

# FIND VÆRDIEN STYRK FORTÆLLINGEN

Evaluering af offentlig innovation

**FIND VÆRDIEN – STYRK FORTÆLLINGEN.  
EVALUERING AF OFFENTLIG INNOVATION.**

**INNOVATIONSBAROMETERET**

Maj 2022

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

**Udgivet af**

CO-PI – Center for Offentlig-Privat Innovation  
Kompagnistræde 20 A  
1208 København K  
61 81 31 10  
info@co-pi.dk  
www.co-pi.dk

**Forfattere**

Lene Krogh Jeppesen og Marie Munch-Andersen,  
begge CO-PI

**Grafik**

Ebba Sigurdsdóttir Andreassen

**Foto**

Forsidefoto © Stockfour  
Side 21 © Roskilde Kommune

**ISBN Elektronisk**

978-87-972893-1-0

# FIND VÆRDIEN STYRK FORTÆLLINGEN

Evaluering af offentlig innovation

# Indhold

Indledning	5
Evaluering af innovation gør os klogere på værdien	6
Under halvdelen af de offentlige innovationer er evalueret	7
Potentialet i evaluering	13
Case: Mandefællesskaber styrker mental trivsel	20
Det muliges kunst	22
Kom godt i gang	27
Sådan har vi gjort	33

# Indledning

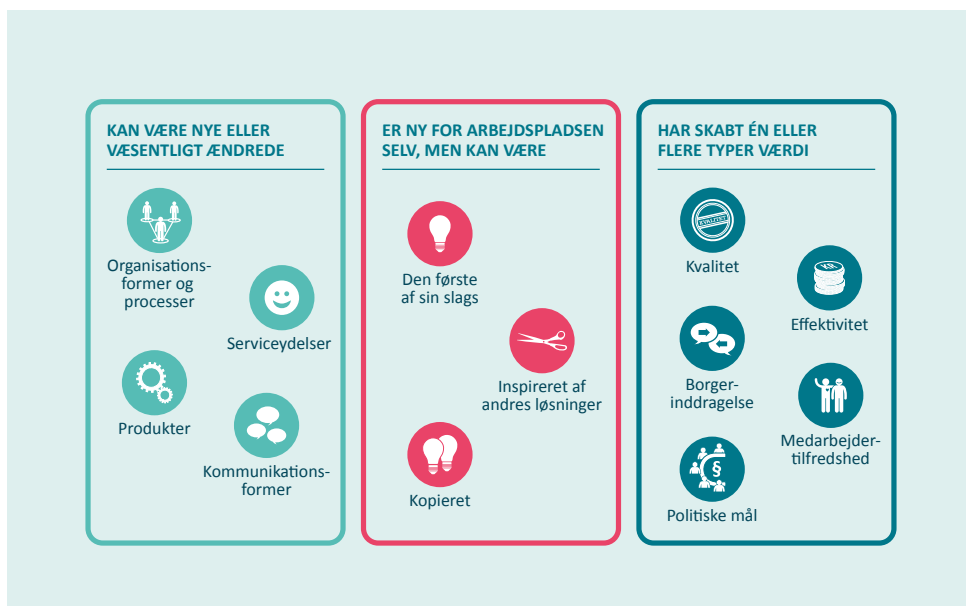
**Otte ud af ti** offentlige arbejdspladser har i løbet af en toårig periode indført mindst én innovation på arbejdspladsen. Det viser både denne og tidligere udgaver af Innovationsbarometeret.

Billedet er dog knap så positivt, når det kommer til at evaluere offentlig innovation. Kun fire ud af ti innovationer er evalueret, og det er ikke alle evalueringer, der er af lige høj kvalitet. Derfor stiller vi i denne publikation skarpt på, hvordan evaluering kan gøre os klogere på værdien af innovation og understøtte, at de gode løsninger spredes til andre arbejdspladser. Udover ny viden om evaluering af innovation giver publikationen også tips, tricks og støtte til at komme godt i gang med at evaluere innovation.

## Offentlig innovation er at gøre noget nyt, som skaber værdi

I Innovationsbarometeret har vi i begyndelsen af 2020 spurgt offentlige arbejdspladser, om de har indført en innovation i årene 2018-19. Innovation er defineret som *en ny eller væsentligt ændret måde at forbedre arbejdspladsens aktiviteter og resultater på*.

Det kan være nye eller væsentligt ændrede produkter, serviceydelser, processer og organisationsformer eller måder at kommunikere med omverdenen på. Innovationen skal være ny for arbejdspladsen selv, men behøver ikke at være unik. Tilpasning af andres løsninger eller egentlige kopier tæller også med. Mens innovationen ikke behøver at være helt ny, er det derimod et krav, at innovationen har skabt en eller flere former for værdi:



# Evaluering af innovation gør os klogere på værdien

Innovation handler om at gøre noget nyt, som skaber værdi. Evaluering af innovation gør os klogere på værdien: For hvem giver innovationen hvilken værdi? Under hvilke omstændigheder? Og hvad kræver det at skabe den værdi?

Det er viden, som ikke kun er interessant for din egen arbejdsplads og dine nærmeste beslutningstagere, men som også er relevant for andre, der kunne finde på at genbruge din innovation. Det er nemlig kendetegnene for offentlig innovation, at løsningerne ofte kan spredes. En innovation, der er udviklet ét sted, kan deles med andre arbejdspladser, der måske kan genbruge løsningen.

Evaluering af innovation handler om systematisk at bedømme innovative tiltag for at skaffe et solidt vidensgrundlag til at vurdere, hvad der virker og hvordan. Når vi evaluerer innovation, bevæger vi os væk fra vores mavefornemmelser og hen mod mere systematisk dataindsamling og et mere solidt vidensgrundlag.

Værktøjerne til dataindsamlingen 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 blive klogere på den skabte værdi. Dataindsamling og analyse skal føre til en konklusion om innovationens værdi, der kan bruges af beslutningstagere og berørte borgere, virksomheder og ansatte til fx at træffe beslutninger om skalering og spredning af innovationen, om overførsel af læring fra innovationsarbejdet til andre områder, og om nye innovationsindsatser.

Ideelt træffes der allerede i begyndelsen af et innovationsarbejde valg om evaluering: Hvad er formålet med evalueringen, hvem skal modtage evalueringen og hvilke data er der brug for, når værdien skal formidles? Svarene på de spørgsmål hjælper dig med at designe en evaluering af god kvalitet. De peger nemlig på, hvem du skal skaffe data fra – fx borgere, medarbejdere eller samarbejdspartnere – og på, hvordan du bruger dine ressourcer klogt, når du skal skaffe og formidle data.

Evaluering af innovation adskiller sig fra andet evalueringsarbejde ved, at innovationsarbejde rummer noget uforudsigelighed. Man ved ikke hvilken løsning, man ender med, og det er derfor vanskeligt på forhånd at opstille præcise mål for arbejdet. Det kræver både en evalueringstilgang og en evaluator, som er åben overfor at identificere og måle de uventede fund, der dukker op undervejs i innovationsarbejdet. Evaluering af innovation kan ikke fuldstændig planlægges på forhånd, men skal (gen)tænkes og (gen)formes i takt med at innovationen udvikler sig.<sup>1</sup>

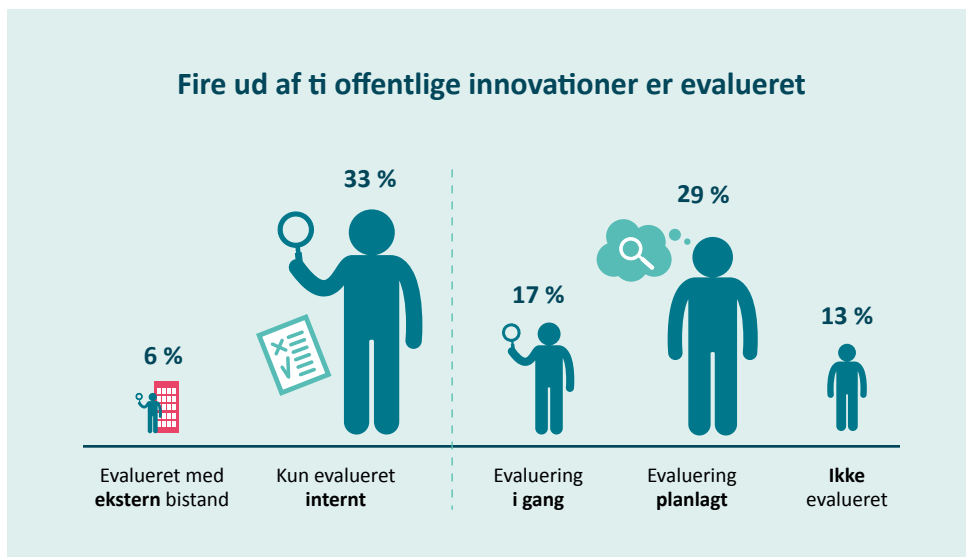
Da udfaldet af en innovation ikke er givet på forhånd, vil man i evalueringen i reglen fokusere på, om formålet blev opnået. Men ofte vil det også være relevant at undersøge, hvordan innovationsprocessen har påvirket andre områder eller bundlinjer. Det kan også være interessant at evaluere selve innovationsprocessen med henblik på at kunne uddrage læring af den proces, der har – eller ikke har – ført til opnåelse af de definerede formål.

---

1 Se [Innovationsevaluering – når resultatmålinger understøtter reel innovation](#).

# Under halvdelen af de offentlige innovationer er evalueret

Evaluering af innovation er væsentligt for at give os solid viden om værdien af innovationsarbejdet og de innovationer, arbejdet resulterer i. Hvordan går det så med evaluering af innovation, når vi spørger på de offentlige arbejdspladser? Data fra Innovationsbarometeret viser, at kun 39 procent af innovationerne i den offentlige sektor er blevet evalueret. Der er oftest tale om intern evaluering. 6 procent af innovationerne er evalueret eksternt med hjælp fra eksempelvis konsulentbureau, mens 33 procent udelukkende er evalueret internt på arbejdspladsen.



Figur 1: Figuren viser, om arbejdspladsens seneste innovation er evalueret – internt eller med ekstern bistand. Figuren bygger på spørgsmålet "Har jeres arbejdsplads evalueret den seneste innovation?". Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Procentandelene i figuren summerer ikke til 100 %, fordi de 2 %, der har svaret "Ved ikke" er udeladt. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Det er rent ud sagt ikke imponerende, at kun fire ud af ti offentlige innovationer er blevet evalueret. En mulig forklaring på, hvorfor tallet ikke er højere, kan være den tidsmæssige forskydning af, hvornår en innovation er implementeret, og hvornår den er færdigevalueret. Ofte er evaluering en konsekvens af en eftertanke, der først foretages, efter en innovation er implementeret. Som vi kommer ind på senere, kan det være en fordel at tænke evaluering ind i løbende. Det kan også være, at man ikke når i mål med implementeringen inden for projektperioden, og derfor ikke har ressourcer eller en ramme for at gennemføre en evaluering.

Innovationsbarometeret viser, at der er evaluering i gang i yderligere 17 procent af offentlige innovationer, mens evaluering er planlagt for 29 procent af vedkommende. Hvis alle de

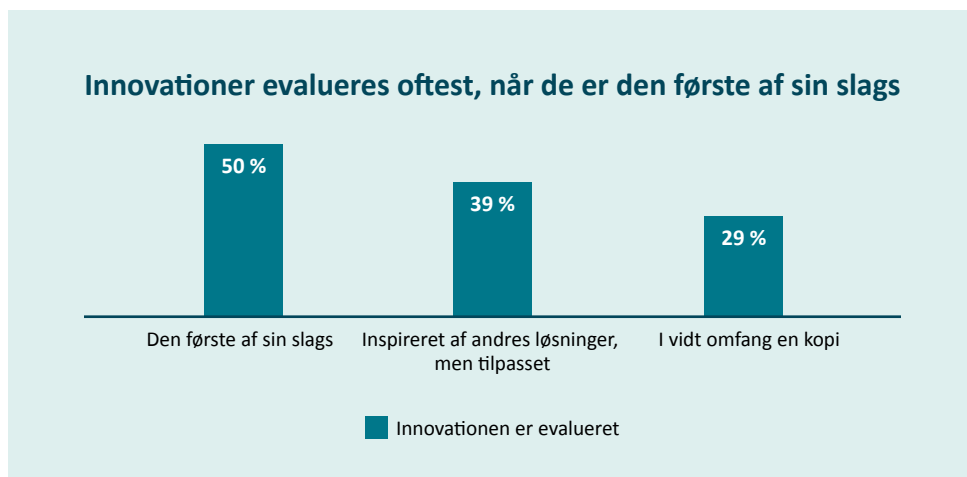
evalueringer ender med at blive gennemført, er det hele 85 procent af de offentlige innovationer, der er evalueret. Man kan selvfølgelig sætte spørgsmålstegn ved, om særligt planlagte evalueringer faktisk ender med at blive ført ud i livet, eller om det bliver ved de gode intentioner. Ikke desto mindre understreger det, at der er en opmærksomhed på og bevidsthed om (og måske lidt dårlig samvittighed) forbundet med evaluering af innovation.

### Vi evaluerer oftest vores originale løsninger

Evaluering fordeler sig på mange måder jævnt ud over innovationslandskabet. Kommunale, regionale og statslige innovationer evalueres cirka lige ofte, og der er ingen større forskelle i hvilke typer innovation, der evalueres. Uanset om innovationen handler om at forbedre services, udvikle produkter, kommunikere bedre eller udvikle processer og organisationen, evalueres innovationen nogenlunde lige ofte.

På andre områder er der forskel på, hvor ofte innovation er evalueret. Offentlig innovation er kendetegnet ved, at **syv ud af ti** innovationer er en form for genbrug af løsninger, der er udviklet andre steder og spredt til den pågældende offentlige arbejdsplads – enten ved at løsningen er mere eller mindre direkte kopieret fra andre, eller ved at løsningen er inspireret af andres løsninger, men tilpasset det sted, den implementeres. Kun to ud af ti innovationer er originale løsninger, der, så vidt arbejdspladsen ved, ikke findes andre steder.

Der er forskel på, hvor ofte de originale og de genbrugte innovationer evalueres. Kun tre ud af ti (29 pct.) af de innovationer, der i vidt omfang er en kopi af andres løsninger, er evalueret. Det samme gælder for fire ud af ti (39 pct.) af de innovationer, der er inspireret af andres løsninger, men væsentlig tilpasset arbejdspladsen. For de innovationer, der er den første af sin slags, er vi oppe på, at halvdelen evalueres.



Figur 2: Figuren viser, om arbejdspladsens seneste innovation er evalueret, alt efter om innovationen er den første af sin slags, inspireret af andres løsninger men tilpasset, eller i vidt omfang en kopi af andre løsninger. Figuren viser ikke de innovationer, hvor der er svaret "Ved ikke" til spørgsmålet om innovationens ophav. Den samlede forskel er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.



Med andre ord er vi altså mest ivrige efter at evaluere de løsninger, som vi helt selv har fundet på. Det er samtidig de løsninger, som det er rimeligt at antage, at der er mindst viden om. Derfor giver det umiddelbart god mening at vælge at evaluere de helt nye løsninger. Har man kopieret eller tilpasset en innovation fra andre, vil man i den forbindelse ofte have forholdt sig til andres evalueringresultater og udsagn om den værdi, innovationen har skabt hos dem. Derfor ser man måske ikke det samme behov for at evaluere innovationens værdi (igen). Dermed risikerer man dog at overse, at overførslen af en innovation fra én kontekst til en anden, ikke nødvendigvis giver samme resultat det nye sted. Man får heller ikke forholdt sig kritisk til den innovationsproces, man som offentlig arbejdsplads har gennemgået.

Manglende evaluering giver også udfordringer for spredning af innovation. Som vi viser senere, bliver evaluerede innovationer nemlig oftere delt med andre. Når vi undlader at evaluere genbrugte innovationer, svækker vi altså grundlaget for yderligere spredning af disse.

### **Samarbejde er ikke en mirakelkur for evaluering**

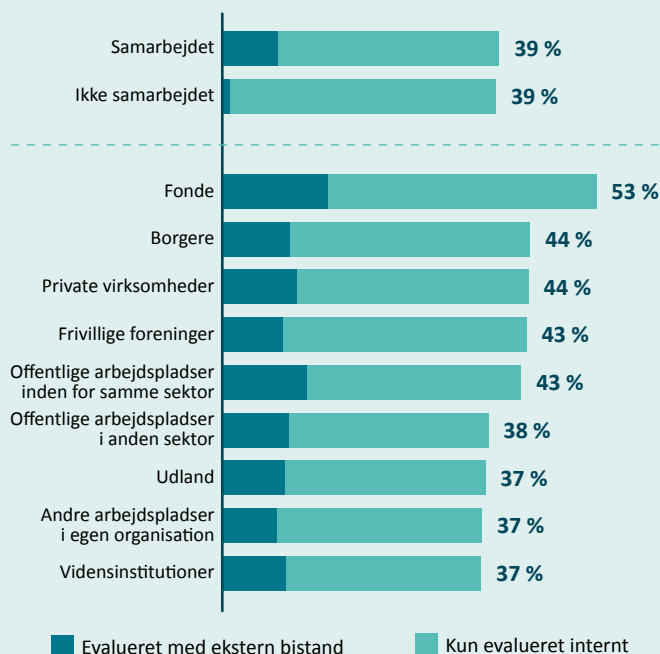
Samarbejde er normen, snarere end undtagelsen i offentlig innovation. **Syv ud af ti** af de offentlige innovationer er sket i samarbejde med en eller flere eksterne samarbejdspartnere. Derfor er det også interessant at undersøge, om samarbejde om offentlig innovation spiller en rolle for, om innovationen er evalueret.

Overordnet set er der ikke forskel på, hvor ofte innovationer skabt i samarbejde og innovationer skabt uden samarbejde er evalueret. For både innovationer skabt i samarbejde og innovationer skabt uden samarbejde, er 39 procent evalueret. Men der ses en forskel i, om evalueringen er foretaget eksternt eller internt. Her springer det i øjnene, at kun én procent af de innovationer, der ikke er samarbejdet om, er evalueret eksternt. For innovationer skabt i samarbejde er det otte procent som evalueres eksternt. Det er altså tydeligt, at det at have samarbejdspartnere giver nogle andre rammer og muligheder for at foretage evaluering.

Hvor interne evalueringer hovedsageligt kræver ressourcer i form af årsværk, kræver eksterne evalueringer også, at der findes ressourcer i form af kroner og øre. Samarbejder flere om innovationen, stiller det fra starten krav om struktur og forventningsafstemning. Her vil det være oplagt også at eksplicite og afsætte økonomiske ressourcer på tværs af samarbejdspartnerne til ekstern evaluering, fremfor at der alene afsættes årsværk til intern evaluering hos en af samarbejdspartnerne.

I samarbejde om innovation mødes flere forskellige parters krav og forventninger. Det stiller krav om, at alle parters behov tilgodeses, og her det være en fordel, at eksterne evalueringer ofte bliver opfattet som mere uafhængige og med en særlig legitimitet. Derfor kan ekstern evaluering være et krav eller en forventning fra begyndelsen af innovationsarbejdet i netop samarbejder om innovationen. Når flere parter mødes i innovationsarbejdet, bliver en ekstern evaluering dermed en mere oplagt del af innovationsprocessen.

## Innovationer skabt i samarbejde evalueres oftere eksternt



Figur 3: Figuren viser for det første, hvor ofte innovationer skabt i samarbejde med andre er evalueret eksternt og internt, sammenlignet med innovationer, der ikke er samarbejdet om. Forskellen på, hvor ofte der er evalueret eksternt, er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Figuren viser for det andet, hvor ofte innovationer skabt i samarbejde med en række aktører er evalueret eksternt og internt. Det er kun samarbejde med fonde, der adskiller sig signifikant fra alle andre typer samarbejde. Samarbejde med socialøkonomiske virksomheder er udeladt af figuren grundet få svar. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

De specifikke samarbejdspartnere kan fx være offentlige arbejdspladser inden for eller uden for egen organisation, men kan også være eksempelvis fonde, private virksomheder eller borgere. De specifikke samarbejdspartnere minder meget om hinanden, når det kommer til evaluering. Det er kun innovationssamarbejde med fonde, der adskiller sig fra det generelle billede af innovationer skabt i samarbejde. Her er godt halvdelen (53 pct.) af innovationerne evalueret eksternt eller internt, hvilket er signifikant oftere end hvor ofte innovationer skabt i andre former for samarbejde samlet set evalueres. Måske det ikke er så overraskende, da fondene som bevillingsgivere ofte har krav til evaluering som en del af rammen for at modtage bevillingen. Med andre ord har det altså en betydning, om innovation er skabt i samarbejde med andre, når det kommer til evaluering – men fraset fonde, er det ligegyldigt, hvilken slags samarbejdspartner, der er tale om.

Det er overraskende, at samarbejdspartnere som vidensinstitutioner og private virksomheder ikke skiller sig ud. Man kunne antage, at evalueringskulturen var så stærk på vidensinstitutioner som universiteter eller professionshøjskoler, at innovationer skabt i samarbejde med de aktører, nærmest som en selvfølge ville blive evalueret. Måske kommer man til at hvile så meget på forskningen, at man ikke finder det nødvendigt at evaluere den måde hvorpå innovation foregår i praksis? I så fald risikerer man at gå glip af viden om, hvordan praksis ikke nødvendigvis svarer til forskningens kategorier og forudsigelser. Samtidig kan det ske, at man overfokuserer på løsningen i sig selv og bliver blind for andre forandringer og konsekvenser afstedkommet af innovationen fx for arbejds gange, kommunikation og organisation.

### **Evaluering af innovation skabt i samarbejde med private aktører**

Det er også værd at dvæle lidt ved evaluering, når innovationen er skabt i samarbejdet med private virksomheder. De bidrager nemlig til at skabe hver femte offentlige innovation.<sup>2</sup> I innovationssamarbejder mellem offentlig og privat sektor mødes de to sektors forskellige kapacitet og kompetencer ikke kun om at udforske problem og udvikle og implementere innovative løsninger, men burde også mødes om at skabe viden om værdien af løsningen gennem evaluering. Det kan undre, at evalueringsgraden ikke er højere i de samarbejder, da man kunne tro, at begge parter havde en interesse i evalueringsbaseret dokumentation for, om og hvordan løsningen virker.

Her kan det spille en rolle, at der også er en sårbarhed forbundet med evaluering. Hverken som offentlig eller som privat part kan man på forhånd være sikker på, om evalueringen vil vise de resultater, som man havde håbet på. 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.

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

Som offentlig part kan man omvendt også opleve, at positive evalueringsresultater bliver marketingsgjort på en måde, som man ikke var forberedt på eller ikke føler, man kan stå på mål for. Derfor er det vigtigt på forhånd at afstemme, hvordan både positive og negative evalueringsresultater håndteres og kommunikerer, så begge parter interesser tilgodeses.

På næste side giver Stefan Brendstrup, som er ekspert i at rådgive om design af evalueringer – også af innovation – tre gode råd til evaluering af indsatser med deltagelse af virksomheder. En ledetråd er her netop at mødes om anvendelsen af evalueringer.

---

2 For mere viden om OPI, læs **Løs problemet sammen – offentlig innovation i samarbejde med private virksomheder**.

## TRE GODE RÅD

**Stefan Brendstrups** bedste råd til evaluering af indsatser med deltagelse af virksomheder lyder:

### 1. Hold fokus på anvendelsen af evalueringen

Virksomhederne holder sig ofte lidt i baggrunden, når det kommer til evaluering. De tænker, at det er der andre, der har mere forstand på. Det er der sikkert også. Men hvis de, der er mest vant til at evaluere (ofte en offentlig partner) blot udbreder deres logik og dermed formål med evalueringen, så vil virksomhederne ikke nødvendigvis opleve, at de får gavn af evalueringen.

Så gør jer umage med at få virksomhederne med ombord, og spørg, hvad evalueringen for dem at se skal kunne for at skabe størst mulig værdi for dem. Spørg fx hvad der motiverede dem til at deltage i innovationsarbejdet, og hvad de håbede at få ud af det, når I skal formulere evalueringsspørgsmål og evt. succeskriterier.

### 2. Skru ned for præcisionen og op for relevansen

Vi antager ofte, at repræsentanter fra private virksomheder vil tale om bundlinje, skalering og effekt, hvis de skal give et hurtigt svar på, hvad en evaluering skal fokusere på. Men repræsentanter fra private virksomheder er i virkeligheden ofte mere fleksible i deres tilgang til data end repræsentanter fra det offentlige. De er mere bevidste om den usikkerhed, der knytter sig til innovation og klar over, at det kan tage lang tid at skabe målbare resultater. De er derfor også åbne for mange forskellige former for data og vant til at træffe beslutninger på ufuldstændigt grundlag.

Skru derfor gerne lidt ned for præcisionen og op for, hvad det vil være relevant at prøve at sige noget kvalificeret om – også selvom resultaterne kan blive lidt mindre sikre, end man som evaluator gerne vil have det.

### 3. Husk det fremadrettede perspektiv

For enden af ethvert innovationsprojekt ligger en række nye spørgsmål. Evalueringen vil ofte naturligt gøre op, hvor vi står ved afslutningen af et projekt. Det skal den blive ved med. Men det vil ofte øge evalueringens værdi – ikke mindst for deltagende virksomheder – hvis evalueringen også fokuserer på, hvad mulige næste skridt eller spørgsmål kan være.

De spørgsmål må gerne stilles tidligt i processen, da det kan reducere risikoen for, at innovationsarbejdet fx går i stå inden en evt. ny løsning bliver implementeret. Det har stor værdi, hvis evaluering kan være med til at reducere den risiko. Husk derfor at bruge evalueringen fremadrettet.

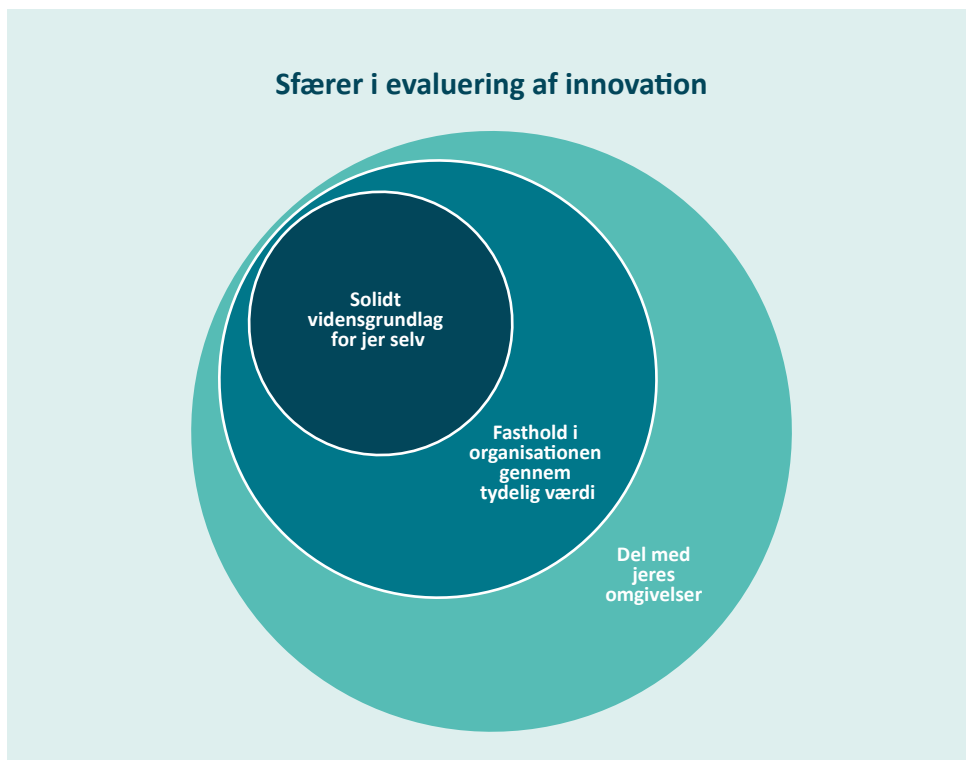
#### **Stefan Brendstrup**

Partner i Pluss Leadership A/S

Tlf. 22 83 20 24 · sb@pluss.dk

# Potentialet i evaluering

Evalueringsarbejdet har på flere måder et potentiale i at styrke innovationsarbejdet. Vælger man at investere og lægge kræfter i at evaluere innovation, giver det i sig selv værdi på flere måder og inden for flere sfærer, som styrker både selve innovationen og innovationsarbejdets forankring og formering. De tre sfærer for evaluering, der er fremhævet her, udelukker ikke, at evaluering også er relevant for andre, fx de borgere eller virksomheder, der er berørt af innovationen.



Figur 4: Figuren illustrerer potentialet i evaluering, dels for innovatører og evaluatører selv, dels for egen organisation og endelig for potentielle genbrugere uden for egen organisation.

## *Evaluering giver et solidt vidensgrundlag*

For det første skaber evaluering et solidt vidensgrundlag internt hos dem, der laver innovationsarbejdet. Her risikerer man at gå glip af meget god viden, der kan gøre ens innovationsarbejde bedre, hvis man ikke får integreret evaluering i sit løbende innovationsarbejde. Bliver evaluering og innovationsarbejdet koblet tidligt, giver evaluering viden, der kan hjælpe med at prioritere og træffe valg. Evaluering hjælper med at undgå, at til- og fravalg undervejs i innovationsarbejdet træffes lemfældigt – måske ud fra noget overraskende eller glædeligt, der skete på en workshop eller ud fra det som én deltager i innovationsarbejdet lige har sagt.

Evaluering giver os chancen for at reflektere og træffe valg på baggrund af mere systematisk data. Med evaluering bygger vi altså et solidt vidensgrundlag for innovationsarbejdet.

#### *Evaluering viser tydeligt innovationens værdi*

For det andet kan evaluering være med til at fastholde innovationen hos omgivelserne i ens egen organisation. Med solide evalueringsresultater har man 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 reducerer risikoen for, at innovationen bliver sparet væk eller erstattet af nye tiltag. Hvis visionerne i organisationen skifter eller nye gode idéer breder sig, giver en solid evaluering alle parter et meget bedre grundlag for at vurdere, hvordan en innovation skal tilpasses – eller måske afskaffes. Værdien af at bruge innovative tilgange i opgaveløsningen tydeliggøres også for organisationen og beslutningstagerne, hvis man får skabt en systematik i at evaluere både de innovative løsninger og selve innovationsarbejdet. Det reducerer misforståelser om, at innovationsarbejde er rent flødeskum, der uden konsekvenser kan afskaffes.

” *Med solide evalueringsresultater har man et godt grundlag for at skabe en stærk fortælling om den værdi, en konkret innovation har skabt*

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

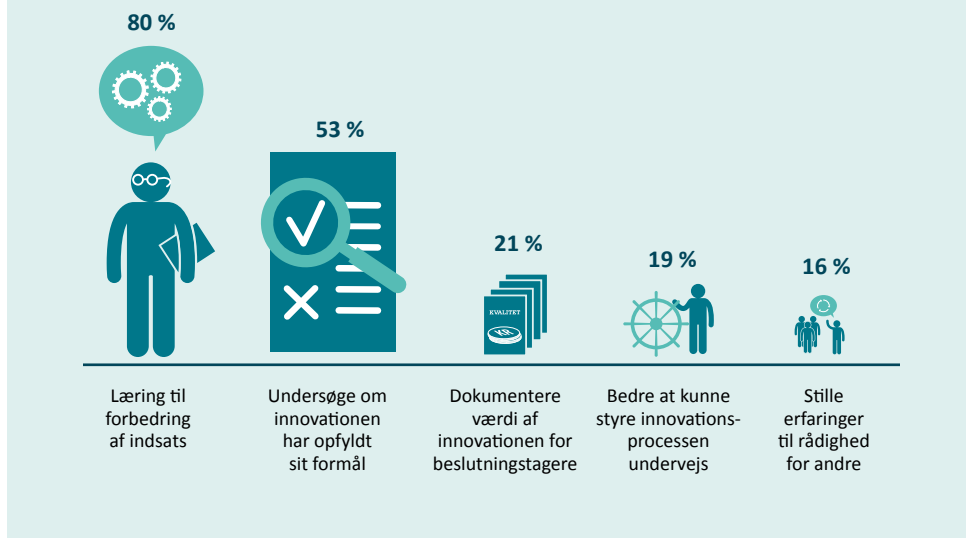
Endelig spiller evaluering en rolle for omgivelserne uden for jeres organisation. Muligheden for at andre kan genbruge innovationer styrkes, hvis evaluering dokumenterer værdien af innovationen. Evaluering giver mere præcis viden om en innovation, fx om relevante målgrupper og vigtige elementer i innovationen – og også 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. Man kan med tryghed hvile i, at man faktisk ved, i hvilke situationer innovationen giver værdi – og at andre kan få gavn af innovationen.

#### **Evaluering handler ikke kun om hvorvidt formålet er opfyldt**

I Innovationsbarometeret spørger vi ind til, hvad formålet var med at evaluere de innovationer, der faktisk er blevet evalueret. De typiske formål med at evaluere offentlig innovation er at skabe læring, der kan forbedre indsatsen. Det er formålet eller et af formålene for 4 ud af 5 evalueringer af offentlig innovation, mens godt halvdelen (53 pct.) har som formål at undersøge, om innovationen har opfyldt sine formål.

Netop fordi innovation handler om at finde nye løsninger på mere eller mindre komplekse problemer, er det godt at se, at lærings-formålet står stærkt i evaluering af offentlig innovation. Læring er centralt i iterative innovationsprocesser, hvor man tester og afprøver sig igennem udforskningen af et problem henimod løsninger, der implementeres og giver værdi.

## Formålet med evaluering er oftest læring



Figur 5: Figuren viser formålene med evaluering af offentlig innovation. Figuren bygger på spørgsmålet "Hvad var de(t) vigtigste formål med evalueringen?". Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har evalueret den seneste innovation internt eller med ekstern bistand. Procentandelene i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Figuren viser ikke de 5 %, der har svaret "Andet". Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=749.

Mindre typiske formål med at evaluere er at dokumentere værdien af innovationen over for beslutningstagere (21 pct.), bedre at kunne styre innovationsprocessen undervejs (19 pct.) samt at stille erfaringer til rådighed for andre (16 pct.). Her er der altså tydelige forbedringsmuligheder.

Når kun 19 procent af evalueringerne har til formål at styre innovationsprocessen undervejs, kan det skyldes, at evalueringer bliver igangsat så sent, at de kun i tilbageblik skal vurdere værdien af innovationen. Som tidligere nævnt styrker det innovationsarbejdet, hvis evaluering og innovationsproces kobles tidligt. Selvom innovationsprocessen er kendetegnet ved, at det ikke fra starten er klart, hvad løsningen ender med at blive, vil der typisk være en overordnet plan for innovationsprocessen at tage udgangspunkt i. Det kan for eksempel være, at der undervejs er planlagt aktiviteter, som kan gøre én klogere, eller er tidspunkter, hvor der er brug for at træffe beslutninger på det bedst mulige vidensgrundlag. Evalueringsdesignet kan understøtte, at man bliver klogere i de relevante nedslag undervejs i processen fx ved en midtvejsevaluering, hvor man på baggrund af foreløbige innovationsaktiviteter og evalueringsdata kan få væsentlige indsigter til innovationsprocessen. Dermed kan viden fra evalueringsarbejdet også bruges til at træffe kloge valg undervejs i styringen af innovationsprocessen. Hvis vi øver os på at udvikle evalueringsaktiviteter i takt med, at innovationsaktiviteterne udvikles, får vi skabt en evalueringsramme, hvor vi også kan indfange de uforudsigeligheder, som er en del af innovationsarbejdet.

Tilsvarende er det en udfordring – både for forankring af den konkrete innovation og for innovationsarbejdet generelt – at kun 21 procent af evalueringerne har til formål at dokumentere værdi af innovation til beslutningstagere. På de offentlige arbejdspladser kan det både være administrative og politiske beslutningstagere. Begge står på mål for brugen af skatte-kroner i den offentlige opgaveløsning, herunder innovationsarbejdet, og det synes kun rimeligt, at de kan trække på evalueringens viden, der dokumenterer værdien af innovationer.

Evalueringer, der er foretaget med hjælp fra eksterne, har oftere som formål at dokumentere værdi af innovation til beslutningstagere. 33 procent af de eksterne evalueringer har det som formål, mens det kun er 19 procent af de rent internt evaluerede. Det kan skyldes, at der oftere prioriteres midler til eksterne bidrag, når innovationsarbejdet har en vis størrelse eller en særlig bevågenhed. Selvom det i en travl hverdag ikke altid opleves som om, at beslutningstagere er interesseret i noget så nørdet som evalueringens resultater, så svarer 83 procent af kommunal- og regionspolitikere i en parallel undersøgelse, at de er enige i, at de efterspørger dokumentation for resultat af nye projekter.<sup>3</sup> Også interne evalueringer kan altså designe evalueringer ud fra en tro på, at beslutningstagere faktisk gerne vil se dokumentation for værdien af innovationen.

Kun 16 procent af evalueringerne foretages med det formål at stille erfaringer til rådighed for andre. Som vi kommer ind på senere, bliver mange offentlige innovationer delt med andre, også selvom de ikke er evalueret med det formål at dele ud af erfaringer. Derfor vil det for mange være relevant allerede i planlægningen af evaluering at overveje, hvordan evalueringens resultater kan understøtte, at andre kan få glæde af innovationen. Igen ses der en forskel på de internt og eksternt evaluerede innovationer. Mens 14 procent af de internt evaluerede innovationer har som formål at stille erfaringer til rådighed for andre, er det hele 25 procent af de eksternt evaluerede. Når innovationer er evalueret eksternt, bliver der altså i højere grad tænkt i, at evalueringen skal understøtte, at andre kan genbruge innovationen.

### **Vished om værdi**

Der er altså mange formål med evaluering, og flere sfærer hvor evaluering gør en forskel. Data fra Innovationsbarometeret kan ikke direkte give svar på, hvorvidt arbejdspladser har skabt et solidt vidensgrundlag for dem selv ved at evaluere innovation. Men vi kan se, om evaluering er med til at skabe en tydelig fortælling om innovationens værdi og om evaluering understøtter, at innovationen deles med andre arbejdspladser.

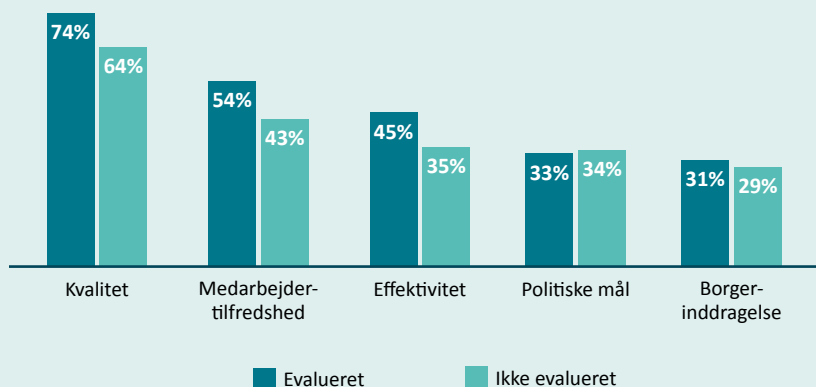
Det indgår i selve definitionen af offentlig innovation, at innovationen har skabt én eller flere typer værdi, uanset om innovationen er evalueret eller ej. Når innovationer er evalueret, har tre ud af fire (74 pct.) skabt øget kvalitet, godt halvdelen (54 pct.) har skabt øget tilfredshed blandt medarbejderne og knap halvdelen (45 pct.) har skabt øget effektivitet, fx samme resultat for færre ressourcer. Innovationer, der ikke er evaluerede, har sjældnere skabt kvalitet, effektivitet og medarbejdertilfredshed, sammenlignet med evaluerede innovationer. Her er procentandelen, der har opnået hver type værdi, omkring 10 procentpoint lavere. Der er omvendt ingen forskel på, hvor ofte evaluerede og ikke-evaluerede innovationer har indfriet politiske mål eller skabt borgerinddragelse. Uanset om innovationer er evaluerede eller ej, har omkring en ud af tre indfriet politiske mål, mens tre ud af ti har været med til at sikre bedre borgerinddragelse.

---

3 Se [ARENA – Når politisk ledelse skaber offentlig innovation](#).



## Evaluerede innovationer skaber kvalitet, medarbejdertilfredshed og effektivitet



Figur 6: Figuren viser, hvilke værdier arbejdspladsens seneste innovation har skabt ved hhv. evaluerede og ikke-evaluerede innovationer. Værdierne kvalitet, medarbejdertilfredshed og effektivitet opnås signifikant oftere, når innovationen er evalueret, mens der ikke ses en statistisk signifikant forskel for værdierne indfrielse af politiske mål og borgerinddragelse ved et signifikansniveau på 0,05. De ikke-evaluerede innovationer inkluderer her de tilfælde, hvor der er svaret "Ved ikke" til, om innovationen er evalueret. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Procentandelene i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Data er vægтет til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Man kan undre sig over, hvorfor forskellene ikke er større. Hvis evaluering er så vigtigt, hvorfor ser vi så ikke kæmpe forskelle i, hvilke værdier evaluerede og ikke-evaluerede innovationer har skabt? Her må man huske på, at det ikke er selve evalueringen, der skaber den værdi, den enkelte innovation har, når den er implementeret. Evaluering kan tydeliggøre og præcisere innovationens værdi, som arbejdspladsen enten ikke kendte til eller kun havde en mavefornemmelse om.

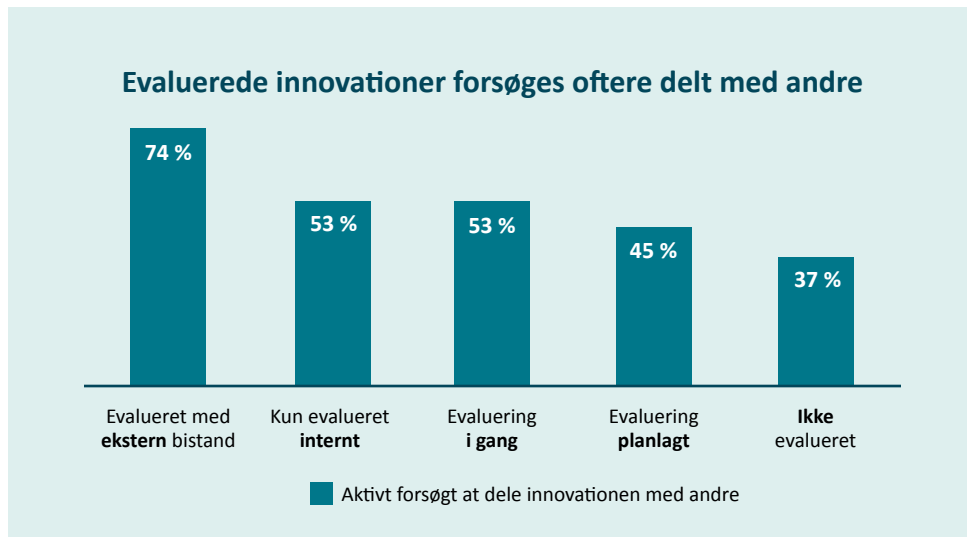
Evaluering bliver for alvor afgørende, når det kommer til at overbevise andre om innovationens værdi. Hvis man skal argumentere for værdien af innovationen over for eksempelvis beslutningstagere, er en evaluering langt mere overbevisende end arbejdspladsens mavefornemmelse. Så selvom evaluering ikke ændrer meget på de skabte værdier, kan det flytte os fra at snakke om de værdier, vi tror en innovation har skabt, til hvad vi ved den har skabt.

### Evaluering danner grundlag for deling

En anden fordel ved at evaluere offentlig innovation er, at det hænger sammen med, om innovationerne bliver delt med andre arbejdspladser. En løsning, der er udviklet ét sted, kan ofte genbruges på andre arbejdspladser. Men det sker ikke af sig selv, og derfor er det vigtigt, at arbejdspladser gør en indsats for at dele deres gode løsninger med andre.

Innovationsbarometeret viser, at **halvdelen** af de offentlige arbejdspladser har gjort noget aktivt for at dele deres seneste innovationen med andre. Deling af innovation hænger i høj

grad sammen med, om innovationen er evalueret. Tre ud af fire (74 pct.) af de innovationer, der er evalueret med hjælp fra eksterne parter, er også aktivt delt med andre arbejdspladser. Det samme gælder for godt halvdelen (53 pct.) af de internt evaluerede innovationer. Den store forskel på, hvor ofte internt og eksternt evaluerede innovationer er delt, peger i retning af, at ikke alle evalueringer er ens, og at der er forskel på, hvad de kan bruges til. Måske opleves evalueringer med eksterne bidrag som mere uafhængige. Derfor kan det måske også føles mere sikkert at dele innovationer, der er eksternt evalueret, da viden om innovationens værdi ikke alene er baseret på arbejdspladsens egne konklusioner. Det kommer vi nærmere ind på, når vi ser på, hvad evalueringerne faktisk bygger på.



Figur 7: Figuren viser, hvor ofte innovationer med forskellige grader af evaluering er forsøgt delt. Den samlede forskel på hvor ofte innovationer er forsøgt delt, er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. De ikke-evaluerede innovationer inkluderer her de tilfælde, hvor der er svaret "Ved ikke" til, om innovationen er evalueret. Spørgsmålene, som figuren bygger på, er kun stillet til de arbejdspladser, der har indført mindst én innovation i perioden 2018-2019. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=1.877.

Innovationer deles også, selvom evalueringen ikke er færdiggjort eller innovationen slet ikke er evalueret. Godt halvdelen (53 pct.) af de innovationer, hvor evaluering er i gang, er delt med andre, mens det gælder for knap halvdelen (45 pct.) af de innovationer, hvor evaluering er planlagt. Også 37 procent af de innovationer, der ikke er evalueret, er delt med andre.

Det er tankevækkende, at innovationer ofte deles, når evaluering er i gang eller planlagt. Det tyder på, at det ikke altid er evalueringens resultat, der er afgørende for, at innovation deles. Det kan fx være, at man føler sig så sikker på innovationens værdi, at man begynder at fortælle om den, allerede før man kan vise værdien gennem en evaluering. Så det er ikke nødvendigvis dét, at man har den færdige evaluering i hånden, der er afgørende for, at man deler.

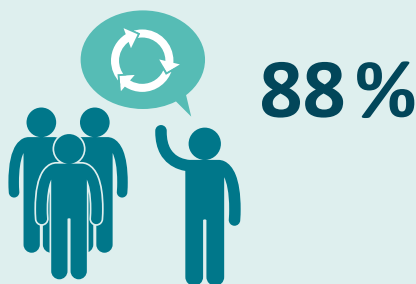
At dele erfaringer, indsigter og delresultater undervejs i innovationsarbejdet, kan sagtens give værdi for både deler og potentiel genbruger. Ved at dele undervejs, kan man som innovatør få

skabt nogle refleksionsrum over innovationsarbejdet, der kan hjælpe én videre i arbejdet. Når man deler undervejs, deler man måske ikke kun "sølvstøjet" i form af imponerende og perfekt polerede resultater, men også noget af det beskidte "vasketøj", altså de fejl, man har begået eller tilbageskridt, man har oplevet undervejs. Det kan give den potentielle genbruger en mere reel indsigt i innovationsarbejdet. Men en afsluttet evaluering, der sætter tydeligt facit under værdi, kan også være afgørende for, om den potentielle genbruger tør kaste sig ud i samme projekt. Innovationen skal "sælges" på genbrugerens arbejdsplads, og for de kolleger, ledere og beslutningstagere, der ikke har fulgt innovationsarbejdet på delerens arbejdsplads, vægter viden fra en afsluttende evaluering tungt.

### **Formålet med at evaluere har betydning for, om innovation deles**

Der er altså mange innovationer, der deles med andre, også selvom de ikke er færdigevalue-rede. Det kan næsten give indtryk af, at der slet ikke er en bevidst proces omkring evaluering og deling af innovation, men at sammenhængen blot dækker over, at de innovationer man vælger at evaluere, er dem, man alligevel ville have delt med andre – evaluering eller ej. Der er dog en helt klar sammenhæng mellem, at hvis man har evalueret med det formål at stille erfaringer til rådighed for andre, så har man også ofte forsøgt at dele innovationen. 88 procent – tæt på ni ud af ti – af de innovationer, der er evalueret for at stille erfaringer til rådighed for andre, er aktivt delt. Det betyder altså noget, om man fra starten har tænkt deling ind i sin evaluering. Det er dog værd at bemærke, at det stadig er halvdelen af de innovationer, der evalueres med andet formål, der deles.

### **Innovationer deles næsten altid, når formålet med at evaluere er at stille erfaringer til rådighed for andre**



Figur 8: Figuren illustrerer, at når innovationer er evalueret med det formål at stille erfaringer til rådighed for andre, er 88 % forsøgt delt, så andre kan genbruge innovationen. Det samme gælder 50 % af de innovationer, der er evalueret med andet formål. Forskellen er signifikant ved et signifikansniveau på 0,05. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har evalueret den seneste innovation internt eller med ekstern bistand. Data er vægтет til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=749.

En konkret innovation, hvor evaluering har spillet en vigtig rolle, er Mandefællesskaber i Roskilde Kommune. Her har et solidt evalueringsarbejde, også tidligt i innovationsarbejdet, været med til at sikre, at projektet kunne overdrages til Røde Kors.

## CASE

# Mandefællesskaber styrker mental trivsel



**En stor ulighed i sundhed mellem mænd og kvinder blev i Roskilde Kommune startskuddet til dannelsen af et fællesskab kun for mænd over 60 år. Mandefællesskaberne danner en tryk ramme, hvor mænd kan mødes og dele deres udfordringer med hinanden. Det varige fællesskab har stor betydning for mændenes trivsel og identitet.**



I Sundhedscentret i Roskilde Kommune var mænd sjældent blandt deltagerne i de forebyggende indsatser. Både lokalt og nationalt er der et ønske om at gøre op med uligheden i sundhed mellem kønnene i samfundet og få flere mænd med i fællesskabet. Uligheden ses bl.a. ved, at mænd har færre og svagere relationer end kvinder. Manglende netværk har stor betydning for folkesundheden, da svage sociale relationer er forbundet med dårlig trivsel og højere dødelighed og sygelighed.



Under Mænds sundhedsuge i 2017 lavede Roskilde Kommune et 'Sund Aldringskursus' kun for mænd, hvilket viste sig at være en succes. Her delte deltagerne ud af meget personlige emner og problemstillinger. Mændene fra kurset dannede efterfølgende det første Mandefællesskab for mænd 60+ i samarbejde med en sundhedskonsulent fra Sundhedscentret. Siden 2018 er der etableret 13 Mandefællesskaber med over 80 mænd i alderen 57-89 år. Hvert fællesskab består af 5-8 mænd, der efter fire guidede opstartsmøder er selvkørende og fortsætter med at mødes 2-3 timer hver 14. dag til mandesnak eller udflugter på egen hånd. Borgere fra målgruppen har været inddraget i udviklingsprocessen siden begyndelsen. Den nye løsning giver mændene mulighed for selv at bestemme rammerne og formen for fællesskabet. Mændene har tavshedspligt og kan derfor i trygge rammer dele sårbare og fortrolige fortællinger med hinanden, og netop dette har vist sig at være essentielt for dannelsen af de langvarige og nære relationer. Fra 1. juli 2021 er projektet overdraget til Røde Kors Roskilde, der fortsætter samarbejdet med kommunen. Der er i den forbindelse udarbejdet en håndbog for Mandefællesskaber, der giver vejledning i, hvordan fællesskaberne startes op.

Projektet er evalueret ved hjælp af både spørgeskema med validerede målemetoder og flere runder kvalitative interviews med de deltagende mænd. Evalueringen viser, at fællesskabet styrker mændenes mentale trivsel i bred forstand. Jo længere tid mændene har været i et Mandefællesskab, jo færre tegn på ensomhed har de og samtidig har de mindre risiko for at udvikle en depression eller stressbelastning. Evalueringsresultaterne er også brugt til at justere, hvordan grupperne sammensættes, da sammensætningen har stor betydning for, om mændene kan se sig selv i Mandefællesskabet.

Innovationen var finalist til **NYT SAMMEN BEDRE-prisen 2021**.





**Hvis du vil genbruge idéen, så kontakt:**

**Henrik Leth**

Frivillig aktivitetsleder, Røde Kors Roskilde  
Tlf. 40 12 74 10 · [henlet@rodekors.dk](mailto:henlet@rodekors.dk)

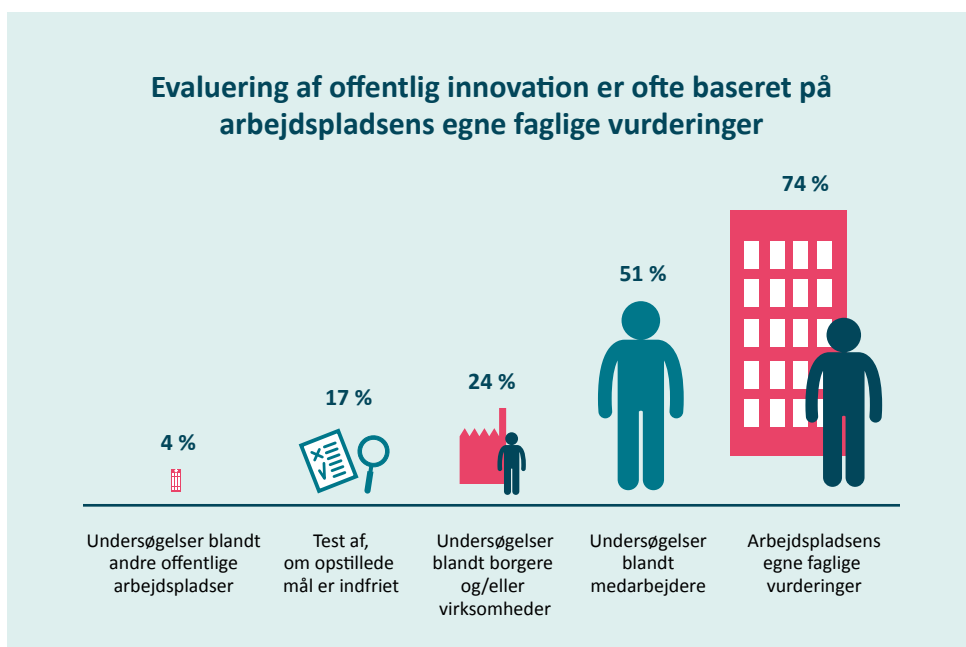
**Jeanne Schlenzig**

Projektleder Mandefællesskaber 60+, Roskilde Kommune  
Tlf. 46 31 77 02 · [jeannes@roskilde.dk](mailto:jeannes@roskilde.dk)

# Det muliges kunst

Både i og udenfor lærebøgerne er evaluering et vidt begreb. Nogle er omfattende med mange datakilder og metodiske greb, mens andre er af mindre omfang og mest baserer sig på den viden, der ligger lige for, og som ikke kræver mange ressourcer at inddrage. Uanset vidden i begrebet bør evalueringer være baseret på systematisk dataindsamling for at bedømme et innovativt tiltag. Til gengæld ligger der mange mulige til- og fravalg i hvilke data (herunder også anden data end tal) man vælger at indsamle, og hvilke metoder man vælger til at indsamle og analysere data.

Innovationsbarometeret viser, at evaluering af offentlig innovation oftest baserer sig på arbejdspladsens egne faglige vurderinger. Det gælder for tre ud af fire (74 pct.) af de evaluerede innovationer. Halvdelen (51 pct.) af evalueringerne omfatter undersøgelser blandt medarbejdere på arbejdspladsen, mens undersøgelser blandt borgere og eller virksomheder (24 pct.), test af opstillede mål (17 pct.) og undersøgelser blandt andre offentlige arbejdspladser (4 pct.) sjældent forekommer.



Figur 9: Figuren viser hvilke elementer, der indgår i evaluering af offentlig innovation. Kategorien "Undersøgelser blandt offentlige arbejdspladser" skyldes, at nogle offentlige arbejdspladser løser opgaver for andre offentlige arbejdspladser, og derfor kan bruge deres indspil i evaluering. Figuren bygger på spørgsmålet "Angiv venligst om evalueringen af den seneste innovation omfatter...". Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har evalueret den seneste innovation internt eller med ekstern bistand. Procentandelene i figuren summerer til mere end 100 %, fordi arbejdspladserne har haft mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Figuren viser ikke de 9 %, der har svaret "Andet". Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=749.

Mange evalueringer tager altså udgangspunkt i det vigtigste, nemlig at der skaffes viden fra de mennesker, der er direkte berørt af innovationen: borgere og medarbejdere på egen arbejdsplads, i private virksomheder eller på andre offentlige arbejdspladser. Værdien af en innovation kan se forskellig ud afhængigt af, om man er den, der implementerer og drifter innovationen eller er en af dem, der er modtagere eller brugere af innovationen. Mange innovationstilgange lægger vægt på at inddrage slutbrugerne i at udforske problemstillingen og tilpasse eller udvikle løsninger. Det er derfor glædeligt at se, at bruger-perspektivet ikke tabes af syne, når man i evalueringen skaber viden, der gør os klogere på værdien af innovationen.

” *Mange evalueringer tager altså udgangspunkt i det vigtigste, nemlig at der skaffes viden fra de mennesker, der er direkte berørt af innovationen*

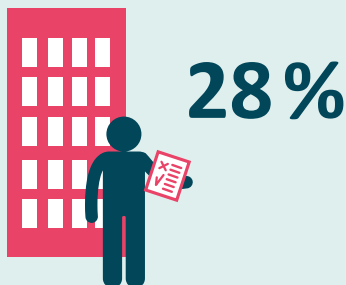
Når man inddrager brugerne i evaluering, kan der være en bekymring for, at man ulejliger en travl drift eller nogle borgere og virksomheder, der i bund og grund gerne bare vil passe deres liv og arbejde. Hvis evaluering og innovationsproces er koblet sammen, kan man langt hen ad vejen undgå at ”forstyrre” med evaluering, idet der skaffes data til både innovationsarbejdet og evalueringsarbejdet fra berørte virksomheder, borgere og virksomheder undervejs i innovationsprocessen. I nogle situationer kan det dog være nødvendigt med fx ekstra dokumentationsarbejde for medarbejderne for at indsamle den relevante data. Undervurder ikke, at evaluering også kan give et fagligt refleksionsrum, som medarbejdere – og samarbejdspartnere – kan få gavn af. Og borgere og virksomheder kan også opleve det som positivt, at ”systemet” faktisk er nysgerrige på, hvordan en given løsning opleves.



## Er lidt evaluering bedre end ingen evaluering?

Arbejdspladsens egne faglige vurderinger er dog den datakilde, som evaluering af offentlig innovation oftest baserer sig på. Det kan opleves som den lettest tilgængelige og mindst ressourcekrævende datakilde. Man vil ofte ikke skulle spørge om lov til at ulejliges nogen, man kan måske selv trække noget viden ud af fagsystemer, og når man alligevel har kontor- eller afdelingsmøde, kan man lige tage en snak om, hvordan det er gået med en innovation. De fleste af de evalueringer, der baserer sig på arbejdspladsens egne faglige vurderinger, baserer sig også på andre kilder, fx undersøgelser blandt medarbejderne. I de evalueringer er flere synspunkter repræsenteret. Men for 28 procent af evalueringerne baserer evalueringen sig udelukkende på arbejdspladsens egne faglige vurdering. Dermed går man glip af de synspunkter og den viden, som arbejdspladsen ikke nødvendigvis selv kan se.

### En fjerdedel af evalueringer baserer sig udelukkende på arbejdspladsens egne faglige vurderinger



Figur 10: Figuren illustrerer, at 28 % af evalueringerne af offentlig innovation udelukkende baserer sig på arbejdspladsens egne faglige vurdering. Spørgsmålet er kun stillet til de arbejdspladser, der har evalueret den seneste innovation internt eller med ekstern bistand. Data er vægtet til at repræsentere den offentlige sektor samlet set. n=749.

Med data fra Innovationsbarometeret kan vi *ikke* se, at evaluering udelukkende baseret på arbejdspladsens egne faglige vurderinger skulle være særlig meget bedre end ingen evaluering. De innovationer, der udelukkende er evalueret ud fra arbejdspladsens egen faglige vurdering, minder meget om de innovationer, hvor evaluering er planlagt, men endnu ikke sat i gang. Det gælder, når vi ser på, hvilke værdier innovation har skabt, og om innovationen er delt med andre. Med andre ord: Hvis man er sprunget over, hvor gærdet er lavt og har lavet en evaluering, der kun baserer sig på arbejdspladsens egen oplevelse, kunne man lige så godt være sprunget over, hvor gærdet er allerlavest, og kun snakket om at lave en evaluering. Arbejdspladsens egen vurdering kan være et godt sted at starte i evalueringsarbejdet, men hvis det på nogen måde er muligt, bør flere synsvinkler inddrages i evalueringen.



## Med flere ressourcer følger bedre muligheder for evaluering

Det er oftere ved ekstern evaluering, at der laves undersøgelser blandt borgere og/eller virksomheder. Når der er eksterne bidrag til evalueringerne, hviler 35 procent på undersøgelser blandt borgere og/eller virksomheder, mens det kun er tilfældet for 22 procent af de rent interne evalueringer. Et lignende billede tegner sig omkring test af, om opstillede mål er indfriet, som 36 procent af de eksterne evalueringer baserer sig på, sammenlignet med kun 14 procent af de interne. Omvendt er arbejdspladsens egne faglige vurderinger sjældnere en del af de eksterne evalueringer. Det gælder for 60 procent af de eksterne evalueringer og 76 procent af de interne. Når eksterne evalueringer kan opleves som mere uafhængige og legitime, drejer det sig måske ikke kun om den uafhængighed, som karakteriserer en ekstern evaluator, men også om de datakilder, som evalueringen baserer sig på. Der er et potentiale i at styrke legitimiteten i de interne evalueringer ved i højere grad at bevæge sig væk fra egne faglige vurderinger og i højere grad skaffe data fra fx berørte borgere og virksomheder – eller at turde teste, om de opstillede mål er indfriet.

Fordelingen af datakilder i interne og eksterne evalueringerne kan afspejle, at ressourcehensyn betyder noget, når vi laver til- og fravalg i evalueringsarbejdet. At lave deciderede undersøgelser blandt medarbejdere, borgere, virksomheder og blandt andre offentlige arbejdspladser, kræver flere ressourcer end at vende egne faglige vurderinger på et møde. Det kan måske også opleves, som om det kræver mere evalueringsfaglig viden og kendskab til metoder.

I praksis er evaluering – også af innovation – ofte det muliges kunst. Hvis ressourcerne i projektet generelt er få, bliver bidden til evaluering endnu mindre, og evaluering står ofte først for, når det handler om, hvad der kan spares væk. Innovationsbarometeret viser, at kun **en tredjedel** af offentlige innovationer er finansieret af kilder ud over arbejdspladsens eget budget. For de resterende to tredjedele af innovationer, skal ressourcerne til evaluering altså findes internt, uanset om der er tale om midler til eksterne evaluatore eller årsværk til intern evaluering.

” *Hvis ressourcerne i projektet generelt er få, bliver bidden til evaluering endnu mindre*

Kommunaldirektør i Faaborg-Midtfyn Kommune, Helle Vibeke Carstensen, giver på næste side tre gode råd om, hvordan man kan træffe valg, der fremmer mulighedsrummet for at evaluere innovation – også i en travl driftshverdag.

## TRE GODE RÅD

I en stor landkommune uden en samlet administration på rådhuset, kan det være svært at opbygge den nødvendige evalueringskompetence- og kultur. Evalueringsindsatsen er sårbar, fordi den er meget afhængig af evalueringsildsjæle i de enkelte fagområder. De har mange andre opgaver og har under coronakrisen brugt kræfterne på at håndtere hverdagen – og mindre tid på evalueringsindsatsen. Men selv i en travl hverdag er der et mulighedsrum!

Her er kommunaldirektør **Helle Vibeke Carstensen**'s råd til, hvordan evaluering kan gribes an:

### 1. Skab en evalueringsmodel, der kan bruges på tværs af fagområder

I Faaborg-Midtfyn Kommune har vi valgt at udvikle en evalueringsmodel, som fungerer som et fælles grundlag for alle fagområder. Med en fælles evalueringsmodel og -systematik, gør vi det nemmere at evaluere på tværs af fagområderne og dermed få et samlet billede af, hvad indsatsen betyder for borgerne.

### 2. Start småt, udvikl sammen og dan netværk

Vi har valgt til en start at bruge evalueringsmodellen til de politisk iværksatte initiativer, som skal prøve noget af – altså prøvehandling i en begrænset periode. Politikerne i Økonomiudvalget er blevet præsenteret for modellen.

Vi har udviklet vores model sammen ved at afprøve den i praksis og så rette til. For at styrke evalueringsfagligheden, har vi undervist i evaluering og dannet netværk på tværs af fagområderne, så man kan søge kollegial sparring på sine evalueringskvaler.

### 3. Gør det enkelt

For at imødegå udfordringer med mangel på tid og data, har vi fastsat tre måder, man kan måle effekt på:

1. Kvantitative data, hvor vi talmæssigt måler (giver viden om *hvad*)
2. Kvalitative data, hvor vi observerer og interviewer (giver viden om *hvorfor*)
3. Argumentationsanalyse, hvor vi fagligt og stringent forholder os til, hvad vi iagttager og begrundes, hvor holdbare vores iagttagelser er.

Vi forholder os altid til de samme fem bundlinjer for værdi for at understøtte, at vi skaber helstøbte løsninger. Hvis en indsats har en negativ indsats på en bundlinje, skal der igangsættes aktiviteter, der imødegår det.

**Helle Vibeke Carstensen**

Kommunaldirektør i Faaborg-Midtfyn Kommune

Tlf. 72 53 10 13 · hevca@fmk.dk

# Kom godt i gang

Evalueringsopgaven i forbindelse med et innovationsarbejde kan være så overvældende og uoverskuelig for medarbejdere og ledere, at de bliver helt handlingslammede. Hvis evaluering af innovation er nyt for dig, er Vejledning om at evaluere innovative tiltag et godt sted at starte. Vejledningen kan inspirere til, at det faktisk nytter at evaluere innovation. Den er en introduktion til forskellige evalueringstilgange og giver en indføring i, hvordan evaluering kan forbedre et innovativt tiltag ved at fremme læring og udvikling før, under og efter en innovativ proces.

Selv erfarne evaluatore kan savne viden om og modeller til evaluering, der kan rumme bevægeligheden i innovationsarbejde. Innovationsprocesser kræver løbende tilretninger, ligesom målet kan flytte sig undervejs. Det gør det svært at bruge klassiske evalueringsmodeller. Grønspættebogen indeholder metoder og værktøjer, der guider dig igennem innovationsprocessen og hjælper med at stille de vigtigste spørgsmål undervejs.

## Førstehjælp til evaluering

CO-PI's evalueringsskit består af Vejledning om at evaluere innovative tiltag, Grønspættebogen og et sæt arbejdsskemaer, der kan anvendes som dialogværktøj undervejs.

Se mere og hent eller bestil dit evalueringsskit på [co-pi.dk/evaluering](http://co-pi.dk/evaluering).



Selv med Grønspættebogen i hånden, kan man blive overvældet af, hvilke til- og fravalg, der skal foretages for at sikre, at evalueringen både finder anvendelse de rette steder og har en rimelig proportionalitet ift. innovationsprojektets størrelse og de tilgængelige ressourcer og kompetencer. Derfor giver vi her et bud på, hvordan omstændighederne omkring evalueringen påvirker, hvad de kloge metodevalg er.

## Fundamentet for evaluering er systematik

Der er altid to vigtige forudsætninger til stede for evaluering af innovationsarbejde. Det handler dels om mængden af økonomiske og menneskelige ressourcer til både innovations- og evalueringsarbejde. Som tommelfingerregel bør 2-8 procent af ressourcerne i et innovationsprojekt gå til evaluering, men da innovationsprojekter kan variere meget i omfang, er ressourcerne til evaluering tilsvarende varierende. Den anden forudsætning handler om, hvilke evalueringskompetencer, der er til stede på arbejdspladsen. Det dækker over konkret viden om evalueringsmetoder og erfaring med at evaluere hos evaluator, men også arbejdspladsens evalueringskapacitet i bredere forstand, fx om evalueringsaktiviteter prioriteres.

**Tricks, der understøtter optimering af ressourcer:** Hvis evaluering bliver tænkt ind fra starten, kan det koble sig bedre på innovationsarbejdet. I den bedste af alle verdener reducerer det både de ressourcer, der bruges på evalueringsarbejdet og understøtter innovationsarbejdet med viden – uden unødigt at tage tid fra innovationsarbejdet eller medarbejdernes kerneopgaver.

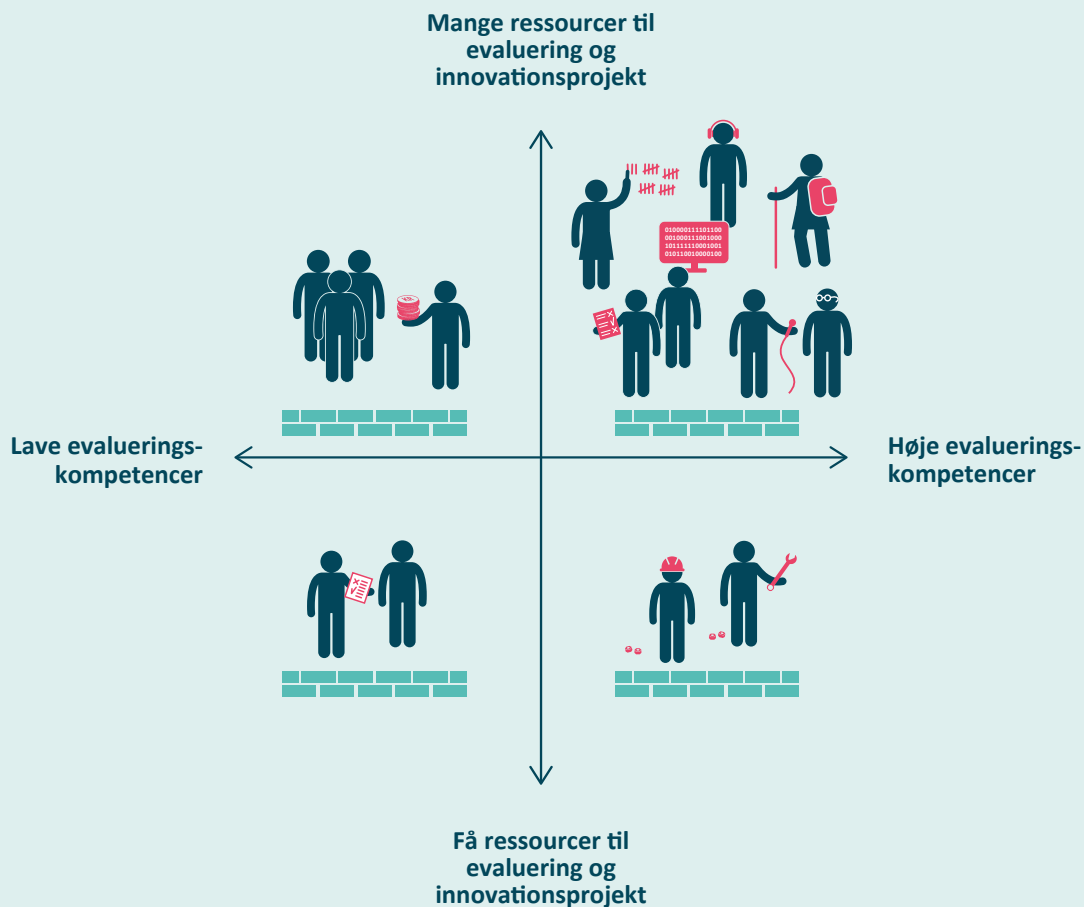
**Tricks til at højne evalueringskapacitet og -kompetencer:** Husk at ingen kan alt. Find supplerende profiler i din organisation eller blandt dine samarbejdspartnere. Hvem kan bidrage med evalueringssystematik? Hvem er god til at stille skarpe spørgsmål, der tydeliggør formål og den viden, der mangler at blive skaffet? Hvem er god til at trække data ud af eksisterende systemer og behandle dem? Hvem er allerede i gang med at undersøge noget hos borgere eller virksomheder, der berøres af innovationen?

Men uanset hvilke ressourcer og kompetencer, der er til rådighed, er fundamentet i evalueringsarbejdet altid det samme: En systematisk tilgang til dataindsamling, analyse og formidling, som er designet ud fra en forventningsafstemning med beslutningstagere og bestillere af evalueringen. Designet skal også forholde sig til, hvordan modtagere af evalueringen skal inddrages og hvilke præferencer de har i forhold til formidling. Derfor bygger du fundamentet ved at kunne svare på tre spørgsmål:

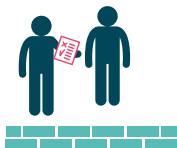
1. Formål: Hvad er det vigtigst at få svar på om innovationen og processen?
2. Modtagere: Hvem er modtagerne og hvad er vigtigt for dem?
3. Data: Hvilken data har du allerede og hvilken data mangler du?

Herefter afhænger de klogte evalueringsvalg af, hvilke ressourcer og kompetencer, der er til rådighed.

## Evalueringsvalg afhænger af ressourcer og kompetencer



Figur 11: Figuren illustrerer hvilke evalueringer, det vil være mest hensigtsmæssigt at sigte efter, alt efter hvilke evalueringskompetencer og hvilke ressourcer, der er til stede i et innovationsprojekt.



## Småt, men godt

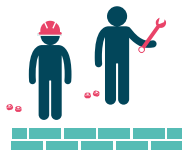
*Du befinder dig i nederste venstre kvadrant, hvis du har:*

- Et **lille** innovationsprojekt, der har arbejdet med en mindre kompleks problemstilling søgt løst med få aktører – og tilsvarende få ressourcer til evalueringsaktiviteter.
- **Begrænset** kendskab til og erfaring med evalueringstilgange og -metoder.

Med få ressourcer og få kompetencer har evaluering trange kår. Vær realistisk og accepter, at det måske snarere bliver en vidensopsamling end en egentlig evaluering. Accepter, at du ikke kan skaffe viden, der dokumenterer effekt eller signifikante forskelle. Husk at fundamentet stadig skal være solidt: Sørg for ikke at glemme systematikken heller ikke i evalueringsarbejde med få ressourcer.

*Dine kloge evalueringsvalg er her:*

- Lav et simpelt evalueringsdesign med få metoder og datakilder. Det kan fx være en håndfuld interviews eller observationer og måske data fra relevante fagsystemer. Prioriter at snakke med de borgere, medarbejdere eller virksomheder, som innovationen berører. Vær opmærksom på, om der er aktiviteter i innovationsarbejdet, som også kan give data til din evaluering. Fravælg store evalueringsaktiviteter som omfattende spørgeskemaundersøgelser og dybdegående feltarbejde.
- Vælg intern evaluering, da det kræver en vis økonomi meningsfuldt at få eksterne bidrag til din evaluering. Undersøg evt., om du kan samarbejde med andre i egen organisation med flere eller bedre evalueringskompetencer.
- Vær realistisk om formidling af resultater. Gør dét, der kræver færrest ressourcer og passer bedst ind i eksisterende formater og koncepter. Fravælg de store, flotte rapporter, der kræver flere ressourcer at producere.



## Gør det selv

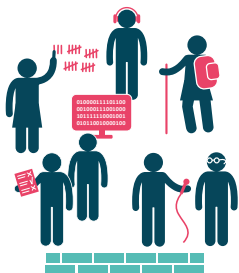
*Du befinder dig i nederste højre kvadrant, hvis du har:*

- Et **lille** innovationsprojekt, der har arbejdet med en mindre kompleks problemstilling søgt løst med få aktører – og tilsvarende få ressourcer til evalueringsaktiviteter.
- **Stort** kendskab til og erfaring med evalueringstilgange og -metoder.

Her er det oplagt, at evaluering er et *gør det selv*-projekt. Med høje evalueringskompetencer kan man spare dyre (men dygtige) eksterne konsulenter væk, og i stedet få det maksimale ud af sine begrænsede ressourcer internt. Men som med alt *gør det selv*-arbejde er det vigtigt at være realistisk om egne evner og ressourcer og ikke slå et større projekt op, end man kan gennemføre.

*Dine kloge evalueringsvalg er her:*

- Vælg intern evaluering. Udnyt, at I som interne evaluører har gode muligheder for at følge projektet undervejs og vær opmærksom på, om der er aktiviteter i innovationsarbejdet, som også kan give data til jeres evaluering.
- Brug evalueringskompetencerne i dit team til at træffe bevidste valg om, hvordan I får det maksimale ud af jeres ressourcer. Man kan ikke få det hele med, så der skal træffes kloge, men hårde valg og fravalg. Levér hellere en lille, målrettet og velgennemført evaluering end et ambitiøst, men sjusket og halvfærdigt produkt. Planlæg ud fra de eksisterende kompetencer og datamuligheder. Find overlappet mellem, hvad I gerne vil vide, og hvordan I nemt selv kan finde ud af det. Fravælg fx kvantitative data, hvis ikke I både har let adgang til relevant data (fx fra et fagsystem) og kompetencerne til at arbejde med tal.
- Udnyt jeres egne kompetencer i formidlingen af resultater. Find også her overlappet mellem, hvordan I selv kan præsentere resultaterne og hvordan det er hensigtsmæssigt at formidle til den primære målgruppe.



## Store armbevægelser

*Du befinder dig i øverste højre kvadrant, hvis du har:*

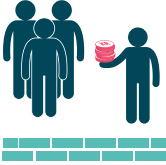
- Et **stort** innovationsprojekt, der har arbejdet med en kompleks problemstilling søgt løst med mange aktører – og tilsvarende har flere årsværk og økonomiske midler til evalueringsaktiviteter.
- **Stort** kendskab til og erfaring med evalueringstilgange og -metoder.

Med mange ressourcer og stort metodekendskab, bliver mulighederne for at lave evaluering ikke bedre. Der er overskud og ressourcer til faktisk at få koblet evaluerings- og innovationsarbejdet hele vejen fra start til slut. Der kan også arbejdes kreativt og ambitiøst med formidling af evalueringsresultaterne – måske både undervejs og til sidst – og med stor målretning til forskellige interessenter og målgrupper.

*Dine kloge evalueringsvalg er her:*

- Lav et mere omfattende evalueringsdesign, men fald ikke i fælden med at tro, at alle nuancer i projektet kan indfanges i evalueringen. Træf stadig kloge valg om, hvilke svar du søger med din evaluering, og design dataindsamlingen herfra. Her vil der typisk være plads til mere dybdegående feltarbejde eller større spørgeskemaundersøgelser - men lav dem ikke bare fordi du kan. De skal kunne bidrage med relevant viden.
- Overvej eksterne bidrag til evaluering fra konsulenter eller forskere, der kan bringe ny viden om både evaluering og fagområdet ind i evalueringsarbejdet. Eksterne evaluører vil ofte fremstå som mere uafhængige dommere over innovationens værdi. Overvej også en kombination af intern og ekstern evaluering, hvor en intern evaluør for eksempel styrker innovationsarbejde med løbende viden, men også skaffer evalueringsviden om processen. En ekstern evaluør kan med et helt udefra-perspektiv lave den afsluttende evaluering, hvor der sættes to streger under innovationens værdi og resultaterne fra innovationsarbejdet.
- Prioriter ressourcer til formidling af resultater og deling af innovationen. Vær tidligt opmærksom på, hvad potentielle genbrugere gerne vil vide og hvordan det kan formidles til dem. Lav måske den store, traditionelle rapport – men vær også åben over for hvordan fx podcast, videoer eller webinarer kan understøtte formidling af resultaterne.





## Køb dig til kompetencer

*Du befinder dig i øverste venstre kvadrant, hvis du har:*

- Et **stort** innovationsprojekt, der har arbejdet med en kompleks problemstilling søgt løst med mange aktører – og tilsvarende har flere årsværk og økonomiske midler til evalueringsaktiviteter.
- **Begrænset** kendskab til og erfaring med evalueringstilgange og -metoder.

Hvis der i projektet er mange ressourcer, men få evalueringskompetencer, er det oplagt, at man vælger ekstern evaluering. Du er stadig en vigtig spiller i evalueringen, da det er dig, der kender organisationen og innovationsprojektet. Hav styr på fundamentet for evalueringen, så de eksterne evaluatore kender rammerne og kan træffe kloge evalueringsvalg i samarbejde med dig.

*Dine kloge evalueringsvalg er her:*

- Vælg ekstern evaluering, eksempelvis evaluering med hjælp fra konsulenter eller forskere. Undervurder ikke, at det stadig kræver en vis evalueringskompetence at samarbejde med eksterne evaluatore. Undersøg derfor også, om der er nogen i egen organisation eller samarbejdspartnere i projektet, der kan hjælpe, eller gør en indsats for at klæde dig selv bedre på til evaluering – fx med hjælp fra **CO-PI's evalueringskit**. Husk at ekstern evaluering ikke er ensbetydende med en slutevaluering, men også kan indtænkes undervejs.
- Lav et mere omfattende evalueringsdesign i samarbejde med de eksterne evaluatore, men fald ikke i fælden med at tro, at alle nuancer i projektet kan indfanges i evalueringen. Træf stadig bevidste valg om, hvilke svar du søger med din evaluering, så dataindsamlingen kan designes derfra.
- Prioriter ressourcer til formidling af resultater og deling af innovationen. Vær tidligt opmærksom på, hvad potentielle genbrugere gerne vil vide og hvordan det kan formidles til dem.

## Sådan har vi gjort

Innovationsbarometeret er udført i samarbejde med Danmarks Statistik. Undersøgelsen er baseret på svar fra 2.271 offentlige arbejdspladser, og resultaterne er repræsentative for den offentlige sektor. Svarene er indsamlet i januar og februar 2020 via et webbaseret spørgeskema sendt pr. mail til arbejdspladsens øverste leder. Svarene vedrører eventuel innovationsaktivitet i årene 2018-2019. Det har været frivilligt at svare på spørgeskemaet, og svarprocenten er 50 procent. Du kan se mere om undersøgelsesmetoden på [co-pi.dk/innovationsbarometer](https://co-pi.dk/innovationsbarometer) og hos [Danmarks Statistik](https://www.danmarksstatistik.dk).

De sammenhænge og forskelle, der fremhæves i teksten, er signifikante ved et signifikansniveau på 0,05, hvis ikke andet er angivet.

Data til Innovationsbarometeret er indsamlet, før coronapandemien ramte Danmark og verden omkring os, og afspejler derfor ikke de ændringer, der som følge heraf er sket på offentlige arbejdspladser.

**CO-PI's rapport** om coronakrisens påvirkning af offentlig innovation viser, at krisen bidrog til at øge innovationen på den korte bane. Som eksempel er videokommunikation og løsninger til distancearbejde rullet ind over de danske arbejdspladser i et tempo, der for få år siden ville virke utænkeligt. Men evaluering er ikke nødvendigvis fulgt med innovationsarbejdet. Evalueringer ville ellers være en hjælp til at identificere, hvad der var nødvendige innovationer grundet særlige vilkår og rammer, men som ikke længere giver værdi – og hvilke innovationer, der har potentiale til fortsat at give værdi, når krisens særlige vilkår og rammer aftager. Selvom innovation har været vigtigt under coronakrisen, er der altså ikke grund til at tro, at evaluering af innovation har fået et tilsvarende løft de seneste år – snarere tværtimod.

Find flere tal og fakta om  
offentlig innovation på  
[co-pi.dk/innovationsbarometer](https://co-pi.dk/innovationsbarometer)





# INNOVATIONSBAROMETERET

**Innovationsbarometeret** er verdens første officielle statistik om innovation i den offentlige sektor. Statistikken udarbejdes af Center for Offentlig-Privat Innovation i samarbejde med Danmarks Statistik og er repræsentativ for hele den offentlige sektor i Danmark. Der er indsamlet tre runder af data; i 2015, i 2017 og senest i januar-februar 2020. Du kan læse mere om undersøgelserne på [co-pi.dk/innovationsbarometer](https://co-pi.dk/innovationsbarometer) og hos [Danmarks Statistik](#).

Offentlig innovation er i undersøgelsen defineret som en ny eller væsentligt ændret måde at forbedre arbejdspladsens aktiviteter og resultater på.

Med inspiration i den danske undersøgelse er der udarbejdet innovationsbarometre om den offentlige sektor i alle de nordiske lande, og endnu flere lande er på vej.

Du kan læse mere om de internationale undersøgelser på [innovationbarometer.org](https://innovationbarometer.org).