

# Opsamling på drøftelser fra workshop om projektevaluering, d. 31/5 2024

## Gruppe 1

Malene Skovbakke, Projektleder, Teknisk Service

Lotte Damsgaard Nissen, Specialkonsulent, HR Digital

Nina Thorsted Petersen, Specialkonsulent, SDU Digital - Transformation

Dorte Wulff, Projektleder, SDU Digital - Design

Carina Vistisen, Proceskoordinator, HR Digital

### Hvorfor skal man evaluere?

Tage erfaringerne med videre til næste gang, både positive og negative.

Man bør have fokus på både leverance, og især processen da det er den vi bliver klogere af.

Viden fra processen kan være god at bruge for den afdelingen der skal aftage outputtet.

Så flest muligt kan få gavn af de erfaringer der har været i projektet.

Evalueringen kan være med til at rydde op efter projektet, så når nye medarbejder skal introducere til output af projektet, nemt kan få den rigtige viden.

Evalueringen giver mulighed for at alle kan stoppe op, og blive klogere på egne processer.

Evalueringen kan med fordel deles op, så man både ser på processen, og senere på om hvordan outcome er blevet.

Evaluering kan også være med til at afrunde uenigheder blandt projektdeltagerne.

### Hvad skal man evaluere på?

Man skal evaluere output og proces.

I processen bør man evaluere på:

- Var det den rigtig projektgruppe sammensætning
- Hvilke fora har haft indflydelse på processen
- Hvordan har aftagerne af projektet været involveret, og er de klar til at aftage det i driften?
- Er der tydeligt ansvarsfordeling når man går i drift? Er organiseringen af drift tænkt ind?
- Er der opfølgingsaktivitet man skal huske.
- Har man fået involveret de rigtig videns personer i processen.
- Har der været den rigtig organisering af projektet.
- Har der været det nødvendige ejerskab.
- Har der været den rigtig forventningsafstemning blandt projektdeltagerne?

I output bør man evaluere på:

- Succeskriterierne

Et punkt der ville være fint at have med i evalueringen, hvis du havde mere tid, hvad ville du så have gjort

### Hvordan kan man gribe det an? Herunder hvornår skal man evaluere?

Det kan være en fordel med minievalueringer undervejs: Proces, forankring og forandring kan med fordel tænkes løbende ind i projektet.

Kick off og kick out:

Når man har holdt med et kick off, kan det med fordel faciliteres af en anden person end projektlederen, og ved en kick out kunne samme facilitator bruges.

En kick out er et arrangement hvor man sammen afrunder projektet, workshop baseret hvor man i fællesskab afrunder forskellige dele af projektet, og sammen ser på hvordan man sikre det kommer til at fungere i driften.

En midtvejsevaluering, hvilke valg har man truffet i projektet, og hvorfor, især vigtigt hvis projektet ikke ser ud til at blive helt som forventet.

Kan med fordel lave en evaluering når man har en tidsfrist der skrider, så man kan bruge erfaringerne videre i proces.

### **Hvordan får man evalueringens resultater bragt i spil?**

Man kunne synliggøre: Projekter, projektleder, projektejer, projektperioder på SDUnet, med god metadata så man kan bruge hinandens viden.

Nyheder på SDUnet når man afrunder projekter der påvirker mange - evt. på projektleder netværksside.

Når man har skrevet afslutningsrapport, kan man overveje hvem man skal dele det med. Man kan f.eks. præsentere projektafslutningen for den drift det påvirker.

## **Gruppe 2**

- Marianne Due, Chefkonsulent, Teknisk Service
- Camilla Enggaard, Bioanalytiker, CVR / IMM
- Janne Valggård Petersen, Chefkonsulent, Det tekniske fakultet
- Peter Gustav, Specialkonsulent, SDU Digital
- Tina Svarre Rasmussen, Projektleder, HR Digital

### **Hvorfor skal man evaluere?**

Vi skal gøre vores erfaringer til indsigt, vi kan bruge fremadrettet.

Vi skal følge op på om vi opnår det, vi forventer – eller med andre ord om gevinsterne er i hus.

Et projekt er en investering i en forandring – og med evalueringen skal vi se om investeringen har skabt de forventede effekter.

Evalueringen af selve processen bygges op om før og efter undersøgelse af tilfredshed.

Det er vigtigt at have fokus på både projektdeltageres og slutbrugerens oplevelser i proces evaluering.

### **Hvad skal man evaluere på?**

Der skal følges op på gevinstrealiseringen – og i den forbindelse på, hvorvidt de styrende gevinster har vist sig realistiske og brugbare som styringsværktøj i projektet.

Procesmæssigt, skal man helt overordnet evaluere på det, man kan bruge til fremadrettet optimering.

Det er vigtigt at evaluere på slutbrugernes tilfredshed – og deres oplevelse af inddragelse, kommunikation og undervisning i forbindelse med de forandringer, man har implementeret.

Vi arbejder med analytiske, tænkende mennesker – det er vores valuta - så det er enormt vigtigt, at vi ikke får skabt frustrationer og hindringer for forandring gennem svage processer.

### **Hvordan kan man gribe det an? Og herunder hvornår skal man evaluere?**

Gevinster og effekter:

Ansvar for opfølgning på gevinster skal være klart defineret ved projektets afrunding – og hvis gevinster realiseres i projektforsløbet, da allerede på det tidspunkt.

Løbende evaluering af gevinsterne.

Processer:

Man kan med fordel opbygge erfaringsgrupper, hvor man løbende kan vende evalueringresultater og skabe fælles viden på baggrund af indsigterne. Gerne på tværs med andre med samme type projekter.

Man kan eventuelt også køre en etter og to'er løsning - hvor to'eren udelukkende er sparringspartner, der måske i løbet af projektet lytter ½ time om ugen, så vedkommende er klædt på til at sparre.

Det kunne også være givende at have en garvet projektleder som sparringspartner. Her kunne man med fordel gribe ud til PMO'et.

Slutbrugeren:

Baseline måling på tilfredshed – og evt. Måling efter implementering af forandring og evt. 6 måneder senere.

Det er vigtigt, når man laver spørgsmål, at man er fuldstændig sikker på, hvad man vil bruge svarene til.

### **Hvordan får man bragt evalueringens resultater i spil?**

Man kan med fordel holde PMO'et inde i loopet – som løbende arbejder på at bage erfaringerne ind i modellerne.

Man kan med fordel prioritere - så man ikke har 100 erfaringer efter et projekt.

Hvis man kan skabe en database, hvor man samler fx. de 3 vigtigste erfaringer fra hvert projekt, hvor projekterne er kategoriserede, så man kan finde erfaringer fra den projektype og størrelse, man selv står overfor.

Man kan overveje, at der med en erfaring altid skal fremgå, hvad man vil gøre anderledes næste gang.

Ved erfaringen skal desuden fremgå, hvilken projektleder, der har beskrevet erfaringen - så man kan gribe ud til vedkommende for uddybning.

Derudover er det vigtigt, at der er tid i projektet til at man henter erfaringer - altså at erfaringsdeling har en anerkendt værdi.

Man kan derudover med fordel opbygge erfaringsgrupper, hvor man løbende kan vende evalueringer-resultater og skabe fælles viden på baggrund af indsigterne. Gerne på tværs med andre med samme type projekter.

## Gruppe 3

<https://sdunet.dk/da/servicesider/digital/sdus-projektmodel-og-portefoljestyring/projektmodellen#afslutningsfasen>

Anette Bjerre Jensen, Organisatorisk projektleder, SDU HR, Arbejdsmiljø og Udvikling, [anetteb@sdu.dk](mailto:anetteb@sdu.dk)

Lisbeth Nylandsted, Projektkoordinator, SDU HR, Arbejdsmiljø og Udvikling, [lisan@sdu.dk](mailto:lisan@sdu.dk)

Louise Lund, Projektkoordinator, IDMU, [lund@sdu.dk](mailto:lund@sdu.dk)

Danny Colmorten, Specialkonsulent, SUND Uddannelse, [daco@health.sdu.dk](mailto:daco@health.sdu.dk)

---

### 1 Hvorfor evaluere?

- Høste erfaringer
- For at sikre vidensdeling
- For at vurdere projektets kvalitet
- Evaluere processen for senere optimering
  - Hvad er gået godt
  - Hvad gik mindre godt
- Så andre kan få indblik i, hvad projektet har af betydning
- For at få et indblik i, hvad der har betydning for andre, der har været en del af projektet, eller som mærker konsekvenserne af projektet
- Medvirkende til at vi på SDU, sikrer at bruge ressourcer hensigtsmæssigt
- Afrapportering med til at sikre vi ved hvad der foregår på SDU – vi har ikke overblikket i de enkelte enheder over hvad andre enheder gør, og ingen grund til at igangsætte noget, hvis andre allerede er i gang, eller har været.

- Incitament til at få afsluttet projektet. Sikre at mindre projekter ikke ender med at "glide ud i sandet"

## 2 Hvad skal man evaluere på?

- Afslutningsrapporten er vigtig.
  - Evaluere faserne ift. SDU's projektmodel:
    - Idéfasen
    - Analysefasen
    - Udførelsesfasen
    - Afslutningsfasen
  - Der burde ligge en færdig skabelon på SDUnet til hver fase, man let kunne bruge:
    - Spørgeskemaer online til forskellige brugere, personer i projektet, interessenter mm.
    - Skabeloner til rapport, som man nemt kan downloade, udfylde og præsentere
  - Skabelonen skal være enkel i opbygning – hvis skabelonen er for kompleks, er det en hindring for, at evalueringerne bliver udført.
- Processen
  - Kommunikation – har den været fyldestgørende, for meget, for lidt, på den rigtige måde
  - Udbytte og relevans
  - Rollefordelingen
  - Hvordan har samarbejdet fungeret
  - Blev rollerne udfyldt som forventet
  - Organisationen og beslutningshierarkiet omkring et projekt
  - Fulgte man den oprindelige plan?
  - Tidsplanen – holdt den, hvorfor, hvorfor ikke
  - Var det de rigtige interessenter og blev de involveret rigtigt
  - Opnåede projektet fyldestgørelse af mål og delmål
  - Arbejdsgangen i delprocesserne
  - Projektgrundlaget – giver det mening at fortsætte projektet, som det er tænkt

## 3 Hvordan kan man gribe det an? Og herunder hvornår skal man evaluere?

- Evaluere efter hver fase
  - Erfaringer er frisk i erindring
  - Afslutningsrapporten bliver nemmere at lave
  - En evaluering af en fase kan måske forebygge fejlbeslutninger i næste fase
- Svært ift. evt. personrettet kritik
- Vær opmærksom på at vælge en evalueringsmetode, der implementerer både dem med negativ kritik og positiv feedback - udfordringen er i, at det ofte er dem, der har negativ

kritik, der byder mest ind

- Hvem skal evaluere? Fx:
  - Brugere, hvis de er involveret i en fase
  - Projektgruppen
  - Styregruppen
  - Udvalgte interessenter
    - Fx udenforstående, der kan være påvirket, men ikke er inddraget
- Plan for evaluering skal skrives ind i tidsplanen og forberedes i projektets opstart
- Metoden kommer an på, hvad man gerne vil have ud af det, og hvem er det, man spørger
- Der burde – nævnt under spørgsmål 2 – ligge standardskemaer/skabeloner, man kan bruge direkte (med lidt tilretning evt.)

#### 4 Hvordan får man evalueringens resultater bragt i spil?

Man kan sagtens dele evalueringens resultater i projektgruppen, men videndelingen på tværs af SDU er en udfordring. Herunder et par forslag:

- Lave et team (i TEAMS) , hvor man lægger rapporter, evalueringer, skabeloner, dokumenter, gode idéer mm. ind – ”Projekter på SDU”
- Skal kategoriseres, så det er lettere at finde frem – eks. Konferencer, implementeringsprojekter, indkøbsprojekter osv.
- Teamet skal have 2 tovholdere min.
- Bruge Projekt- og porteføljenetværksmøderne til at dele viden om projekter, deltagerne har i gang
- Genopliv Sharepointsitet:  
<https://syddanskuni.sharepoint.com/Sites/ppm/SitePages/Home.aspx>

Linke til det fra: <https://sdunet.dk/da/servicesider/digital/sdus-projektmodel-og-portefoljestyling>

## Gruppe 4

Anni Nielsen, efteruddannelseskonsulent, IDMU

Anne-Christina Nielsen, specialkonsulent, Institut for Psykologi

Sonja Ruhnke Team Coordinator, Special Adviser, TEK Innovation

Nickie Glissmann Nim, AC-fuldmægtig, SDU Digital

1. Hvorfor skal man evaluere?
  - Blive klogere på processen
  - Nåede vi det vi skulle
  - Tilbage melding til fonde

- Vurdering af effekt
  - Gradvis tilpasning
  - Kunne skabe bedre fokus på modtager
2. Hvad skal man evaluere på?
- Afhænger af hvad evalueringen skal bruges på – fokus på formål
  - De elementer af processen der har værdi for fremtidige projekter
  - Projekter hvor retningslinjer/samarbejdspartnere stiller krav til det
  - Fokus på ikke at gøre evaluering til en standardprocedure
  - Forhold hvor evalueringen giver værdi opvejet mod ressourcer der bruges på evalueringen
  - Involverede parter (bidrag)
3. Hvordan kan man gribe det an?
- Forberede samarbejdspartnere på hvad der skal leveres ind til evalueringer og hvornår
  - Mulighed for at bruge spørgsmålstyper der skaber en stemning og indbyder til uddybende svar
  - Motivere bidragsydere til at melde ind ved at oplyse om formål med evalueringen
- Og hvornår skal man evaluere?
- Løbende ift. at sikre tilpasning
  - Til slut for at opfylde formelle krav og for fremtidig læring
- Hvem skal evaluere:
- Afhængig af formålet med evalueringen
    - o Overblik (overordnet procesejer)
    - o Indblik (specialister i processen)
    - o Bløde værdier kræver fokus på sårbarhed – psykologisk tryghed (uvildig)
4. Hvordan får man evalueringer bragt i spil:
- Fælles opfølgning efter projektafslutning med inddragelse af:
    - o Hvor langt er vi med implementering (efterforløb)
    - o Hvad går godt – det skal vi fejre, hvad skal vi have fokus på til vi ses igen (tilpasning af implementering).
    - o Tilknytning til relevante udvalg, med faste procedure for håndtering under rette tidsmæssige ramme
  - Dele resultater
5. Andre tanker:
- Fokus på om evaluering behøver være positiv

## Gruppe 5

Morten (FDO), Tina (Sund), Caroline (Studieservice) , Johanna (SAMF) og Anne Marie (Studieservice)

### 1. Hvorfor skal vi evaluere?

For at videndele, for at gøre det bedre næste gang, closure, for at sikre det korrekte output/gevinstrealisering, for at inddrage interessenter. Kan skabe meningsfuldhed i ens arbejdsliv når vi bliver obs på hvad der egentlig blev overkommet i projektet. Kan styre et narrativ hos de lidt mere tøvende. Erfaringer på selve projektet, men også processerne

### 2. Hvad skal man evaluere på?

Både indhold

Processer

Samarbejde og relationer i organisationen, fx møder, kommunikation

Værktøj Erfaringslog etableres allerede fra dag 1 for at have metablik på egne processer. Kategorier kan defineres på forhånd eller de kan puljes til sidst

Forslag til kategorier: Kommunikation, Indhold (som løbende kan ændre sig i projektet), Kompetencer, Styregruppe og Advisory Board, Sorte svaner, unknown unknowns (fx corona epidemi), Systemer, Organisering, Ansvarsfordeling og Beslutningskompetencer, Fysiske rammer

### **3. Hvordan kan man gribe det an? Hvad vil du gerne opnå med din evaluering og hvem henvender du dig til?**

Hvornår skal man evaluere? Kan være møderække, men også et skriftligt produkt. Der foregår løbende uformel evaluering hele tiden, men den formelle evaluering foregår ofte til sidst.

Der er lagt statusmøder ind i kommissoriet. Måske kan man arbejde strategisk med at kalde det for midtvejsevaluering?

Rapport/Hvidbog, evt i forskellige versioner (intern/ekstern alt efter interessenter)

Skriftlig evaluering som samles i notat

Survey exact

Review af Projekter I erfa-gruppe kan være med til at give blik for bias

Få de alle aktører til at bidrage

Ekstern evaluator – udfordrer bias

### **4. Hvordan får man evalueringens resultater bragt i spil? Det kommer an på hvad det skal bruges til**

Eksisterende netværk eller skabe et nyt – fx på tværs af universiteterne, fakulteter, TAP/VIP

#### **Andre pointer:**

Arbejdet med Interessenter fylder meget

Styregruppen bør også evaluere deres arbejde – kan det skrives i kommissoriet?

Man skal huske at søge penge til evalueringsdelen af sit projekt

Plan -do – Plan – do: Check – Act glemmes ofte.

## **Gruppe 6**

Ona Pirol (projektleder IDMU, HUM, Kolding), Erling Kjeldsen (teknisk projektleder SDU IT, Odense), Maria (projektleder HUM Fakultetssekretariat, Odense, Helle Gad (Afdelingsleder, TEK Fakultetet, Studieadministrationen), Karen Gemal (projektleder SDU Rio)

### **1. Spørgsmål: Hvorfor skal man evaluere**

Drøft og skriv betragtninger og konklusioner ned:



- I forbindelse med faseskift, inden der går videre til næste fase med inddragelse af styregruppen
  - For at tilpasse projektet de løbende evalueringer
  - For at indsamle viden, der også kan bruges på andre projekter samt vidensdeling

## 2. Spørgsmål: Hvad skal man evaluere på?

- Processen
- Indholdet - elementerne
  - Idégrundlag, hovedformål, succeskriterier
- Gevinster og effekt
  - Reality tjek i forhold til det omgivende samfund
- Relationelle forhold
  - Samarbejdet med deltagerne i projektet
- Overlevering til drift – proces og gennemførelse
  - Afslutningsrapporten som værktøj

## 3. Spørgsmål: Hvordan kan man gribe det an? Og hvornår skal man evaluere?

- Hvornår:
  - Løbende mens projektet løber
  - Ved projekts afslutning
  - Efterfølgende efter behov
- Hvordan kan man gribe det an?
  - Systematisk – jo flere projekter, der håndteres, jo mere systematik/plan for løbende og opfølgende evaluering
  - Evt. inddragelse af eksterne partnere til at gennemføre hele projektevalueringen
  - Afveje behov for inddragelse og høring
  - Ved behov for feedback fra andre – plan for gennemskuelig kommunikationsveje – evt. brug af teamsite
    - Specifikke værktøjer:
      - Online referater, der følges op på
      - Fysiske møder som min. ved opstart og afslutning
        - For markere projektet tydeligere, rammesætte og igangsætte, når man beder folk om at komme til et fysisk møde
    - Ved behov for inddragelse af ekstern målgruppe
      - Kvantitativ eller kvalitativ undersøgelse af behov, bias
        - Inddragelse af andre i udførelsen, så det ikke udelukkende er monobaseret
    - Komme ud af kontoret og gå i dialog med målgruppen
      - Fokusgruppeinterviews
      - Pilot – prøv noget af - teste

## 4. Spørgsmål: Hvordan får man evalueringens resultater bragt i spil?

- Den løbende indgår i projektet
- Den afsluttende og evt. opfølgende:
  - Den skal være tilgængelig for kommende projekter

- Til vidensdeling og læring
  - Internt på SDU i fx dette forum, hvor idéer deles med ligesindede
  - Evt. opstart og udvikling af nye projekter
  - Dele de vigtigste pointer på SDU eller med netværk – også med eksterne interessenter, så det bliver synligt
- Afslutningsrapporten som værktøj, hvor evalueringssdelen indgår
  - Bruge afslutningsrapporten i opstart af nye projekter i forhold til de vigtigste læringspointer