

"DEVELOPMENTAL EVALUATION" SOM VIDENSBASERET FORRETNINGSUDVIKLING?

Oplæg på DES-årskonferencen, 9. september 2016 – Morten Greve, DEFACTUM

– BAGGRUNDSPAPIR

INTRODUKTION

De senere år har der været en markant stigning i interessen for begrebet "kompleksitet" anskuet med en evalueringsoptik. Der er fx fokus på betydningen af evalueringers komplekse omgivelsesbetingelser såvel som betydningen af komplekse evalueringsgenstande. Hvad betyder kompleksitet for evalueringsteori og -praksis? Hvilke greb kan evaluatorene med fordel benytte i mødet med kompleksitet? Hvad er kompleksitet overhovedet? Står vi ved indgangen til et evalueringsmæssigt paradigmeskift?¹

Et bidrag til denne strømning i evalueringsteori og -praksis, som har påkaldt sig særlig opmærksomhed, går under betegnelsen "Developmental Evaluation" (D.E.). D.E. forbindes især med den amerikanske evaluator og evalueringsforsker Michael Quinn Patton, men der findes i dag et globalt netværk af evalueringsforskere og -praktikere med interesse for denne nyskabende evalueringstilgang.²

I USA og andre engelsktalende lande er der efterhånden opbygget betydelig praksiserfaring med D.E., og meldingerne fra "frontlinjen" er positive: Ikke alle konkrete anvendelser har været entydige succeser, men der er tilstrækkeligt med vellykkede og inspirerende eksempler til, at D.E. kan betegnes som andet og

mere end en døgnflue.³ I en dansk sammenhæng er der dog i praksis ikke sket det store. Interessen for tilgangen fejler ikke noget – fx udtrykt ved, at Dansk Evalueringssselskabs årskonference i 2016 fandt sted under overskriften "Evaluering og kompleksitet" med Quinn Patton som keynote speaker. Det kniber derimod mere med praksis. I forbindelse med researchen til dette papir lykkedes det kun at finde ganske få danske eksempler på udviklingsorienterede evalueringer gennemført med afsæt i D.E.⁴ Det generelle billede synes at være, at D.E. i en dansk sammenhæng mest udgør en tankevækkende udfordring, vi endnu ikke rigtig har formået at omsætte til evalueringspraksis.

Dette papir har tre primære formål: Indledningsvis gives en overordnet introduktion til D.E. på basis af en fortolkning af de ovennævnte centrale bidrag. For det andet vil jeg drøfte mulige årsager til den beskedne faktiske anvendelse i en dansk kontekst. Papirets tredje og vigtigste formål er at foreslå ét bud på, hvordan vi kan knække koden til perspektivrig D.E.-baseret evaluering på dansk grund: En fortolkning af D.E. som et grundlag for "vidensbaseret forretningsudvikling" i danske velfærdsorganisationer. Præmisserne for dette papir er således, (1) at der kan gives en fortolkning af begrebet "forretningsudvikling" – som ellers primært forbindes med den private sektor – der er meningsfuld og nyttig i en offentlig/non-profit-sammenhæng; og (2) at kombinationen af D.E. og bestemte redskaber til forretningsudvikling udgør et perspektiv-

¹ Nogle centrale eksempler er: Funnell, S. & P. Rogers (2011): "Purposeful Program Theory. Effective Use of Theories of Change and Logic Models", San Francisco: Jossey-Bass; Pawson, R. (2013): "The Science of Evaluation. A Realist Manifesto", London: Sage; Morell, J. (2010): "Evaluation in the Face of Uncertainty. Anticipating Surprise and Responding to the Inevitable", New York: Guilford; Preskill, H. & S. Gopal (2014): "Evaluating complexity. Propositions for Improving Practice", Boston: FSG.

² Se bl.a. Dozois, E. m.fl. (2010): "A Practitioner's Guide to Developmental Evaluation", Montreal, The J.W. McConnell Family Foundation; Gamble, J. (2008): "A Developmental Evaluation Primer", Montreal, The J.W. McConnell Family Foundation; Quinn Patton, M. (2011): "Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use", New York: Guilford.

³ Der er uddybede beskrivelser af en række eksempler i Quinn Patton, M. m.fl. (red.): "Developmental Evaluation Exemplars. Principles in Practice", New York: The Guilford Press.

⁴ For en undtagelse, se Danmarks Evalueringsinstitut (2014): "Et bevidst blik på alle elevers læring. Systematisk brug af data til udvikling af undervisningen", København: Danmarks Evalueringsinstitut EVA. Her er der dog primært tale om *inspiration* fra D.E.

rigt bud på, hvordan D.E. kan få en større udbredelse i det danske evalueringslandskab – til gavn for alle typer velfærdsorganisationers værdiskabelse. D.E. vil i denne sammenhæng, hævder jeg, kunne bidrage til at lægge en kvalificeret vidensbasis under en innovativ, bruger-/borgercentreret udvikling af velfærdssamfundets organisationer; af deres arbejdsgrundlag, processer og ydelser.

HVORNÅR ER D.E. RELEVANT?

Som det implicit fremgår af citatet nedenfor, kan motivet for at interessere sig for D.E. beskrives under to overordnede overskrifter.

"The developmental evaluation niche focuses on evaluating innovations in complex dynamic environments."

Quinn Patton m.fl. (2016: v)

D.E. er for det første en evalueringstilgang, som sigter på at understøtte innovative processer, mens de finder sted. Innovation kan defineres som "something different that has impact".⁵ Definitionen indebærer, at to kriterier skal være opfyldt, før betegnelsen innovation kan anvendes. Der skal (1) være tale om, at organisationen foretager en specifik ændring i processer, ydelser m.m.; om at organisationen afsøger nyt land i forhold til hidtidig praksis. Og (2) det skal kunne påvises, hvordan ændringen gør en væsentlig forskel for organisationens ydeevne (fx i form af øget effektivitet, værdiskabelse m.m.).

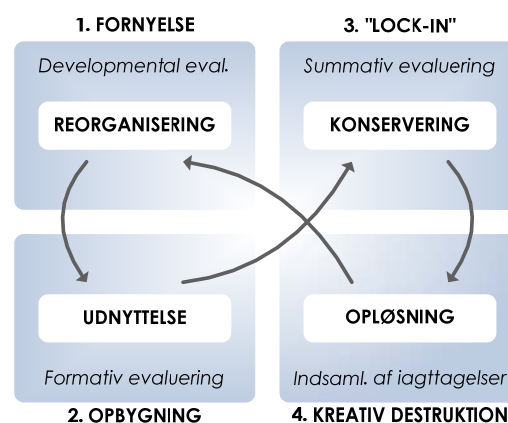
D.E. er for det andet særlig relevant i udviklingssammenhænge kendetegnet af komplekse dynamikker, hvor der på forhånd hersker usikkerhed om forholdet mellem mål og midler. D.E. tilbyder med andre ord et grundlag for at navigere i situationer, som gør det vanskeligt at benytte mere veletablerede evalueringstilgange, der i designfasen forudsætter en forholdsvis høj grad af klarhed i de forventede

tede mål-middel-sammenhænge.⁶ Det er især kombinationen – innovationsarbejde under betydelig usikkerhed – som gør D.E. til et oplagt valg, siger fortalerne.

Anvendelse af D.E.: Forsøg på en konkretisering

Det ovenstående signalement af D.E.'s anvendelsesområde er meget overordnet, og formålet med dette afsnit er derfor fra forskellige vinkler at tydeliggøre, hvornår D.E. med fordel kan finde anvendelse.

I *"reorganiseringssfasen"* – Quinn Patton understreger, at D.E. skal ses som et nichebidrag til evalueringsfeltet – relevant i bestemte tilfælde, ikke i andre. Tankegangen kan illustreres med nedenstående figur, som analogisk bygger på begrebet "panarchy loop" hentet i biologiens økologidisciplin.⁷



Tankegangen er, at sociale systemer (som kan have vidt forskellig karakter og skala) grundlæggende udvikler sig cyklisk igennem fire forskellige overordnede faser på samme måde som naturens økologiske systemer. For ethvert socialt system vil således på et tidspunkt opstå en tilstand, hvor der dannes et stigende misforhold mellem systemets selvopretholdende (konserverende) mekanismer og systemets dynamiske omgivelser. Hvis denne spænding når et vist niveau, indtræder en opløsningsfase, som kan ses som udtryk for "kreativ destruktion". Det eksisterende må vige for udvikling af en ny systemisk sammen-

⁵ Anthony, S. (2011): "The Little Black Book of Innovation. How It Works. How To Do It", Boston, MA: Harvard Business Review Press, s. 15ff.

⁶ Det gælder fx klassisk effektevaluering (kontrol-gruppedesigns) såvel som teoribaseret evaluering (realistisk evaluering, virkningsevaluering m.m.).

⁷ Se fx Allen, C. m.fl. (2014): "Panarchy: Theory and Application", Ecosystems, årg. 17, s. 578-589.

hæng og ligevægt, der er i bedre pagt med omgivelserne. Ud af opløsningsfasen indtræffer således over tid en fornyelse i form af en reorganiseringssfase, hvor en ny systemisk logik så småt tager form. På et tidspunkt bliver konturerne af denne logik stadig mere tydelige, idet systemet begynder at opbygge ny kompleksitet, og med tiden indtræder således en udnyttelsesfase. I denne fase samles systemets kræfter om at forfine og stabilisere de elementer, som tog begyndende form i den foregående fase. Den fjerde og sidste fase i loopet indtræder, når det fremvoksende nye system har opbygget så stor og stabil ny kompleksitet, at man kan tale om et "lock-in". Systemet har opnået en moden form og befinder sig nu i en konserverende fase.

Et aktuelt eksempel på denne evolutionære mekanisme kunne fx være den krise, som ifølge visse iagttagere aktuelt udvikler sig i det moderne hospitalsvæsen. Hospitalssystemet, som vi kender det, er præget af en tankegang dannet i industrisamfundets storhedstid, lyder påstanden. Hospitalernes dominerende "industrielle" produktivitsregime modsvarer på konkrete punkter ikke senmoderne borgernes forventninger om en individuelt tilpasset behandling og pleje. Om systemet er i slutningen af konserveringsfasen eller i begyndelsen af opløsningsfasen er underordnet i denne sammenhæng, vil kritikerne sige. Den begyndende krise er en realitet, og systemet vil over tid blive tvunget ind i et opløsnings- og siden en reorganiseringssforløb.

Som det fremgår af figuren, peger Quinn Patton og andre på, at forskellige evalueringstilgange har primær relevans i de fire forskellige faser:

1. Reorganiseringssfasen – hvor nye prototyper til metoder, indsatser, modeller, strukturer osv. udforskes og tager form gennem afsøgning, eksperimenter og læring. Målet er at forny og innovere organisationen. I denne fase er D.E. en særligt relevant tilgang
2. Udnyttelsesfasen – hvor de mest lovende af de nye prototyper, som er udviklet i den foregående fase, gives mere færdig og stabil form. Målet er at opbygge og omsætte prototyperne i robust og optimeret praksis. I denne fase er formative evalueringssformer særligt relevante – proces-

evalueringer, organisationsevalueringer, implementeringsevalueringer osv.

3. Konserveringsfasen – hvor velfungerende metoder, indsatser, modeller, strukturer osv. generaliseres til en integreret og konsistent anvendelse. Målet er at skabe et "lock-in" i forhold til organisationens værdiskabende arbejdsformer. I denne fase er summative evalueringstyper særligt relevante – herunder især klassisk og teoribaseret effektevaluering
4. Opløsningsfasen – hvor iagttagelser af eksisterende arbejdsformers problemer og dysfunktioner akkumulerer, indtil de opnår en kritisk masse, som kan begrunde en grundlæggende fornyelses- og reorganiseringssproces. Målet er at omsætte disse iagttagelser til en opløsning af stabile arbejdsformer og dermed en frigørelse af organisationens kræfter til nye mere produktive anvendelser. Som udgangspunkt er forudsætningerne for egentlig evalueringssindsats ikke til stede i denne fase. Snarere handler det om at indsamle iagttagelser af krisens forskellige udtryksformer for dermed at komme på sporet af nye muligheder.

I mødet med kompleksitet – En anden vinkel på en afgrænsning af D.E.'s niche inden for evalueringssfeltet knytter sig til et begreb, som allerede er anvendt flere gange, nemlig "kompleksitet". Quinn Patton m.fl. pointerer, at D.E. er en tilgang, som har særlig relevans i evalueringssituationer kendetegnet af kompleksitet. Der findes ikke en enkelt bredt accepteret definition af kompleksitet. Quinn Patton fremhæver fx seks forskellige dimensioner af begrebet.⁸ I denne sammenhæng vil jeg dog nøjes med at give tre forskellige, karakteristiske som grundlag for en indkredsning. Mine tre nøglebegreber har klare paralleller i Quinn Pattons forståelse.

Komplekse systemer kan for det første siges at være kendetegnet af ikke-lineære, dvs. *gensidige relationer eller påvirkningsforhold*, hvor to eller flere faktorer samtidigt påvirker hinanden indbyrdes. Jo mere samtidig, gensi-

⁸ Quinn Patton, M. (2011): "Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use", New York: Guilford, s. 124-146.

dig påvirkning, jo mere kompleksitet er der i et system. Som et eksempel kan nævnes den konstellation af faglige aktører, som omgiver en borger med en dobbeltdiagnose (i form af en kombination af misbrug og psykisk sygdom): Behandlingspsykiatri, kommunal myndighedssagsbehandling og socialpsykiatri samt en mangfoldighed af kommuneinterne og -eksterne botilbud, behandlingstilbud m.m. er ofte alle i spil. Fra borgerens synspunkt er der i en vis forstand tale om ét samlet system med stor betydning for udviklingen i vedkommendes livskvalitet, men systemets aktører agerer til tider ukoordineret og dårligt afstemt, fx sådan at beslutninger og handlinger ét sted i systemet løbende i væsentlig grad påvirker betingelserne for indsatsen et andet sted i systemet – og vice versa.

For det andet kan kompleksitet siges at hænge sammen med *kontingens* – dvs. antallet af mulige tilstande i systemet; udfaldsrummet af tilstande som systemet så at sige "tillader"; og dermed også forhold og egenskaber, som til enhver tid kunne være anderledes. Jo mere kontingens i et system, jo mere komplekst er det. Som et eksempel kan nævnes ambitionen om at skabe et sundhedsvæsen "på patientens præmisser". Hvis denne strategi skal tages alvorligt, skabes alt andet lige et sundhedsvæsen med en højere grad af kontingens i det afgørende vigtige yderste led med borgerkontakten. Udgangspunktet er jo, at patientens ønsker *kan* pege andre steder hen, end det professionelle system umiddelbart vil forvente eller lægge op til. Et sundhedsvæsen på patientens præmisser må alt andet lige skulle tillade flere mulige tilstande end et sundhedsvæsen drevet udelukkende af "tekniske" behandlings- og plejefaglige beslutninger.

Komplekse systemer og interventioner er for det tredje kendetegnet af *emergens* – dvs. processer, hvor nye strukturer, egenskaber, mønstre m.m. opstår som resultat af interaktion, uden at det nye, der opstår, kan føres tilbage til en tydelig forudgående plan eller intention, endsige til egenskaber hos de forskellige aktører, der indgik i interaktionen. Jo mere emergens i systemet, jo mere komplekst er det. Et eksempel på emergens i praksis er det forhold, at samarbejds- og dialogklima i udsatte boligområder inden for den samme kommune kan adskille sig markant fra hinan-

den. Der peges fx ofte på, at de aarhusianske boligområder Bispehaven og Gellerup i lang tid har været meget forskellige, hvad angår samarbejdet mellem kommunale aktører, boligorganisationer, politi osv., når der skal håndteres en krisesituation, forebyggelsesmæssige udfordringer eller lignende. Intet tyder på, at der er en simpel bagvedliggende forklaring på, at "miljøet" i Gellerup fungerer mere effektivt og konstruktivt end miljøet i Bispehaven – eller i hvert fald har gjort det i en årrække – men det er et billede, som ofte bekræftes af aktører med viden om de to boligområder.

Opsummerende kan man altså sige, at en høj grad af gensidig påvirkning, kontingens og emergens i et system gør det velbegrundet at anskue systemet som komplekst, også i en evalueringssammenhæng. Eksemplerne ovenfor giver med andre ord nogle indikationer af, hvilke typer konkrete evalueringsgenstande D.E. bl.a. kan tænkes anvendt i forhold til.⁹

Hvor forudsætningerne er opfyldt! – Som et sidste bidrag til en indkredsning af D.E.'s anvendelsesområde er det nyttigt at gengive Quinn Pattons bud på, hvad forudsætningerne for at lykkes med D.E. er. Han peger på ti krav til de centrale interessenter, som bør være opfyldt, hvis man skal begive sig ud i D.E.:¹⁰

1. Forpligtelse på at arbejde for og med innovation
2. Villighed til at acceptere procesusikkerhed og de dermed forbundne risici

⁹ En refleksion i forlængelse af ovenstående: Komplekse systemer er mere fleksible og innovative, og dermed bl.a. mere robuste over for dynamik i omgivelserne, men de er også mere uforudsigelige og sværere at overskue, koordinere, styre og vurdere. Sociologer peger på, at samfundsudviklingen generelt går i retning af stigende kompleksitet på grund af komplekse systemers evolutionsmæssige fordele (se fx Luhmann, N. [2016]: "Samfundets samfund", København: Hans Reitzels Forlag). Dette kan betyde, at nye bud på modeller til kompleksitetsevaluering kommer til at fylde mere i evalueringslandskabet fremover – at "nichen" bliver større.

¹⁰ Quinn Patton, M. (2016): "State of the Art and Practice of Developmental Evaluation. Answers to Common and Recurring Questions", s. 1-24 i Quinn Patton, M. m.fl. (red.): "Developmental Evaluation Exemplars. Principles in Practice", New York: The Guilford Press, se s. 13.

3. Tolerance over for tvetydighed og uforudsigelighed
4. Basal forståelse af kompleksitetsbegrebet og af systemisk tænkning
5. Sensitivitet i forhold til lokale kultur- og kontekstforhold (fx ikke forventning om udvikling af generelle "best practices")
6. Forpligtelse på at indgå i adaptiv læring og tilpasning
7. Fleksibilitet i forhold til design, samarbejdsformer, afrapportering osv.
8. Bred ledelsesopbakning til og forståelse af D.E.
9. Bred opbakning til og forståelse af D.E. hos bevilgende aktører
10. Villighed til at indgå i det "lange seje træk".

Med andre ord: Selv hvis en evalueringssituation synes at matche beskrivelsen af "reorganiseringssfasen", og selv hvis den desuden kendetegnes af stor kompleksitet og mål-middel-usikkerhed, er det ligeledes – alt andet lige – en forudsætning, at de ovennævnte krav er opfyldt i tilstrækkelig grad.

D.E. – ET NÆRMERE SIGNALEMENT

I dette afsnit vil jeg give et bud på en nærmere beskrivelse af, hvordan man omsætter D.E.-tilgangen i praksis. Det er en ganske udfordrende opgave i den forstand, at D.E. ikke kan sættes på "formel" i nær samme grad som andre evalueringstilgange og -modeller. Især Dozier m.fl. udgør dog en nyttig ressource, som kommer tættere på at blive handlingsanvisende end fx Quinn Pattons bog "Developmental Evaluation".¹¹ Det betyder imidlertid ikke, at der bliver tale om en manual med anvisning af bestemte handlinger og procedurer i en bestemt rækkefølge. For nylig har Quinn Patton således påpeget, at D.E. handler om udmøntning af *principper* – og om et evalue-

ringsmæssigt "mindset" – snarere end om at følge en eksakt opskrift.¹²

Konkretiseringen af D.E.-tilgangen sker under tre overskrifter. Indledningsvis sættes ord på D.E.'s overordnede kendetegn, især hvad angår forventningerne til evaluators rolle. Dernæst udfoldes det, hvordan en D.E.-evaluator typisk agerer ved indgangen til evalueringssprojektet henholdsvis undervejs i den løbende evalueringsspraksis.

Overordnede kendetegn

Formålet med D.E. er at skabe løbende *læring, udvikling og nytænkning* på solid og relevant vidensbasis. Det er især på dette punkt, at D.E. adskiller sig fra fx teoribaseret evaluering – både i en formativ og summativ variant. Målet er således hverken formativt at forfine en allerede forholdsvis veldefineret faglig indsats eller tilbageskuende at fælde en summativ dom over indsatsens målopfyldelse.

Evalueringstilgangen er drevet af relationen mellem dem, der udvikler og implementerer indsatser m.m., og evaluatoren, som løbende muliggør og tilvejebringer realitetstestende feedback i form af data, analyser m.m. Evaluator skal dermed også i høj grad udfylde en rolle som *proceskonsulent* fra udviklingsprojektets start, men tilgangen er ikke desto mindre løbende orienteret mod udfald af den indsats, som evalueres; der er ikke tale om procesevaluering.

D.E. indebærer, at evalueringsarbejdet skal foregå "*indlejret*", i tæt kontakt med evaluan- den (organisationer og personer). Afstand og uafhængighed er ikke et mål; snarere tværtimod. Evalueringss(sam)arbejdet bør af samme årsag foregå kontinuerligt og ikke episodisk, som det er oftest er tilfældet med andre evalueringstilgange. Evaluator skal ses som en del af det lokale udviklingsteam gennem udviklingsprocessen, og bidrager løbende med evaluerende spørgsmål og data samt facilitering af databaseret beslutningstagning med et strategisk sigte.

¹¹ Se Dozois, E. m.fl. (2010): "A Practitioner's Guide to Developmental Evaluation", Montreal, The J.W. McConnell Family Foundation; Quinn Patton, M. (2011): "Developmental Evaluation. Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use", New York: Guilford.

¹² Quinn Patton, M. (2016): "The Developmental Evaluation Mindset. Eight Guiding Principles", s. 290-312 i Quinn Patton, M. m.fl. (red.): "Developmental Evaluation Exemplars. Principles in Practice", New York: The Guilford Press.

D.E. betjener sig som udgangspunkt af de samme konkrete *datakilder og metoder*, som andre typer evaluering – dvs. spørgeskemaer, interview, observationer og dokumenter osv. samt kvantitativ og kvalitativ analyse. Metoderne sættes blot i spil på en ny måde.

Projektindgang

I den indledende evalueringsfase skal evaluator:

(1) Sikre sig en tilbundsgående forståelse af udfordringer og muligheder i tilknytning til det initiativ, som skal evalueres, samt af væsentlige ressourcer, interesser og kontekstbetingelser. Mulige kilder kan være dokumenter, mini-interview, workshop-møder, inter-sentanalyse m.m.

(2) Etablere tillidsfulde relationer til de vigtigste lokale ledelses- og praksisaktører. Dette er centralt af hensyn til adgang til nuanceret information og viden, men også af hensyn til at kunne øve indflydelse på projektorganisationen. Denne del af evaluatoropgaven er væsentligt mere tungtvejende i D.E., end i en mere konventionel evalueringssammenhæng.

(3) Samskabe en læringsramme med de væsentligste interesser, hvor der sker tydelig angivelse og kvalificering af læringsunderstøttende feedback-mekanismer, og hvor projektets risici og potentialer identificeres. Læringsrammen skal opstille de vigtigste fælles lærings- og udviklingsmål med tilhørende konkrete feedback-mekanismer, som kan opsummeres i et helt kortfattet dokument, der løbende opdateres. Frem for alt handler det om at sikre, at parternes forventninger til og forforståelser af udviklingssamarbejdets form og retning er afstemt. Læringsrammen er desuden efterfølgende medium for fornyet afstemning mellem parterne efter behov og vurdering.

Løbende evalueringspraksis

Når det egentlige evalueringsarbejde begynder, skal evaluator:

(1) Assistere de lokale interesser med at udfolde deres antagelser, modeller og forståelsesrammer samt ikke mindst at kultivere en læringsorienteret projektkultur, hvor centrale antagelser løbende testes i praksis. Dette kan fx understøttes ved trinvist at udvikle og ud-

folde projektets samlede "indsatsteori".¹³ Det kan med fordel ske på en workshopplanche, som er stor nok til at kunne rumme initiativets overordnede vision og styrende principper såvel som en afklaring af "initiativ-systemets" grænser og af dets kontekstbetingelser. Planchen skal understøtte løbende, målrettet realitetsafprøvning og vurdering af projektfremskridt. Dette fremvoksende helhedsbillede er frem for alt et godt afsæt for at prioritere mellem de forskellige retninger man på et givet tidspunkt *kunne* tage udviklingsarbejdet i – man vil aldrig kunne forfølge alle relevante muligheder på én gang, udviklingsmæssigt såvel som evalueringsmæssigt.

(2) Observere og dokumentere udviklingsprocessen med opmærksomhed på emergente potentialer, målopfyldelse og afstemning/fokus i indsatsen. Der skal være opmærksomhed på centrale projektbegivenheder, gruppedynamikker, strukturelle faktorer, åbninger for handling (nye testende iterationer, learning-by-doing), nye risici og potentialer osv.

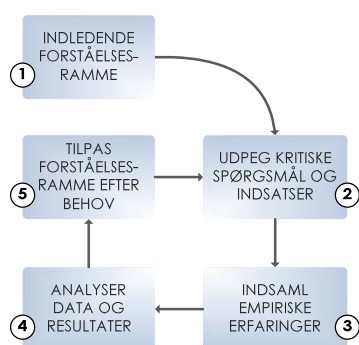
(3) Understøtte den fælles "sensemaking" i projektteamet – dvs. mønsteridentifikation, integration af ny viden og overordnet fortolkning. Det handler om løbende *analyse* af data og erfaringer med en tilbagevendende kollaborativ komponent, og om *syntese* med henblik på at understøtte strategiske beslutninger og handlinger med afsæt i data. I den forbindelse vil deling af instruktive "gode historier" om faglige succeser i processen ofte være et nyttigt virkemiddel.

(4) Intervenere aktivt, hvor det er velbegrundet gennem udfordrende og stimulerende spørgsmål, facilitering af diskussioner, ny viden, forslag til modelbeskrivelser og -tilpasninger (fx inden for rammen af indsatsteorien), forslag til justeringer i projektplanen osv. Målet kan bl.a. være at bringe ny energi ind i projektarbejdet. Interventioner skal prioriteres omhyggeligt, og vil ofte have en flerfase-karakter:

¹³ For en introduktion til indsatsteori, se fx Greve, M. (2015): "Styrket implementering gennem indsatsteori? Forebyggelse af ungdomskriminalitet som eksempel", s. 70-89 i Albers, B. m.fl. (red.): "Implementering. Fra viden til praksis på børne- og ungeområdet", København: Dansk Psykologisk Forlag.

[Identificere problem > tilvejebringe information/data > sætte information i spil og udlede implikationer > følge op på resultatet af interventionen]

Det formentlig vigtigste kendetegn ved D.E.-praksis er betoningen af en *iterativ* tilgang. Både evaluatoren og de fagfolk, som hun samarbejder med, går ind i evalueringsarbejdet med usikker viden om evalueringsgenstand og -kontekst. Parterne vil således typisk gennemløbe den udviklings- og læringscyklus, som er illustreret i figuren nedenfor, et antal gange undervejs i processen. Det væsentlige er, at vidensunderstøtte udviklingsprocessen kontinuerligt og relevant.



D.E. I BRUG: NOGLE EKSEMPLER

Det ligger uden for dette papirs rammer at give en udtømmende præsentation af konkrete D.E.-evalueringer, men nedenfor gives korte beskrivelser af et par eksempler hentet fra henholdsvis USA og Danmark, som kan give et indtryk af D.E. i praksis – og af muligheder så vel som udfordringer.

Frontiers of Innovation

Evalueringsdelen af forsknings- og udviklingsinitiativet "Frontiers of Innovation" (FOI) udgør en god illustration af, hvad D.E. kan udrette under de rette omstændigheder.¹⁴

FOI-initiativet udsprang oprindeligt af en dialog mellem forskere fra bl.a. Harvard Universitets *Harvard Center on the Developing Child*

(HCDC), politiske beslutningstagere på forskellige niveauer, ledere og fagfolk fra praksismiljøer samt filantropiske donorer. Det resulterende partnerskab med en foreløbig tidshorisont på ti år (regnet fra 2011) sigter i første række på at omsætte ny forskningsviden til mere virkningsfulde og lokalt relevante indsatser for udsatte børn og unge.

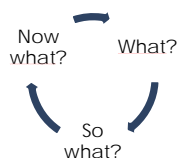
Et illustrativt eksempel på et initiativ under FOI-paraplyen er den videobaserede coaching-indsats FIND¹⁵ møntet på at understøtte sund tilknytning mellem forældre og børn i udsatte familier. FIND er udviklet i samarbejde mellem praktikere fra Children's Home Society (CHS) i staten Washington og forskere fra University of Oregon med afsæt i de konkrete udfordringer CHS-fagfolkene står med. FIND blev udviklet og implementeret i Washington i 2012, men i løbet af 2013 opstod et nyt partnerskab inden for rammen af FOI, hvor forskere og praktikere baseret i Connecticut foretog en lokal tilpasning af FIND til brug i et mindre ressourcekrævende grupperegion. Denne form for netværks- og partnerskabsdannelse med afsæt i lokale udfordringer og behov mellem forskere og praktikere på tværs af sektorer, organisationer og geografi er generelt blevet kendetegnende for FOI's emergente udvikling.

Den løbende D.E.-baserede evaluering af FOI er tilrettelagt i en årlig cyklus, som "drives" af non-profit-konsulentvirksomheden TruePoint Center med støtte fra to erfarne D.E.-evaluatorer (bl.a. Michael Quinn Patton). Evalueringsarbejdet tager form af en kombination af (1) dokumentation af og evalueringsstøtte til de enkelte lokale initiativer; (2) løbende fysiske og virtuelle refleksionsmøder mellem evaluatorene og ledere og praktikere i FOI-netværket; og (3) en årlig samlet afrapportering af evalueringsarbejdet fra det foreløbne år. Den årlige evalueringsrapport fungerer dernæst som en del af beslutningsgrundlag for FOI-ledelsens prioritering af den strategiske retning i det kommende år (i form af et strategisk "Green Paper" ved årets udgang).

Den årlige cyklus som helhed såvel som de enkelte møder undervejs struktureres efter logikken illustreret i figuren nedenfor.

¹⁴ For en uddybning, se Asher, J. m.fl. (2016): "Science and How We Care for Needy Young Children", s. 103-124 i Quinn Patton, M. m.fl. (red.): "Developmental Evaluation Exemplars. Principles in Practice", New York: The Guilford Press samt <http://developingchild.harvard.edu/innovation-application/frontiers-of-innovation/>

¹⁵ FIND står for "Filming Interactions to Nurture Development".



Evaluatorene tilvejebringer viden om erfaringer og resultater fra FOI-netværket i det forløbne år ("what?"). Deltagerne i dialogen samarbejder om at fortolke og systematisere dette databillede ("so what?"). Som det sidste skridt uddrager dialogpartnerne de konkrete implikationer af logikkens to foregående trin. Målet er at afklare de kommende skridt i arbejdet med at indfri FOI's mission, lokalt såvel som på de forskellige partnerskabsniveauer ("now what?").

Asher m.fl. peger på, at D.E. i særlig grad har bidraget til udviklingen af FOI ved at sikre en konstruktiv adskillelse mellem et "evaluerings- og læringsrum" og et strategisk "beslutningsrum"; ved at understøtte en tæt kontinuerlig dialog mellem partnere med forskellige roller i og vinkler på de enkelte FOI-tiltag; og ved at skabe en stærk fælles kultur for struktureret og databaseret refleksion, læring og tilpasning. Opsamlende konstaterer forfatterne, at "FOI-insidere" ikke ville have kunnet se de væsentlige forhold og potentialer, som evaluatorene fik øje på undervejs, mens sidstnævnte som "FOI-outsidere" ikke på egen hånd ville have kunnet fortolke det observerede.¹⁶

"Developmental evaluation has enabled an ongoing iteration between strategy and design, so they can inform each other and effectively coevolve."

Asher m.fl. (2016: 124)

Som det fremgår af citatet ovenfor, har D.E. fungeret som en vidensbaseret bro mellem det strategiske niveau, hvor FOI-initiativets beslutningstagere fastlægger den overordnede kurs, år for år, og praksisniveauet, hvor

konkrete tiltag og indsatser designes, implementeres og justeres af forskere og praktikere i fællesskab inden for rammen af lokalt forankrede udviklings- og læreprocesser.

Patientansvarlig læge

Et af de få danske eksempler på et evalueringsprojekt baseret på tankerne i D.E. er den igangværende evaluering knyttet til Region Midtjyllands bidrag til det nationale udviklingsprojekt om "Behandlingsansvarlig læge".¹⁷ Det nationale projekt tager afsæt i en erkendelse af, at den kontaktpersonordning, som blev indført ved lov på sygehusene i 2009, ikke i praksis har givet de forventede patientfordele. Man havde håbet at se bedre patientinddragelse i tilrettelæggelsen af egen behandling, mindre spildtid og mere tillidsfyldte og hensigtsmæssige behandlingsforløb – men der er bred enighed om, at det generelt har knebet med målopfyldelsen.¹⁸

Danske Regioner og de øvrige parter¹⁹ bag den konkrete udmøntning af initiativet har udarbejdet et rammepapir fra marts 2015, som igangsætter et nationalt pilotprojekt på området med lokale udviklings- og afprøvningsaktiviteter i hver af de fem regioner.²⁰ Formålet er at gøre nuancerede erfaringer med konceptet med henblik på en efterfølgende national udbredelse af en mere færdig model til alle hjørner af sygehusvæsenet. I Region Midtjylland har pilotprojektet deltagelse af i alt 12 afdelinger, centre m.m., som repræsenterer en række forskellige specialer, og som alle har forpligtet sig til at arbejde med at indføre (eller videreudvikle) en lokal model for "patientansvarlig læge" (PAL).

DEFACTUM's evalueringsdesign fra foråret 2016 indebærer en tværsmåling af patient- og pårørende perspektivet i foråret 2017 baseret på det samme validerede spørgeskema, som dækker centrale dimensioner i PAL-

¹⁷ I Region Midtjylland gennemført under overskriften "Patientansvarlig læge" (PAL).

¹⁸ Erfaringsopsamlinger har fx vist, at ordningen i konkrete tilfælde har bestået i udlevering af et visitkort til hver enkelt patient uden uddybende forklaring, opfølgning eller andre understøttende tiltag.

¹⁹ Danske Patienter, Kræftens Bekæmpelse samt Overlægeforeningen og Yngre Læger.

²⁰ <http://www.regioner.dk/media/2177/nationalt-rammepapir-om-beh-ansvarlig-laege.pdf>

¹⁶ Asher, J. m.fl. (2016): "Science and How We Care for Needy Young Children" i Quinn Patton, M. m.fl. (red.): "Developmental Evaluation Exemplars. Principles in Practice", New York: The Guilford Press, s. 123.

tanken. Data fra denne måling fungerer som en status på de hidtidige resultater både som ledelsesinformation og med tanke på senere opfølgningsmålinger med samme instrument. Designet allokterer dog hovedparten af evalueringsressourcerne til den afdelingsspecifikke, evalueringsbaserede udviklingsstøtte. Der lægges op til, at evaluator og hver enkelt afdeling tilrettelægger en proces, hvor PAL-indsatsens første version afklares og beskrives, hvorefter der kan gennemløbes en eller flere iterationer med databaseret evaluering og læring i den lokale kontekst. Især forventes datakilderne at være personale-, patient- og pårørendeinterview, men der vil bl.a. også i et vist omfang indgå websurvey-besvarelser indsamlet lokalt med tablets.

Evalueringen afsluttes først med en opsamlingsrapport i maj 2017, så det er for tidligt at konkludere endegyldigt på erfaringerne med D.E.-tilgangen. Det står dog allerede nu klart, at der i praksis har vist sig en del udfordringer. Bl.a. har en række af de deltagende afdelinger startet deres udviklingsproces allerede i forlængelse af offentliggørelsen af rammepapiret, hvorfor de selv reelt anså deres udviklingsproces for afsluttet ved evalueringsundersøgelsens igangsættelse i juni 2016. Ligeledes er der blandt de øvrige afdelinger en del variation i, hvor villige afdelingsledelserne er til at afse personaleressourcer til nogle af de aktiviteter, som typisk står centralt i en D.E.-baseret evaluering – fx tværfaglige workshops, tæt dialog mellem evaluator og afdelingens tværfaglige medarbejdergruppe. Det skal understreges, at der generelt er velvilje i forhold til at indgå i og understøtte evalueringsaktiviteter fra de lokale afdelingsleders side. Projektforløbets karakter og rammebetingelser betyder ikke desto mindre, at det i praksis i de fleste tilfælde vil være vanskeligt at gennemføre et evalueringsarbejde, som svarer til det ovenstående signalement af D.E.-processen.

En række faktorer spiller ind, hvoraf tre skal fremhæves. For det første har den langstrakte proces fra den første dialog mellem regeringen og sygehusområdets aktører, over det nationale rammepapir, til udmøntningen af pilotprojektet i Region Midtjylland betydet, at selve evalueringsperioden bliver forholdsvis kortvarig (fra juni 2016 til maj 2017, alt inklusiv). Alt andet lige rimer dette mindre godt

med D.E.-tilgangens krav. Samtidig er afdelingernes afprøvnings- og udviklingsprocesser i praksis blevet asynkrone, hvilket som nævnt betyder, at en række afdelinger næppe kan indgå i evalueringens D.E.-baserede del. For det andet er evalueringsdesignet – herunder valget af D.E. som central evalueringsmetodisk reference – reelt ikke på forhånd blevet drøftet med, endsige accepteret af afdelingsledelserne. Ikke et godt udgangspunkt for en evalueringstilgang, som alt andet lige er ganske krævende også for de lokale aktører. For det tredje er det tvivlsomt, om det afsatte evalueringsbudget, som ud fra en konventionel synsvinkel kan forekomme ganske pænt, er tilstrækkeligt til at indgå i et tæt, kontinuert udviklingssamarbejde med 12 forskellige afdelinger på 8 geografisk spredte matrikler.

HVORFOR LETTER D.E. IKKE I DK?

Som bl.a. *Frontiers of Innovation*-eksemplet underbygger, har D.E. internationalt bevist sin værdi i sammenhænge, der svarer til den indkredsning af anvendelsesområdet, som blev givet tidligere i dette papir. Omvendt synes de hidtidige danske erfaringer at tyde på, at D.E. i praksis skaber udfordringer i en dansk kontekst – både i den forstand at de konkrete eksempler på D.E.-anvendelser er fåtallige, og i den forstand at det i praksis kan vise sig vanskeligt at efterleve anbefalingerne fra den fremvoksende D.E.-litteratur i praksis (jf. "patientansvarlig læge").

Som et første bidrag til en analyse af årsagerne til dette billede, vil jeg i det følgende fremhæve fire forhold, som alle kan tænkes at spille ind i større eller mindre grad.

(1) Forventninger til en evaluering – En udfordring kan knytte sig til, at opdragsgiver og/eller andre interessenter ikke fuldt ud forstår rationalet bag, intentionen med og implikationerne af at vælge en D.E.-tilgang. Der er et langt stykke fra principielt at være enige om, at en evalueringsgenstand er kompleks og kalder på "noget nyt", rent evalueringsmæssigt, til fuldt ud at forstå og acceptere præmisserne bag D.E. Der kan fx opstå tvivl om en D.E.-evaluerings uafhængige troværdighed og "objektivitet" på baggrund af den tætte relation mellem evaluator og det lokale faglige og ledelsesmæssige miljø. Samtidig kan det vise sig vanskeligt at fastholde

D.E.-principperne både i planlægningsfasen og undervejs i udviklings- og evalueringsprocessen: Er der tilstrækkelig tålmodighed med en projekt- og betalingsplan uden firkantet angivelse af milepæle, leverancer og succes-kriterier fra start til slut? Vil der være tålmodighed med et evalueringsforløb som tager uforudsigeligheden i innovation, læring og udvikling i en kompleks kontekst alvorligt? Evaluator skal formå at tydeliggøre og begrundede fremgangsmåden så godt, at de lokale aktører – medarbejdere og ledere – opnår en høj grad af forståelse og medejerskab i processen.

(2) Kompetencekrav til evaluator- Rollen som D.E.-evaluator er forholdsvis krævende. Man skal besidde de klassiske evalueringskompetencer i forhold til projektudvikling og -styring, kvantitativ og kvalitativ dataindsamling og -bearbejdning samt analyse, afrapportering og formidling. Samtidig skal man have kompetencer som både proceskonsulent, rådgiver og aktiv medskaber af den faglige, organisatoriske og ledelsesmæssige virkelighed, evalueringen følger og dokumenterer. Projektledelse af D.E.-evalueringer bør med andre ord bemandes med erfarne evaluatore, hvis de skal have udsigt til at overbevise de centrale interessenter. I det hele taget vil der formentlig være behov for en bevidst, vedholdende indsats, hvis D.E. skal udvikles til en bæredygtig faglig spidskompetence hos den enkelte evaluator. Det er sigende, at Quinn Patton har spillet en rolle som evaluator, rådgiver eller sparringspartner i forbindelse med mange af de internationale eksempler.

(3) Budgettering – Det vil formentlig ofte være udfordrende at få afsat et evalueringsbudget (og en projekttidsramme), som reelt muliggør den ovenfor beskrevne "indlejrning" i den lokale organisation og proces – selv i en situation, hvor der i princippet er bred enighed om valget af en D.E.-tilgang. Det vil være et stort skridt for lokale beslutningstagere at afsætte forholdsvis betydelige midler til nogle udviklings- og processtøtteopgaver, som rekvirenten typisk enten selv løfter i forbindelse med konventionelle evalueringer eller måske oftere reelt ikke prioriterer. I mange sammenhænge vil bestillere af evalueringer i kommuner, regioner, styrelser osv. måske henvise til, at man netop har ansat interne udviklingskonsulenter m.m. med henblik på processtøt-

te og lignende opgaver – og derfor ikke kan se nødvendigheden af at betale en ekstern evaluator for dem.

(4) Data og afrapportering – Datasiden i forbindelse med D.E. udgør en udfordring for så vidt, at den på den ene side indebærer business-as-usual på en række punkter, men på den anden side forudsætter en nytænkt organisering af dataindsamling, databearbejdning og data-analyse sammenlignet med tidligere. Datasiden af D.E.-evalueringer skal frem for alt understøtte løbende identifikation og databaseret test af vitale antagelser i det lokale arbejde med at udvikle faglig indsats. For det første vil der være brug for på en ny tilgang til at sætte denne type processer i forbindelse med projekternes overordnede læringsrammer og fremvoksende indsatsteorier, og for det andet vil der formentlig også skulle findes løsninger på, hvordan disse kontinuerligt dannede data kan omsættes til en samlet analyse og afrapportering, som kan udgøre et håndgribeligt og værdiskabende resultat af selve evalueringsprocessen for rekvirenten.

Disse bud på barrierer og udfordringer knyttet til udbredelse af D.E. er givetvis ikke udtømmende.²¹ De giver dog et afsæt for at overveje tiltag, som vil kunne øge udsigten til, at D.E. sættes i spil på en produktiv måde også i en dansk kontekst.

D.E. OG FORRETNINGSUDVIKLING

Resten af dette papir sigter på at diskutere et muligt bud på en håndtering af især to udfordringer, som rekvirenter af evalueringer med god grund kan præsentere en D.E.-evaluator for (jf. det foregående afsnit):

1. "D.E. er alt andet lige en forholdsvis dyr evalueringstilgang – kan du betrykke mig om, at den faktisk muliggør en håndgribelig borgerrettet værdiskabelse, som er prisen værd?"
2. "D.E. virker umiddelbart som en lidt "løs" og åben evalueringstilgang – kan du sætte en meningsgivende ramme og struktur

²¹ Det er bl.a. en overvejelse værd, hvilken betydning den særlige danske indretning af velfærdssamfundet sammenlignet med fx den amerikanske model med en stor non-profit-privatsektor har for mulighederne for at trække på D.E.

for evalueringsarbejdet, som betrygger, vejleder og ansporer de deltagende ledere såvel som praktikere?"

Mit bud på en vej til at møde disse udfordringer er, som nævnt indledningsvist, at anskue D.E.-evaluering som et spørgsmål om "vidensbaseret forretningsudvikling".

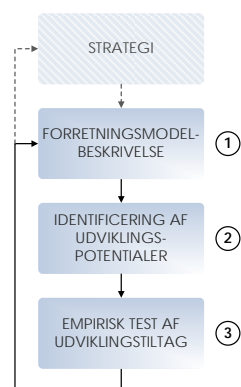
Umiddelbart vil nogen sikkert have problemer med at acceptere terminologien – har velfærdsorganisationer "kunder"? Kan de arbejde med "forretningsudvikling", når de hverken har bundlinje eller profitmotiv? Pointen er dog, at reel og omkostningseffektiv værdiskabelse for slutbrugeren er – bør være – en fællesnævner på tværs af sektorerne. Bundlinjen kan uden for den private sektor opgøres i værdiskabelse. Og i dette lys er terminologi en dårlig begrundelse for at afvise at arbejde med nogle redskaber som har bevist deres værd i utallige organisationer verden over – herunder også non-profit-organisationer og forskellige typer offentlige organisationer. Det afgørende i denne sammenhæng må være, om man som velfærdsorganisation kan drage fordel af at lade sig inspirere og udfordre af redskaber og tankegange – ikke hvad man konkret vælger at kalde interessenter, organisationer og udviklingsprocesser.²²

"Hvis en organisation har en bæredygtig måde at skabe, levere og fastholde værdi på, har den også en forretningsmodel."
Saul Kaplan (2012: 168-169)

Forretningsudvikling i en offentlig eller non-profit-sammenhæng handler om at arbejde med givne organisationer som værdiskabende systemer – dvs. om at udvide og løfte den bæredygtige værdiskabelse, organisationerne kan præstere inden for givne lovgivningsmæssige, økonomiske og øvrige rammebetingelser. Det skal således pointeres, at kombinationen af D.E. og forretningsudvikling primært giver mening, (1) hvor en evaluering fokuserer på navngivne organisationers indsats og værdiskabelse, og (2) hvor de pågæl-

dende organisationer har et væsentligt strategisk og ledelsesmæssigt handle- og manøvrerum. I praksis vil disse to forudsætninger ofte være opfyldt i en dansk evalueringskon tekst.

Forretningsudvikling i denne forståelse omfatter i sin kerne tre tæt forbundne discipliner som vist i figuren nedenfor. Første skridt er, at kortlægge organisationens eksisterende forretningsmodel som helhed. Andet skridt er at udpege (og prioritere mellem) væsentlige potentialer i forhold til den videre udvikling af modellen. "Potentialer" skal forstås som mulige veje til øget bæredygtig værdiskabelse. Som det tredje skridt er det nu opgaven så hurtigt og billigt som muligt at gennemføre en valid empirisk test af konkrete tiltag, der baserer sig på den eller de udvalgte udviklingspotentialer i tilknytning til modellen. Udviklingsprocessen vil typisk indebære en række iterationer udstrakt over tid – det er sjældent potentialet realiseres i første forsøg.²³ Denne basale forståelse af forretningsudvikling udbydes i det følgende.



Som det fremgår, er det antagelsen, at organisationens eksisterende forretningsmodel afspejler dens strategi (som kan være eksplisit formuleret og/eller dannet emergent gen-

²² Se fx Kaplan, S. (2012): "The Business Model Innovation Factory", Hoboken, NJ: Wiley.

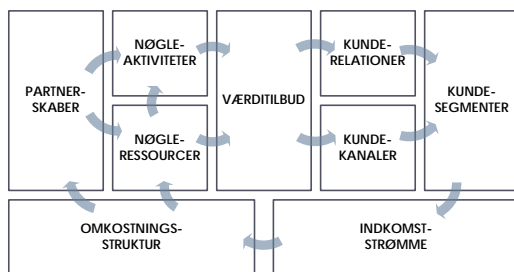
²³ Særligt centrale referencer i forbindelse med denne forståelse af forretningsudvikling er litteraturen om "lean" iværksætteri – se fx Maurya, A. (2012): "Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works", Sebastopol, CA: O'Reilly; Olsen, D. (2015): "The Lean Product Playbook. How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback", Hoboken, NJ: Wiley; Ries, E. (2011): "The Lean Startup. How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses", London: Penguin.

nem praksis).²⁴ Forretningsudvikling og strategiudvikling er således to forskellige ting, men over tid kan den viden, som dannes gennem arbejdet med forretningsudvikling, øve væsentlig indflydelse på organisationens strategi.

Min påstand er, at en sammentænkning af D.E. og forretningsudvikling imødekommer de ovennævnte udfordringer ved (1) at sætte et tydeligt og konkret værdiskabelsesfokus og ved (2) at tilbyde en meningsfuld begrebslig og metodisk ramme om evalueringsprocesser.

Forretningsmodelbeskrivelse: "Business Model Canvas"

Der er over tid foreslået utallige tilgange til overordnet analyse og udvikling af værdiskabende organisationer, men få som er så enkle, intuitive og operationelle som "Business Model Canvas" (BMC) udviklet af Alexander Osterwalder og Yves Pigneur.²⁵ BMC er et overordnet værktøj til organisationsbeskrivelse og -udvikling og udgør dybest set en dialogskabende analytisk ramme, som især anvendes i form af en workshopplanche som vist i figuren nedenfor.²⁶



Rammen udpeger ni organisatoriske dimensioner, som man skal have helhedsmæssig opmærksomhed på i bestræbelserne på at udvikle og styrke organisationens evne til bæredygtig værdiskabelse – herunder på basis af evalueringsdata.

²⁴ Jf. Mintzberg, H. (2007): "Tracking Strategies. Toward a General Theory", Oxford: Oxford University Press.

²⁵ Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2013): "Business model generation – en håndbog for nytænkere, banebrydere og rebeller", København: Gyldendal.

²⁶ Osterwalder peger på, at man kan vælge at kalde redskabet for "mission model canvas", når der arbejdes med offentlige eller non-profit-organisationer. Se evt. uddybning i denne video: https://www.youtube.com/watch?v=_jvwCY10jIQ

Nøgleantagelserne og -begreberne i BMC er:

1. En organisation skal forstås og udvikles som ét sammenhængende system.
2. Omdrejningspunktet for dette arbejde er en forståelse og formidling af organisationens "værditilbud", som er den præcise angivelse af, hvordan organisationen især kan skabe værdi for sine "kunder" (målgrupper, interessenter, eller hvad man foretrækker at kalde dem...).
3. Det værdiskabende system består på den ene side af en *infrastruktur* (et produktionsapparat), som dækker over "nøgleaktiviteter" og "nøgleressourcer" samt organisationens "partnerskaber" (dvs. eksterne aktører, som kontinuerligt bidrager til at muliggøre organisationens værdiskabelse).
4. På den anden side består det værdiskabende system af *eksterne relationer*, som dækker over "kunde kanaler": Hvordan bringer organisationen konkret sit værditilbud ud til kunderne? Uden for den private sektor vil man måske foretrække at kalde dette felt for fx "implementering". Feltet "kunderelationer" dækker dernæst over, hvordan organisationen konkret er i løbende dialog med og relation til kunderne. Begreber som alliance, engagement og medejerskab kan komme i spil i denne sammenhæng for den "missionsdrevne" organisation. Det sidste felt i kategorien eksterne relationer er "kundesegmenter": Hvem ønsker organisationen helt præcist at skabe værdi for? Der skal naturligvis være et tæt match mellem værditilbud og kundesegmenter.
5. Felterne "omkostningsstruktur" og "indkomststrømme" bruges til at opstille overordnede økonomiske nøgletal, som kan belyse, hvorvidt forretningsmodellen (eller, om man vil, organisationsmodellen) er bæredygtig. Normalt trækkes disse nøgletal fra økonomioversigter udarbejdet til brug i forbindelse med udviklingsprocessen.

BMC giver frem for alt et nyttigt fælles sprog, en fælles forståelsesramme, som bringer struktur og tydelighed ind i arbejdet med for-

retningsudvikling – og i første omgang i forbindelse med beskrivelsen af den eksisterende forretningsmodel.

CASE: Aravind Eye Care System

Den bedste måde at få en tydelig fornemmelse af hvordan BMC fungerer "i brug" er via et konkret eksempel. En interessant case er den spektakulære historie om Aravind Eye Care System, som nedenfor opridses i hovedtræk.



I 1976 gik Dr. Govindappa Venkataswamy (oftest omtalt som Dr. V) på pension fra en stilling som ledende øjenlæge i det offentlige indiske sundhedsvæsen. Han var kun 58 år, og var bestemt ikke klar til at nyde sit otium. I særdeleshed var han ikke klar til at resignere i forhold til det faktum, at en uforholdsmæssigt stor andel af verdens unødvendigt blinde mennesker var indere. På grund af den udbredte fattigdom i Indien (og et dårligt udbygget offentligt sundhedsvæsen) havde en stor andel af befolkningen med en synsnedsættelse simpelthen ikke mulighed for at få foretaget den forholdsvis ukomplicerede grå stær-operation – med fatale langsigtede konsekvenser for de berørte menneskers syn og eksistensgrundlag.

Dr. V ønskede derfor at etablere et privat øjenkirurgisk hospital på non-profit-basis med potentiale til at gøre en forskel på dette område. Ingen banker eller donorer var dog interesserede i at medfinansiere hospitalet, så Dr. V og en håndfuld familiemedlemmer etablerede for egne midler det første Aravind-hospital i en ydmyg bygning med plads til elleve sengepladser.²⁷

"Forretningsmodellen" var enkel (og er i sin kerne uændret frem til i dag): Takket være optimerede kliniske systemer og processer –

bl.a. med inspiration fra fastfood-kæden McDonald's – kan indtægten fra den tredjedel af Aravinds patienter, som betaler markedspris for deres øjenoperationer, finansiere de resterende to tredjedele af hospitalernes patienter, som modtager behandling gratis eller mod en meget lav betaling. Takket Aravinds gennemtænkte arbejdsorganisering – og øjnelægenes dygtighed, engagement og dedikation – kan en Aravind-øjnelæge foretage over 2.000 operationer på et år. Det er langt flere end det tilsvarende tal for øjnelæger på andre øjenhospitalet i Indien (og i resten af verden). Samtidig måler Aravind sig fordelagtigt med vestlige hospitaler på de centrale kliniske kvalitetsindikatorer. Aravinds kæde af hospitaler er vokset støt i volumen siden 1976, og i 2015 foretog man i gennemsnit 1.500 daglige operationer; over 400.000 operationer på årsbasis.

Patienterne identificeres og diagnosticeres via de såkaldte "eye camps", som løbende afholdes rundt omkring i små og store indiske byer. De enkelte eye camps sponseres af lokale virksomheder og donorer, som bl.a. betaler for annoncering, udstyr, telte og forplejning samt tilsluttende transport fra de omkringliggende landsbyer. Aravind stiller til gengæld med læger, sygeplejersker m.m., som tilser den enkelte patient og vurderer, om der er behov for bedre synshjælpemidler eller om vedkommende skal med Aravind-bussen tilbage til hospitalet med henblik på fx en grå stær-operation.

Aravind betaler sine læger lidt bedre end øjenlæger i det offentlige indiske sygehusvæsen. Lønningerne ligger derimod under niveauet på de øvrige indiske privathospitaler, men Aravind har ikke af den grund problemer med at tiltrække og fastholde dygtige og ambitiøse læger. På grund af hospitalernes store volumen og den uddannelsesmæssige ekspertise, der er opbygget over tid, er Aravind-hospitalerne fremragende udviklings- og uddannelsesmiljøer. En vigtig del af attraktionen for hospitalernes læger er således den førsteklasses specialistuddannelse, som Aravind kan tilbyde dem.

Hjørnestenen i Aravinds arbejde er fortsat øjenkirurgiske operationer, herunder især behandling af grå stær, men organisationen er i dag også en effektiv producent af bl.a. de

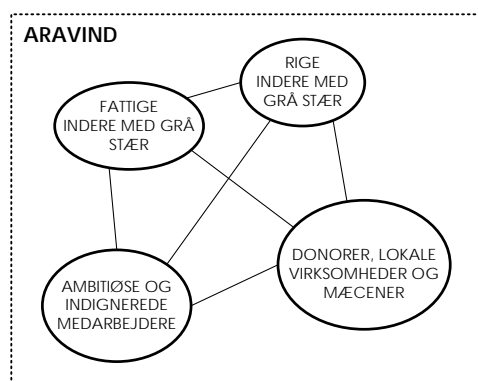
²⁷ Se en.wikipedia.org/wiki/Aravind_Eye_Hospitals og Mehta, P. & S. Shenoy (2011): "Infinite Vision – How Aravind Became the World's Greatest Business Case for Compassion", Oakland, CA: Berrett-Koehler.

syntetiske intraokulære linser som benyttes i forbindelse med grå stær-operationer. Aravind fungerer desuden som en øjenmedicinsk forsknings- og uddannelsesinstitution.

Intelligence and capability are not enough. There must also be the joy of doing something beautiful.

Dr. V

Hvad kan man lære af historien om Aravind? Først og fremmest ligger inspirationen i det netværk af gensidigt understøttende, værdiskabende relationer, som er illustreret i figuren nedenfor. For de velhavende indere, der betaler markedspris for behandlingen, ligger der både værdi i den høje kliniske kvalitet *og* i den enkelte patients viden om, hvad netop deres betaling betyder for to fattige indere. For de donorer og sponsorer, som på forskellig vis støtter Aravind, er det naturligvis også værdiskabende at støtte og blive forbundet med en etisk profileret virksomhed som Aravind. Og for Aravinds læger, sygeplejersker og øvrige personale knytter værdiskabelsen sig både udsigten til at opnå faglig dygtighed og oplevelsen af at bidrage til et dybt meningsfuldt arbejde for millioner af fattige medborgere.



Aravinds forretningsmodel kunne oplagt ikke fungere uden hvert enkelt af de fire elementer i figuren. Og frem for alt ville den inspirerende "fortælling", som historien om Aravind indiskutabelt er, slet ikke have de samme vinger, hvis ikke Aravind, uden offentlig støtte, år efter år havde formået at gøre stadig større indhug i et akut problem for millioner af

fattige indere – et problem som for få årtier siden så aldeles uløseligt ud. Det er den komplekse kombination af aktører og elementer som skaber resultaterne.

Som bilag til dette papir er indsat et bud på, hvordan BMC kan anvendes til at beskrive Aravind Eye Care Systems forretningsmodel (bilag 1). De gule mærkater omfatter modellens udgangspunkt (øjenoperationer for betalende patienter). De grønne mærkater beskriver derimod den del af forretningsmodellen, som er rettet mod fattige indere. Og de lyserøde mærkater vedrører Aravind som producent af bl.a. linser. Pointen er, at man er nødt til at tænke i sammenhængende organisatoriske helheder, hvis man ønsker at skabe markant værdi inden for de ressourcemæssige rammer. Det er evnen til helhedsmæssig organisationsforståelse og -udvikling som skaber mulighederne. Her er BMC et yderst nyttigt og involverende redskab.

Identifikation af potentialer: "Minimum Viable Products"

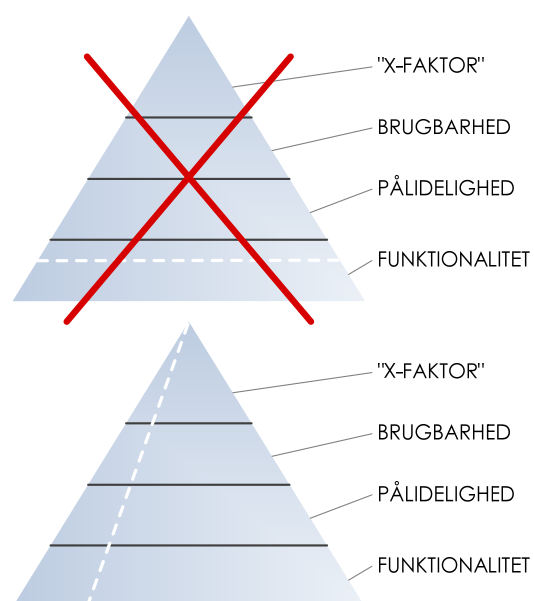
Når forretningsmodellen er beskrevet i sin nuværende form kan næste skridt antage meget forskellige former, afhængig af hvilken del af forretningsmodellen man ser størst udviklingspotentialer i. Det kan fx handle om udvikling af nye partnerskaber, udpegning af nye kundesegmenter (eller nytænkning af den nuværende segmentering), udvikling af nye nøgleressourcer (fx kompetencer, metodekoncepter, teknologier osv.), udvikling af nye kanaler for levering af værdi (fx nye måder at nå borgerne på) osv. I denne sammenhæng vil vi dog fokusere på en situation, hvor udviklingspotentialer knytter sig til udvikling af selve organisationens værditilbud – omdrejningspunktet i enhver forretningsmodel.

Lad os antage en situation, hvor ledere og medarbejdere i organisation har udviklet en hypotese om en vej til øget værdiskabelse gennem en ændring af og/eller tilføjelse til organisationens værditilbud. Impulsen til og belægget for denne hypotese kan komme fra mange forskellige kilder. Det kan fx være fra iagttagelser gjort i "feltet"; dialog med brugere, pårørende og andre interessenter; inspiration fra andre faglige miljøer; forsknings- eller anden faglitteratur osv. Ofte vil der være tale om en kombination af kilder. Essensen er, at

organisationen ser et væsentligt potentiale i udviklingsideen, men man er samtidig meget bevidst om de forskellige usikkerhedspunkter der knytter sig til den. Der er således brug for en tilgang til at få mere sikker grund under fødderne.

En værdifuld metode i den forbindelse er udvikling af et "minimum viable product" (MVP) – dvs. en minimumsversion af et produkt eller en ydelse, som på den ene side giver en reel test af den underliggende "værdiskabelshypotese". Ydelsen er under de rette omstændigheder "viable", dvs. bæredygtig, i denne version. På den anden side udvikles og leveres den i en foreløbig *minimums*udgave, som relativt billigt og hurtigt kan give anledning til konkrete afprøvningserfaringer – og dermed øget empirisk viden om værdiskabelshypotesens holdbarhed.²⁸

Tankegangen kan illustreres med figuren nedenfor, hvor de to trekanter udgør en visualisering af et produkt eller en ydelse i en fuldt udviklet form. Hvert af de fire vandrette "lag" henviser til en dimension eller egenskab.



²⁸ En nyttig reference i forbindelse med udvikling af stærkere værditilbud – som i øvrigt rummer en række redskaber, der kan supplere MVP-metoden – er Osterwalder m.fl. (2015): "Value Proposition Design - sådan skaber du produkter og serviceydelser som kunderne vil have", Aalborg: 4Mativ.

Præmissen er, at produktet eller ydelsen kan vurderes på sin *funktionalitet* (den kan fungere under de rette betingelser), på sin *pålidelighed* (den fungerer hver gang betingelserne er opfyldt), og på sin *brugbarhed* (den stiller hensigtsmæssigt beskedne krav til brugerens rolle for at fungere efter hensigten). Derudover vil det ofte give mening at operere med en fjerde dimension, en "x-faktor", som har betydning for en positiv samlet brugeroplevelse (det kan handle om meningsgivende storytelling, design, integration med andre ydelser eller lignende).

Den vandrette dimension i trekanterne skal forstås som bredden i egenskaben – fx "hvilke forskellige typer funktionalitet forventer vi, at den fuldt udbyggede ydelse skal rumme?". Den lodrette dimension viser så, hvilket niveau den enkelte egenskab er til stede på. Den fuldt udviklede version af de forskellige typer funktionalitet går med andre ord op til skillelinjen mod den næste egenskab (fx pålidelighed) og så fremdeles.

Den øverste del af figuren viser et fejlkonstrueret MVP, hvor det fulde spektrum af funktionalitet er forsøgt udviklet, men kun op til et utilstrækkeligt ("non-viable") niveau – og uden pålidelighed, brugbarhed eller "x-faktor" (området under den stiplede linje i figuren). Et godt MVP er derimod kendetegnet ved, at man udvælger en snæver del af den funktionalitet, der *kunne* bygges ind i ydelsen. Det betyder, at der dermed også kun skal udvikles fuld pålidelighed, brugbarhed og "x-faktor" inden for et tilsvarende smalt område (området til venstre for den hvide stiplede linje i nederste version).

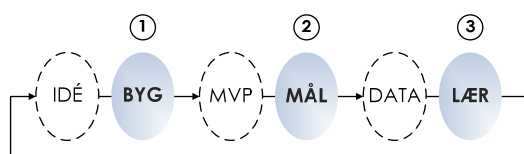
Især inden for teknologisektoren er MVP-tankegangen i dag en helt essentiel og vel-fungerende del af perspektivrige og omkostningseffektive udviklingsprocesser.²⁹ Min påstand er, at der er et anseeligt potentiale i MVP-baseret udviklingsarbejde i velfærdssorganisationer mere bredt betragtet. I betragtning af BMC's ni forskellige felter vil man også have brug for andre redskaber til omkostningseffektiv forretningsudvikling, men i for-

²⁹ Det gælder softwareudvikling, men også fx handi-caphjælpemidler og anden velfærdsteknologi. Se fx Sørensen, H. (2015): "Ny velfærd – Nyt lederskab", København: Dansk Psykologisk Forlag.

hold til forretningsmodellens kerne, værditilbuddet, er MVP-metoden af stor nytte.

Test af udviklingstiltag: Byg-Mål-Lær-loopet

Det sidste led i den basale forretningsudviklingsmodel, som beskrives ovenfor, er empirisk test af perspektivrige udviklingstiltag. Med skitseringen af et velfungerende MVP er man allerede godt i gang med denne opgave. Testarbejdet kan nemlig med fordel opbygges som vist i figuren nedenfor, der illustrerer et *Byg-Mål-Lær*-loop.



Loopet indebærer, (1) at organisationens mest lovende udviklingsideer omsættes i et gennemtænkt MVP ("byg"). Når MVP'et er klar til faktisk at blive afprøvet i praksis, er opgaven (2) at planlægge sideløbende databaseret evaluering af erfaringerne ("mål").³⁰ Når tilstrækkelige data fra afprøvningen er kommet i hus, er loopets sidste led arbejdet med (3) at fortolke disse og, ikke mindst, omsætte dem i handlingsanvisende konklusioner med hensyn til den videre udviklingsproces ("lær"). Læringen kan være, at man er på helt rette spor, og at det nu fx handler om at bygge yderligere funktionalitet på MVP'et. Den kan også være, at værdiskabelshypotesen ikke fuldt ud blev bekræftet, og at man skal kigge på det første MVP igen. Eller noget tredje.

EN FIKTIV ILLUSTRATION: SSP I X-KØBING

Som en afrunding af dette papir vil jeg benytte en fiktiv (men virkelighedsnær) "case"³¹ til at illustrere i hovedtræk, hvordan forretningsudvikling og evaluering med D.E. konkret kan spille sammen. Casen vedrører det kriminalpræventive samarbejde mellem Skoler,

Sociale myndigheder og Politi ("SSP") som er etableret i stort set alle landets kommuner. Generelt må SSP-samarbejdsmodellen betragtes som en succeshistorie – udtrykt ikke mindst ved stødt faldende ungdomskriminalitet gennem en længere årrække. Ikke desto mindre er der i mange kommuner interesse for at udvikle og nytænke den lokale SSP-model. SSP er en *samarbejdsmodel*, men når man ser på personalenormeringen af SSP-arbejdet er det i praksis primært kommunale ledere og medarbejdere, der varetager dagtil-dag-opgaverne, ofte inden for rammen af en SSP-enhed. Kommunernes ønske om at videreudvikle SSP-arbejdet fokuserer således især på tilrettelæggelsen af de kommunalt ansatte SSP-folks indsats.

Man kunne på den baggrund forestille sig et evalueringsopdrag med fx denne ordlyd: "Vi ønsker at afsøge mulighederne for at udvikle og løfte kommunens bidrag til SSP-samarbejdet på et systematisk vidensgrundlag. Vi vil derfor gerne have tilknyttet en evaluator de kommende to år med den opgave at følge, vidensunderstøtte og anspore udviklingsprocessen i samarbejde med de centrale ledere og medarbejdere."

Min påstand er nu, at den kombination af D.E. og forretningsudviklingsmetodik, som skitseres ovenfor, vil have et godt match med et evalueringsopdrag af denne karakter. Med andre ord: Evalueringen tænkes og tilrettelægges på den ene side som en innovationsproces, hvor både evalueringsgenstand og evalueringskontekst er kendetegnet af betydelig kompleksitet. D.E.-tilgangen bliver derfor retningsgivende ved projektindgang såvel som undervejs. På den anden side gøres værdiskabelse – og SSP-enheden som værdiskabelende system – til omdrejningspunktet for evalueringsarbejdet og for de lærings- og udviklingsprocesser, som igangsættes. Og i dette ligger relevansen af, at inddrage BMC og andre redskaber til forretningsudvikling som styrende ramme for udmøntningen af "D.E.-principperne". Resten af dette afsnit afspejler således den overordnede logik i et forretningsudviklingsforløb: Beskrivelse af den eksisterende forretningsmodel; udpegning af udviklingspotentialer; og konkret læringsorienteret afprøvning.

³⁰ Det eksempel på et "testkort", der er gengivet som bilag 3, viser et kortfattet bud på, hvordan en MVP-afprøvning kan udformes og beskrives.

³¹ Casen trækker på erfaringer fra konsulentopgaver i tilknytning til SSP-organiseringerne i en række forskellige danske kommuner opbygget siden 2010.

SSP: Den klassiske model

De gule mærkater i BMC-skabelonen i bilag 2 giver et signalement af det typiske kommunale bidrag til SSP-arbejdet inden for det, man kan kalde den "klassiske" model. Værditilbuddet omfatter især tre elementer: For det første skal SSP-medarbejderne arbejde for at sikre størst mulig oplevelse af tryghed i byrummet, på skoler, i fritidsklubber osv. hos børn, unge og deres familier. For det andet yder SSP-folkene direkte støtte og rådgivning til familier med børn, som kommer i berøring med kriminalitet, eller som vurderes at være i kriminalitetsrisiko. Sluttelig arbejder SSP-enheden med generel kriminalitetsforebyggelse gennem foredrag, undervisning og andre bredt anlagte tiltag på skoler m.m. (typisk i samarbejde med bl.a. politiet). De fungerer endvidere som vigtige forebyggelsesmæssige "øjne og ører" i boligområder og bymiljøer.

Dette værditilbud udpeger især tre kategorier af "kunder": Børn, unge og deres familier; familiesagsbehandlere; samt skoler, klubber m.m. Man kan evt. også argumentere for, at SSP skaber værdi for politiet ved bl.a. at give politiet mulighed for at give "forebyggelses-stafetten" videre, når politifolk fx antræffer et barn eller en ung i en bekymrende sammenhæng, men ikke vurderer at have grundlag for at skrive en underretning til de sociale myndigheder.

Hvad angår de eksterne relationer kan den dominerende kunderelation beskrives som "personlig kontakt og tillid". SSP-medarbejdere har typisk en meget opsøgende og personlig arbejds- og kontaktform. Primære kundekanaler er således synlighed og tilstedeværelse på "gadeplan" i en bred forståelse af dette ord; direkte borgerkontakt til familier med kriminalitetstruede børn og unge; og forskellige typer besøg og arrangementer på skoler m.m.

Nøgleressourcerne i modellen er frem for alt bemandingen med SSP-medarbejdere, som svarer til den typiske profil med vægt på troværdig i gadeplansindsatsen samt det tværfaglige samarbejde med partnerne i skoler, i socialforvaltningen, hos politiet m.m. Nøgleaktiviteter er synlig tilstedeværelse "i marken"; undervisnings- og formidlingsarbejde; mødedeltagelse og -opfølgning; samt opgaven

med at monitorere og efter behov reagere på kriminalitetsudviklingen.

Et bud på en nytænkning af SSP

Ovenstående modelbeskrivelse er ganske dækkende for mange kommuners bidrag til det lokale SSP-samarbejde. Modellen har som sagt fungeret godt i mange år, men i en del kommuner er der kommet stigende fokus på mulighederne for en nytænkning af indsatsen. Et centralt eksempel på dette dagsorden er repræsenteret med de grønne mærkater i bilag 2: En omlægning (eller supplerings) af SSP-medarbejdernes opgaveportefølje til i højere grad at være tilrettelagt som "konsulentbistand". I det fiktive eksempel i bilag 2 er den nye konsulentrolle tænkt som et supplement til indsatsen efter den klassiske model. Tilføjelsen til værditilbuddet er således frem for alt, at SSP-medarbejderne i højere grad skal arbejde for, over tid, at muliggøre et løft af forebyggelseskompetencer hos de aktører i almensystemet, især på skolerne, som har den direkte borgerkontakt.

Denne mulige nytænkning af SSP-indsatsen indebærer, at der udpeges et nyt kundesegment: Specifikke medarbejdere på skoler, i klubber m.m. med en aktuel forebyggelsesudfordring (og med et behov for et varigt, konkret kompetenceløft i forhold til netop denne type udfordringer). De eksisterende kundekanaler suppleres med en mekanisme for "visitation" til konsulentstøtte i givne, udvalgte sammenhænge. Og de fremherskende kunderelationer baseret på personlig kontakt og tillid suppleres med en mere "professionel" konsulentrelation.

En ny nøgleaktivitet bliver dermed også ydelse af konsulentbistand efter mere eller mindre præcist definerede spilleregler – hvilket nødvendiggør, at der udvikles et hensigtsmæssigt "konsulentkoncept", som kan kridte banen for dette samarbejde tydeligt op (en ny nøgleressource).

Ovenstående er frem for alt en hypotese, som primært har "teoretiske" argumenter i ryggen – herunder ikke mindst en påstand om, at det indirekte arbejde med et bredt kompetenceløft på længere sigt giver mere forebyggelseseseffekt end den samme tid anvendt i den direkte borgerrettede SSP-indsats. Hypotesen er ikke desto mindre behæftet med usik-

kerhed: Hvordan vil modellen virke i praksis? Er der utilsigtede, u hensigtsmæssige konsekvenser af den? Endvidere kan der rejses nogle spørgsmål om, hvordan konsulentmodellen vil udfordre den eksisterende forretningsmodel (jf. de lyserøde mærkater i bilag 2): Vil der blive brug for en anden type medarbejderprofiler i SSP-arbejdet? Hvilke konsekvenser vil dette få for lønudgifterne osv.? Skal kompetenceudvikling af SSP-medarbejdere nytænkes i lyset af de nye krav til opgaveløsningen? Skal der etableres nye eksterne partnerskaber? – fx med tanke på at sikre SSP-konsulenterne supervision i forhold til en ny, fagligt krævende opgave.

En tur i Byg-Mål-Lær-loopet

Som påpeget ovenfor vil en kommune, som ønsker at udvikle sin "SSP-forretningsmodel" i henhold til de ovenfor beskrevne tanker, gøre klogt i at gå til arbejdet med et læringsorienteret, evaluerende udgangspunkt. Det kunne således give god mening at gennemføre udviklingsarbejdet med fokus på den samlede SSP-model i samarbejde med en D.E.-evaluator.

Et godt bud på en central aktivitet i denne forbindelse ville være afprøvningen af hypotesen om den værdiskabende virkning af udvidelsen af SSP-værditilbuddet til at omfatte konsulentbistand. Dette kan gøres med afsæt i Byg-Mål-Lær-loopet, hvor første skridt er at udvikle en MVP-udgave af konsulentstøttemodellen. Næste skridt er at gennemføre en empirisk afprøvning i en velafgrænset kontekst. Og sidste skridt er at fortolke afprøvningsresultaterne og udlede, hvad udviklingsprocessens næste trin bør være.

I bilag 3 er et bud på en *overordnet* beskrivelse af afprøvningen skrevet ind i et "testkort".³² Testkortet er fagfolkene og evaluators fælles ramme for afprøvningsarbejdet, som kan sikre, at afprøvningen gennemføres på en hensigtsmæssig måde. Når afprøvningen er afsluttet er udfordringen at få mest mulig

læring ud af de opsamlede data og erfaringer. Bilag 4 viser således det "læringskort" Osterwalder m.fl. har udviklet til at supplere testkortet med dette for øje.

En så forholdsvis kompleks afprøvning ville i praksis skulle beskrives og planlægges betydeligt mere indgående. Bilaget giver dog forhåbentlig en fornemmelse af, hvordan en evalueringsmæssig afprøvning, som er tænkt ind i en mere helhedsmæssig forretningsudviklingssammenhæng, kan udformes. Der ville efter al sandsynlighed være behov for yderligere afprøvninger af nytænkningen af SSP-værditilbuddet (nye iterationer). Ligeledes ville der være behov for sammenhængende evalueringsmæssig opmærksomhed på en række øvrige tvivlsspørgsmål i forbindelse med en mulig delvis omstilling af SSP-modellen (nogle centrale eksempler blev påpeget ovenfor).

AFRUNDING

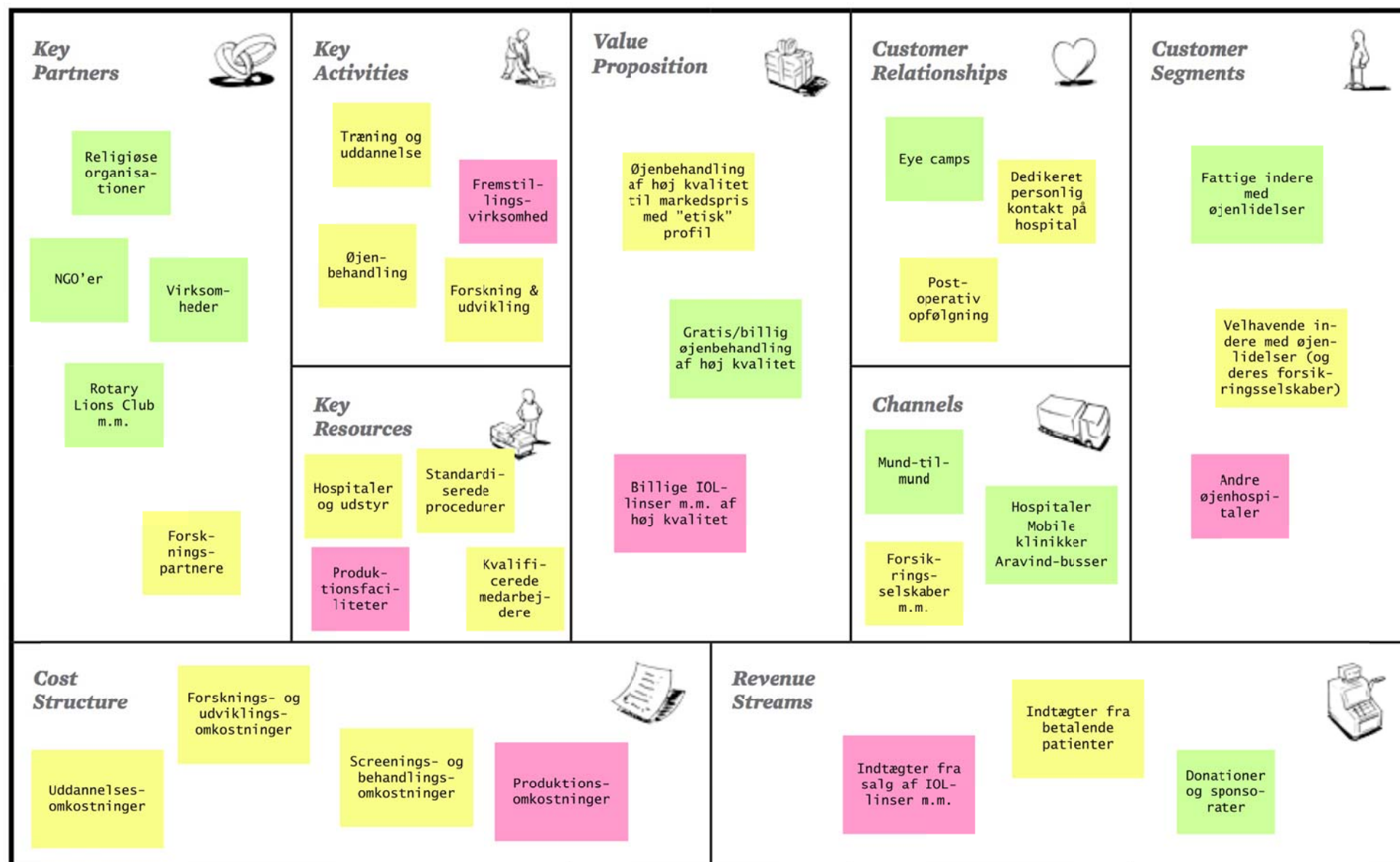
Dette papir har forsøgt at skitsere og begrunde, hvordan evalueringstilgangen Developmental Evaluation kan blive mere appellerende i en dansk evalueringssammenhæng gennem en sammentænkning med forretningsudviklingsbegrebet.

Det er en oplagt udfordring i denne sammenhæng, at både organisationsudvikling med forretningsudviklingsmetodik og D.E. vil være forholdsvis uvant for de fleste aktører i danske velfærdsorganisationer i non-profit-sektoren såvel som i den "klassiske" offentlige sektor. Man kunne således spørge, hvorfor en *kombination* er nødvendig?

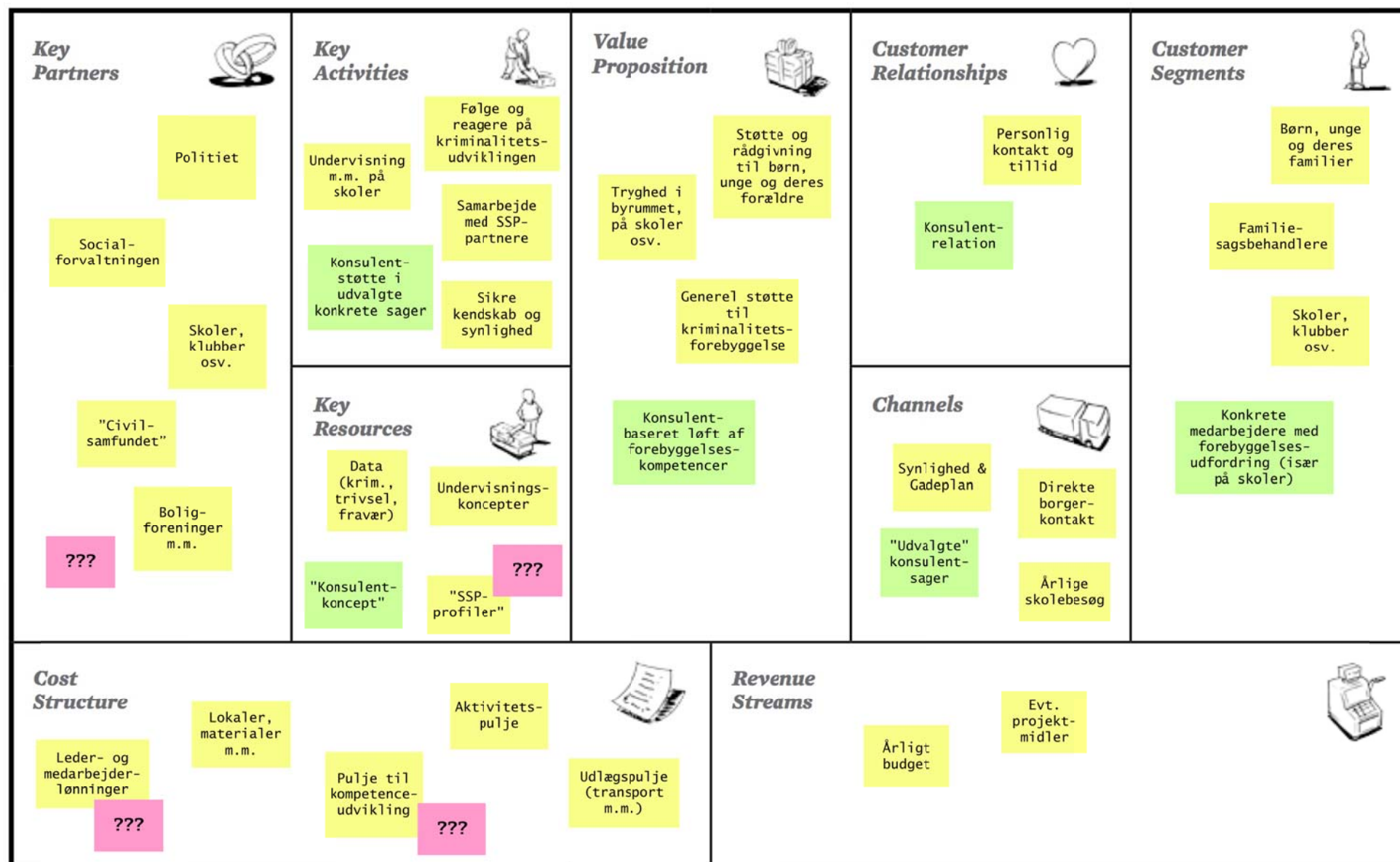
Papiret har i første række argumenteret for værdien af at supplere D.E. med forretningsudvikling som begrebslig ramme. Afslutningsvis vil jeg dog understrege, at det evalueringsmæssige helhedsblik, som D.E. for mig at se kan levere, er af stor værdi i forhold til at foretage en meningsfuld og værdiskabende "oversættelse" af forretningsudviklingsmetodikken til en velfærdssammenhæng. D.E.-mindsettet kan ligeledes udgøre en aktiv modgift mod den overdrevne instrumentalisering, som *kan* ligge i forretningsudviklingstilgangen – og dette er af afgørende betydning, når målet er at innovere komplekse velfærdsindsatser i en kompleks kontekst.

³² Dette redskab er hentet i Osterwalder m.fl. (2015): "Value Proposition Design - sådan skaber du produkter og serviceydelser som kunderne vil have", Aalborg: 4Mativ, men der findes andre beslægtede svar på det samme behov – se fx Langley, G. m.fl. (2009): "The Improvement Guide. A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance", San Francisco: Jossey-Bass.

BILAG 1: ARAVIND EYE CARE SYSTEM OG BUSINESS MODEL CANVAS (kilde: Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2013): "Business model generation", København: Gyldendal)



BILAG 2: SSP I X-KØBING OG BUSINESS MODEL CANVAS (kilde: Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2013): "Business model generation", København: Gyldendal)



BILAG 3: EKSEMPEL PÅ UDFORMNING (OG UDFYLDELSE) AF ET TESTKORT (kilde: Osterwalder m.fl. (2015): "Value Proposition Design ", Aalborg: 4Mativ)

Testkort

Fokus	Ansvar	Startdato	Tidsramme
Afprøvning af konsulentmodel	Jens & Pia	01-10-2016	6 mdr.

TRIN 1 - HYPOTESE: Vi tror, at...

...der vil kunne opnås en langsigtet forebyggelsesmæssig gevinst ved delvist at omlægge SSP-medarbejdernes arbejde fra direkte borgerrettet indsats til konsulentstøtte og -vejledning til medarbejdere i alment systemet i forbindelse med udvalgte forebyggelsesudfordringer.

TRIN 2 - TEST: For at afprøve dette vil vi...

...etablere et afprøvningssamarbejde med X-skolen, hvor forebyggelsesindsatsen i forbindelse med alvorlige bekymringssager i testperioden omlægges som ovenfor beskrevet (med adgang til løbende rådgivning og sparring fra Jens og Pia).

TRIN 3 - MÅLING: Vi dokumenterer afprøvningen, ved at...

...kortlægge og følge særligt op på de målrettede forebyggelsesindsatser, som iværksættes af parterne i løbet af testperiodens første fire mdr. (bl.a. gennem unge- og forældreinterview ved afslutningen af testperioden).

TRIN 4 - KRITERIER: Afprøvningen underbygger vores hypotese, hvis...

...(1) parterne i fællesskab vurderer, at der samlet set er sket et forebyggelsesfagligt kompetenceløft hos de deltagende medarbejdere på X-skolen sammenlignet med teststart; (2) bekymringsniveauet er faldet i mindst 75 % af de omfattede sager (første fire mdr.); (3) Jens & Pias tidsforbrug ikke er steget i forhold til "direkte" indsats i tilsvarende sager.

BILAG 4: EKSEMPEL PÅ UDFORMNING AF ET LÆRINGSKORT (kilde: Osterwalder m.fl. (2015): "Value Proposition Design ", Aalborg: 4Mativ)

Læringskort

Fokus

Ansvar

Dato

TRIN 1 - HYPOTESE: Vi troede, at...

TRIN 2 - OBSERVATION: Vi observerede, at...

TRIN 3 - LÆRING OG INDSIGTER: Af dette lærte vi, at...

TRIN 4 - KRITERIER: Derfor vil vi nu...