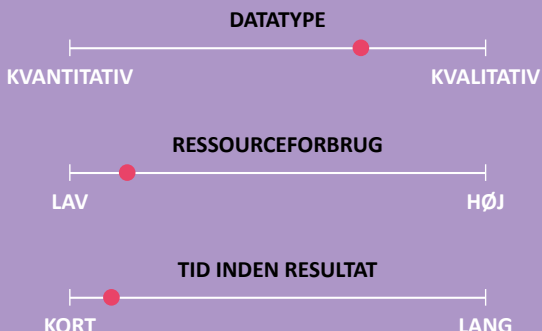
### DET ER DEN GOD TIL

Vox pops er gode til at give hurtige data og indikationer, som kan hjælpe med at finde tendenser, som så kan kvalificeres eller suppleres af data fra andre metoder.



### DET SKAL DU VÆRE OBS PÅ

Vær opmærksom på, at data fra vox pop kun giver et nu-og-her billede. Metoden er desuden bedst til håndtering af én enkelt faktor, og du får derfor alene en meget konkret meningstilkendegivelse.



# HVORDAN GØR JEG?

## Dataindsamling:

1. Find ud af, hvilke situationer du ønsker vurderet, og formulér et relevant undersøgelsesspørgsmål, der dækker situationen.
2. Find ud af, hvor mange personer du skal have data fra, og over hvor lang en periode du skal indsamle data. Indsamlingen kan foregå over en kort periode, hvis der er mange personer, som deltager, eller over en længere periode, hvis der fx kun er to personer om dagen, der kan give en besvarelse.
3. Find ud af, hvordan de udvalgte personer skal give deres mening til kende. Det vigtige er, at det kan gøres hurtigt, og at alle valgmuligheder er tydelige og fremstår lige gode. Sørg også for, så vidt det er muligt, at meninger kan gives til kende anonymt.
4. Klargør din vox pop med dit undersøgelsesspørgsmål og svarmulighederne.
5. Lad de udvalgte personer give deres mening til kende.

## Analyse:

1. Indsaml svarene.
2. Lav en sammentælling af, hvor mange der har valgt hver enkelt svarmulighed.
3. Hvad er de vigtigste pointer fra sammentællingen?

## HVAD FÅR JEG UD AF DET?

Gennem vox pop kan du få hurtige data på nogle personers umiddelbare meninger. Vox pop bør ikke stå alene, men kan give nogle gode, hurtige pejlinger på, om noget fungerer eller ej.

## HVAD HAR JEG BRUG FOR?

### Dataindsamling:

Noget, der er nemt at arbejde med – både for dig og de personer, der skal tilkende-give deres mening. Fx smiley'er, materialer i forskellige farver, der kan indikere forskellige svarmuligheder eller lignende.

### Analyse:

Noget, der gør det nemt at sammentælle og opsummere vox pop svarene. Måske du har brug for at fastholde original vox pop med et foto. Måske du også har brug for at arbejde med resultaterne i tabel- eller tekstformat.

# METODE: SPØRGESKEMA



## KORT OM METODEN

Et spørgeskema kan være en effektiv metode til at få et stort antal personers synspunkter og/eller oplevelser. Med spørgeskemaer kan du få kvantificerbar viden om, hvad personer mener og/eller har oplevet. Du kan ikke bruge metoden til at hypotesetestere eller stille spørgsmål om "noget", som svarpersonerne ikke har tænkt over, men som de skal reflektere sig frem til.



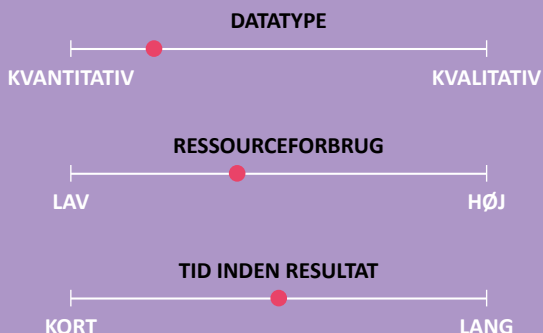
## DET ER DEN GOD TIL

Denne metode er særligt god til at håndtere mange personer, og den giver mulighed for at kvantificere kvalitativ viden.



## DET SKAL DU VÆRE OBS PÅ

Formulér spørgsmål, som svarpersonerne ved noget om eller har oplevet. Stil ikke spørgsmål, hvor svarpersonen skal gætte eller vælge en mening. Sørg for at formulere svarkategorier, så du sikrer en vis spredning i besværelserne. Sørg for kun at spørge om én ting i hvert spørgsmål og lav svarkategorier, der er gensidigt udelukkende – med mindre svarpersonen må vælge flere svar.



# HVORDAN GØR JEG?

## Dataindsamling:

1. Find ud af, hvad du vil have belyst gennem dit spørgeskema, og lav spørgsmål, så du får dine emner dækket. Pas på med at formulere spørgsmålene i den retning, du måske ønsker at få svar. Prøv i stedet at være så neutral som muligt. Den nemmeste efterbehandling og kvantificering sker med spørgsmål med lukkede svarmuligheder, men det kan være en god idé med et par åbne spørgsmål, så svarpersonerne får mulighed for at udtrykke dybere holdninger eller forklare sig.
2. Det kan styrke din analyse efterfølgende, hvis du inkluderer baggrundsinfo som køn, alder og beskæftigelse.
3. Sæt spørgeskemaet op i en digital spørgeskemaplatform og test grundigt, om alt fungerer som forventet. Test også, om spørgeskemaet kan besvares fra mobiltelefon. Du kan bruge fysiske spørgeskemaer, hvis du har brug for at indsamle besvarelser fra personer, der ikke kan besvare skemaet digitalt.
4. Identificér de personer, som skal deltage, og find deres e-mailadresser. Der skal være mange nok personer til at leve op til dine krav om kvantitet.
5. Send spørgeskemainitationen til de personer, der skal besvare spørgeskemaet. Send en eller flere påmindelser til dem, der ikke har besvaret spørgeskemaet, hvis svarprocenten er for lav. Hvis svarprocenten er lav, er der risiko for, at svarene bliver præget af tilfældigheder og ikke afspejler målgruppen.

## Analyse:

1. Saml besvarelserne ind.
2. Vis dine data i tabelform, søjler, grafer eller tekst – afhængigt af, hvad data viser, og af hvem der skal se resultaterne. Benyt gerne en statistisk test for at se, om forskelle i besvarelser er tilfældige eller statistisk forskellige.
3. Saml op på åbne spørgsmål ved at gennemlæse dem og notere mønstre i besvarelserne. Du kan også anvende kunstig intelligens til at samle op på mange eller lange svar, men vær opmærksom på, hvordan programmet behandler og opbevarer data.
4. Hvad er de vigtigste pointer fra spørgeskemaundersøgelsen?

### HVAD FÅR JEG UD AF DET?

Hvis du arbejder med mange svar og flest lukkede spørgsmål, kan spørgeskemaer give meget kvantitativt data med forholdsvis få ressourcer. Metoden er god til hurtigt at give overblik over gennemsnit og fordelinger.

### HVAD HAR JEG BRUG FOR?

#### Dataindsamling:

En spørgeskemaplatform til at opsætte spørgeskemaet og indsamle svarene.

#### Analyse:

Spørgskemaplattformens rapportfunktion eller dit foretrukne databehandlingsprogram.

# METODE: ANALYSE AF REGISTERDATA

```
010000111101100
0010001111001000
101111110001001
010110010000100
```

## KORT OM METODEN

Analyse af registerdata dækker over det at trække kvantitative registerdata fra administrative systemer. Registerdata findes både lokalt hos fx kommuner og i nationale registre, fx hos Danmarks Statistik. Det kræver adgang, særlig håndtering af data og særlige kompetencer at trække og analysere data. Men giv ikke op – team op med nogen, der har indsigt i systemerne og i dataanalyse. Så er der meget evalueringsguld at hente i analyse af registerdata.



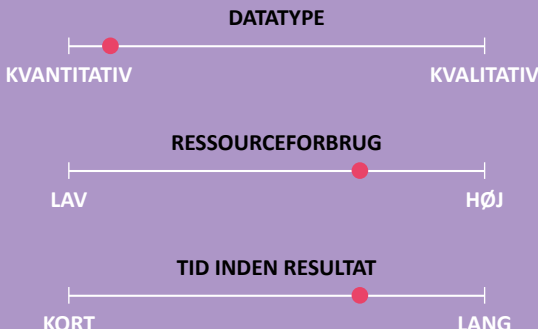
## DET ER DEN GOD TIL

Registerdata kan muliggøre analyser, der er baseret på *alle* i målgruppen – fx alle relevante borgere, medarbejdere eller virksomheder eller et repræsentativt udsnit heraf. Registerdata giver mulighed for at se på ændringer over tid og på forskelle mellem grupper.



## DET SKAL DU VÆRE OBS PÅ

Selvom du får data over tid og fra store grupper, kan kausale sammenhænge også her være vanskelige at identificere. Tag desuden et kritisk blik på indberetningen af data. Er der (kendte) fejlkilder, som du skal tage højde for? Har indberetningen fx ændret sig over tid i forbindelse med lovgivning, nye praksisser osv.?



# HVORDAN GØR JEG?

## Dataindsamling:

1. Find ud af, hvad du gerne vil have belyst gennem registerdata.
2. Find de personer, der kan svare dig på, hvad der findes i de administrative systemer i din egen organisation. Gå i dialog med dem og find ud af, om der eksisterer administrative data i din organisation, der kan belyse det spørgsmål, du har.
3. Vær opmærksom på, om datakvaliteten i de administrative systemer er høj nok til din undersøgelse. Nogle administrative systemer anvendes forskelligt på forskellige arbejdspladser, og det kan betyde, at administrative data er mangelfulde eller ikke retvisende.
4. Undersøg selv, hvad der findes i nationale registre – eller find og spørg de personer i din egen organisation, der kan hjælpe dig med at finde ud af det. Find ud af, om der eksisterer nationale registerdata, der kan belyse dit spørgsmål. Find også ud af, hvordan du får adgang til de relevante data. Simple data i tabelform kan ofte hentes frit, mens egentlig dataanalyse kræver en særlig adgang til systemerne.

## Analyse:

1. Dataanalysen kræver både kendskab til fagområde og databehandling.
2. Sørg for, at data så vidt muligt er anonymiserede og behandles i overensstemmelse med den gældende lovgivning.
3. Fokuser på de sammenhænge, som du kan begrunde fagligt eller tematisk. Analysen kan vise sammenhænge mellem data, men fortolkningen af sammenhængene – herunder hvad der påvirker hvad – kræver faglig indsigt.
4. Vis dine resultater i tabelform, søjler, grafer eller tekst – afhængigt af, hvad data viser, og hvem der skal se resultaterne.

### HVAD FÅR JEG UD AF DET?

Du kommer nærmere at påvise gyldige sammenhænge og mulige effekter af det innovative tiltag, der ikke skyldes andre faktorer.

### HVAD HAR JEG BRUG FOR?

#### Dataindsamling og analyse:

- Overblik over administrative data og nationale registerdata.
- Dataanalytisk og faglig kompetence.



## FASE 3

# GØR!



### GØR: BESKRIV DIN VIDEN

For at holde din evaluering på sporet og koble din evalueringsviden på dit innovative tiltag er det vigtigt, at du får et overblik over, hvad du har gjort, og hvilken viden du har fået ud af de enkelte metoder, du bruger i din evaluering. Beskriv derfor din dataindsamling og de vigtigste pointer for hver af de metoder, du har valgt.

Er I flere, der har samarbejdet om det innovative tiltag og evalueringen, så sørg for, at I også får udvekslet viden om og fra jeres dataindsamling og får fastholdt alle jeres vigtigste pointer.

#### HVILKEN VIDEN HAR DU NU, OG HVORDAN HAR DU FÅET DEN?

- Hvem skal opleve den værdi, du måler på?
- Hvilke indikatorer vil du måle på?
- Hvem indsamlede og analyserede data?
- Hvor kan jeg finde materialerne fra undersøgelsen?
- Beskriv, hvor valide du vurderer, at data er.
- Hvad er de vigtigste indholdsmæssige pointer fra dataindsamlingen?
- Hvilken viden har dataindsamlingen givet dig?
- Hvad giver de pointer anledning til?
  - Er der behov for at skaffe yderligere data? [vælg da metoder igen og lav ny dataindsamling].
  - Er der behov for justering i det innovative tiltag?
- Hvem kunne du allerede nu drøfte de pointer med?



## GØR: KONKLUDÉR

Når du har nået et mætningspunkt, hvor du ikke længere får ny viden fra de enkelte metoder i din dataindsamling, er du nået til den summative del af dit evalueringsarbejde, og du skal beskrive de samlede resultater af evalueringen af det innovative tiltag. Dan dig et overblik over resultaterne på tværs af metoder og dataindsamling og brug det som afsæt til at konkludere på evalueringen af det innovative tiltag. Hvis der er udarbejdet en businesscase forud for, at det innovative tiltag blev sat i værk, genbesøg da businesscasen og følg op på, om den forventede værdi er realiseret. Har du samarbejdet med andre om det innovative tiltag og evalueringen heraf, så konkluder også sammen: Hvilken værdi har I hver især og sammen opnået?

### HVILKEN VIDEN HAR DIN EVALUERING ALT I ALT GIVET?

- Hvem skal opleve værdien?
- Hvilken værdi sigter du mod at skabe?
- Hvad var essensen af det, du prøvede af i det innovative tiltag?
- Hvad virkede?
- Hvad virkede ikke?
- Hvilken værdi har det innovative tiltag skabt?

### HVAD GØR JEG, HVIS MIN ANALYSE PEGER PÅ, AT MIT INNOVATIVE TILTAG IKKE HAR SKABT VÆRDI?

Begynd med at kigge på dine data. Har du indsamlet de rigtige data, eller er der problemer med validiteten? Hvis der er problemer, må du overveje at lave en ny eller supplerende dataindsamling. Overvej, hvilke data du har brug for, og hvilken metode du skal bruge til dataindsamlingen denne gang, og lav en ny dataindsamling.

Hvis du vurderer, at den er god nok: Du har de rigtige (og valide) data, og analysen viser, at det innovative tiltag ikke har skabt værdi: Tillykke! Du er i gang med at blive klogere! Tag det, du har lært med dig, justér i dit tiltag og fortsæt din innovationsproces.



# FASE 4 BRUG!



## BRUG: STYRING, LÆRING, DOKUMENTATION OG SPREDNING

Spild ikke den store viden, du nu har om dit innovative tiltag. Del din viden med dem, der har ventet på den. Og med dem, der ikke ved, at de har brug for den. Fortæl, hvilken værdi det innovative tiltag har skabt eller ikke skabt og tag din læring med dig i dit videre innovationsarbejde. Har du samarbejdet med andre om det innovative tiltag, så spar med hinanden om, hvordan I forankrer læring i egen organisation. Vær nysgerrige på, om I kan bruge hinandens kommunikationskanaler og -platforme til at dele jeres læring, erfaringer og resultater, og om I kan optimere jeres ressourcer ved at samarbejde om formidling.

### HVORDAN SKAL DU BRUGE DIN EVALUERINGSVIDEN OM DIT INNOVATIVE TILTAG?

#### STYRING

- Hvad har du brug for at vide nu?
- Hvilken forandring er skabt: Hvad gjorde man før? Hvad skal man gøre anderledes nu?
- Hvad er de næste skridt for arbejdet med det innovative tiltag?

#### LÆRING

- Hvad har vi nu lært om det innovative tiltag?
- Hvad er den vigtigste læring, du kan tage med fra denne innovationsproces?
- Hvilken evalueringsviden skal du sørge for at give videre til organisationen omkring dig?

#### DOKUMENTATION OG SPREDNING

- Hvad kan du nu fortælle modtagerne af din evaluering (skema 1B) om det innovative tiltag?
- Hvem kan ellers have glæde af at vide noget om innovationen?

## KOM UD OVER RAMPEN MED DINE RESULTATER

Tilpas formidlingen af dit innovative tiltag til målgruppen, som skal interessere sig for det. Ofte er et 50 siders teksttungt notat ikke noget, som mange har tid eller motivation til at læse – heller ikke selvom du kommunikerer til ledelsen eller politikerne.

### GENBESØG DIN DATAINDSAMLING OG ANALYSE. ER DER ELEMENTER FRA DIN EVALUERINGS- OG INNOVATIONS PROCES, DU KAN BRUGE I DIN SKRIFTLIGE KOMMUNIKATION?

- Gør din kommunikation levende ved at finde de sigende citater fra borgere, medarbejdere, eksperter, du har interviewet eller observeret. Husk at anonymisere citater eller få tilladelse til at bruge dem.
- Visualisér din viden fra spørgeskemaer, registreringer eller registerdata i diagrammer, grafer eller infografikker.
- Illustrér forløbet i brugerrejsen eller forskellene, som dit kontrollerede, randomiserede forsøg viser.
- Brug evt. billeder, du har fra evaluerings- og innovationsprocessen til at konkretisere situationer og oplevelser.

### HAR DU MULIGHED FOR ANDET END SKRIFTLIG KOMMUNIKATION OM DINE RESULTATER?

- Brug lyd og videoklip til at formidle citater fra din evaluerings- og innovationsproces endnu mere levende.
- Saml alle de interessenter, som har været involveret i det innovative tiltag til en workshop, hvor værdien og den videre vej kan drøftes.
- Gå i dialog med interesserede fra andre organisationer om, hvad der skal til, for at de også kan få del i resultaterne. Find inspiration i CO-PI's spredningsguide til den dialog.

# SAMARBEJDE EVALUERING AF INNOVATION SKABT I SAMARBEJDE

Samarbejde er normen, snarere end undtagelsen i offentlig innovation. Syv ud af ti offentlige innovationer er sket i samarbejde med en eller flere samarbejdspartnere. Samarbejdspartnere kan både være nogen fra en anden afdeling eller arbejdsplads inden for din organisation eller nogen helt uden for organisationen. Hvad betyder det for dit evalueringsarbejde?

## OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Der kan være forskellige evalueringskulturer og -kompetencer på din arbejdsplads og hos dem, I har samarbejdet med. Derfor har I måske også haft forskellige udgangspunkter for, hvordan og i hvilket omfang innovationen og innovationsarbejdet skal evalueres. Det kan fx handle om, hvor mange midler eller årsværk I afsætter til evaluering, og om den skal udarbejdes af en intern eller ekstern evaluator. I kan også have forskellige formelle krav til evalueringsarbejdet, særligt hvis I samarbejder med nogen uden for jeres egen organisation.

Dårlige evalueringsresultater kan skade relationen mellem jer og samarbejdspartnerne og spænde ben for evt. fortsat eller fremtidigt samarbejde. Derfor kan det være fristende for alle parter at blive ved mavefornemmelsen og den gode historie frem for at risikere, at evalueringen ikke er rosenrød. Der er jo altid resultater, der kunne være endnu bedre, eller dele af samarbejdsprocessen, der måske ikke har været helt, som I havde håbet på. Det kan være sårbart at lægge i hænderne på evaluator.

Det kan også være sårbart at evaluere, hvis I har samarbejdet med private virksomheder om innovationen. For private virksomheder kan manglende eller dårlige evalueringsresultater komme til at virke som en dårlig anmeldelse af deres produkt eller indsats. Det kan måske mærkes på bundlinjen. Som offentlig part kan I omvendt opleve, at positive evalueringsresultater bliver marketinggjort på en måde, som I ikke var forberedt på, eller som I ikke føler, I kan stå på mål for.

Betyder det, at I skal afholde jer fra at evaluere innovation skabt i samarbejde? Selvfølgelig ikke! Men det kræver en god indledende afklaring af, hvilke fælles og individuelle formål, krav, modtagere og praksisforventninger, I har til evalueringsarbejdet. Måske finder I ud af, at jeres udgangspunkter er så forskellige, at det slet ikke giver mening at samarbejde om evalueringen. Men hvis I finder fælles fodslag, kan I høste frugterne af, at I er flere til at deles om arbejdet. I kan også hver især bidrage med forskellige synsvinkler på resultaterne og på den måde styrke evalueringen.

## TIPS OG TRICKS

Tænk samarbejdet ind i alle fire faser af evalueringsarbejdet.

1



### FASE 1: AFKLAR!

Afklar formål, krav, og modtagere på tværs af samarbejdspartnere. Identificér enigheder og uenigheder – og arbejd med at håndtere dem, når innovationsarbejdet og evalueringsarbejdet kobles.

Hav allerede her en dialog med dine samarbejdspartnere om, hvorvidt der skal foretages intern eller ekstern evaluering. Hvor interne evalueringer hovedsageligt kræver ressourcer i form af årsværk, kræver eksterne evalueringer også, at der findes ressourcer i form af kroner og ører. Peger pilen på intern evaluering, så find ud af hvilke kompetencer og ressourcer hver samarbejdspart har og afsæt tid til arbejdet. Peger pilen på ekstern evaluering, så afsæt økonomiske ressourcer på tværs af samarbejdspartnere. Identificér den eller de interne tovholdere på evalueringsarbejdet hos alle samarbejdspartnere.

2



### FASE 2: PLANLÆG!

Sørg for, at der er ejerskab på tværs af samarbejdspartnere om værdi, succeskriterier og indikatorer. Udnyt, at I har forskellige udgangspunkter og kan se forskellige muligheder og faldgruber. Udnyt også, at I kan have adgang til forskellige datakilder og have forskellige kompetencer til at indsamle og analysere data til rådighed. Hvis I deler (person)data på tværs af samarbejdspartnere, så vær opmærksom på, at det sker i overensstemmelse med de gældende regler for databehandling.

Vær særligt opmærksom på, at I får afklaret, hvem der er ansvarlig for hvad – især hvis evalueringsopgaverne er fordelt på tværs af samarbejdspartnere.

3



### FASE 3: GØR!

Sørg for sammen løbende at kvalificere de fund og indsigter I skaber, når I indsamler evalueringsviden. Det understøtter det løbende ejerskab hos alle samarbejdspartnere og gør, at der kan dannes et solidt fælles vidensgrundlag for de valg, der træffes undervejs i innovationsarbejdet.

Husk at dele indsigter og at skabe fælles ejerskab undervejs med de samarbejdspartnere, der evt. ikke er direkte involveret i dataindsamling og analyse.

Vær nysgerrig på alles perspektiver, når I konkluderer på evalueringens resultater. Hilken værdi har I hver især og sammen opnået? Er I enige i fortolkninger?

4



### FASE 4: BRUG!

Drøft på tværs af samarbejdspartnere, hvordan evaluering omsættes til handling. Hvilke evalueringsresultater kan hvilke parter omsætte på hvilken måde? Drøft ikke kun læring fra innovationsarbejdet hver for sig, men også på tværs af samarbejdspartnere. Lav gerne en fælles kommunikationsplan, hvor I planlægger, hvordan I kan hjælpe og komplementere hinanden i formidlingen.

# INSPIRATION VIL DU VIDE MERE?



## EVALUERING

Læs mere om evaluering af innovation:  
[co-pi.dk/evaluering-af-innovation/](https://co-pi.dk/evaluering-af-innovation/)



## SPREDNINGSGUIDEN

Få hjælp til at dele og genbruge innovation:  
[co-pi.dk/spredning-af-innovation/](https://co-pi.dk/spredning-af-innovation/)



## IMPLEMENTERING AF INNOVATION

Læs mere om implementering af innovation:  
[co-pi.dk/implementering-af-innovation/](https://co-pi.dk/implementering-af-innovation/)



## INNOVATØRER

Få vild og klog inspiration til innovation i  
CO-PI's podcast INNOVATØRER:  
[co-pi.dk/podcast/](https://co-pi.dk/podcast/)



## **TAK!**

Grønspættebogen er oprindeligt udviklet i 2016 med input fra konsulenter og praktikere fra kommuner, regioner og stat i regi af det daværende COL's tre arbejdende fællesskaber.

Opdateringen i 2024 bygger bl.a. på input fra en co-creation-workshop på Dansk Evalueringsselskabs Årskonference i september 2024, hvor deltagerne generøst delte ud af deres erfaringer med at evaluere innovationer skabt i samarbejde.

Tak til Lotte Andersen, Christina Borup Pedersen, Christina Frausing Binau, Suzie Auener, Niels Peter Mortensen, Olga Trolle, Majken Svendsen, Povl Erik Andersen og Tina Theil og de mange andre deltagere i co-creation-workshoppen i 2024.

Tak til deltagerne i de arbejdende fællesskaber i 2016 og alle andre, der over årene har bidraget til at forfine vores viden om evaluering af innovation og dermed bidraget til Grønspættebogen.

Grønspættebogen er et praktisk supplement til udgivelsen "Vejledning om at evaluere innovative tiltag" af professor Peter Dahler- Larsen. Grønspættebogen understøtter, at evaluering bliver enklere, mere overkommelig og attraktiv for innovationsaktive i den offentlige sektor.

Bogen henvender sig til ledere, udviklingskonsulenter og praktikere i driften. Kort sagt til alle, som arbejder med at lave innovative tiltag, og som har brug støtte til at koble innovations- og evalueringsarbejdet.