

# Evaluering i fonde

- En diskussion af opbygningen af organisatorisk evalueringskapacitet i fonde set i et samfundsledelsesperspektiv

*Af Mikkel Nedergaard \*)*

## A. Indledning

Fondene spiller i disse år en stadig større samfundsmæssig rolle i Danmark, og de anvender i stigende grad evaluering ud fra strategiske ledelsesperspektiver. Med udgangspunkt i de tendenser diskuteres det i artiklen, hvordan fondene gennem opbygningen af organisatorisk evalueringskapacitet kan styrke evnen til at gennemføre og anvende evalueringer.

### 1. Baggrund

Der har de seneste år været en tendens til, at flere almennyttige fonde i Danmark orienterer sig mod det, der er blevet kaldt katalytisk filantropi (MandagMorgen, 2013). For den katalytiske filantropi gælder det ledelsesstrategiske, at fondene får mere fokuserede strategier, og højere grad tager sigte mod at løse bestemte samfundsproblemer. Det betyder også, at fondene bevæger sig væk fra det, der kan kaldes ansøgningsdrevet filantropi, hvor der uddeles midler i forhold til mere brede almennyttige formål og efter indkomne ansøgninger. I stedet tager fondene i den katalytiske filantropi en mere initiativtagende og faciliterende rolle. De igangsætter selv indsatser

\*) Mikkel Nedergaard er Cand.scient. i kulturgeografi fra Københavns Universitet. Mikkel har arbejdet med evaluering i organisationer gennem de seneste ti år. Han er ansat som seniorrådgiver på socialområdet i Bikubenfonden med ansvar for evaluering og dokumentation.

med det formål 'at påvirke fremtidsudviklingen på en nyskabende og forandrende måde' (Lund,2012:98). Senest har Deloitte Monitor (2017) fundet, at mere end 2/3 af 40 større danske fonde er begyndt at arbejde problemdrevet og med et langsigtet fokus.

Den katalytiske filantropi tager afsæt i de amerikanske ledelsesforskere Porter & Kramer's (1999) argumenter om, at fondene kan skabe større social værdi af deres donationer ved at fokusere dem på strategisk udvalgte områder, fremfor kun at uddele gennem almennyttig gavegivning.

Indikationer på skiftet mod den katalytiske filantropi i Danmark kan ses i fremkomsten af samarbejder, baseret på Collective Impact arbejdsformen, som flere fonde i disse år er med til at igangsætte. I Collective Impact tager fondene ofte en meget direkte og synlig rolle i forhold til at skabe samarbejde mellem kommune, stat og civilsamfundsorganisationer<sup>1</sup>. Formålet er her at frembringe løsninger på et bestemt samfundsproblem, som er relevant for fondens strategi. For eksempel har Realdania igangsat 'Det åbne land som dobbelt ressource', som giver bud på fremtidens naturressourceforvaltning og jordfordeling. Bikubenfonden har været med til at starte 'Hjem til Alle Alliancen', der vil takle problemet med det stigende antal unge hjemløse, og Lauritzen Fonden har startet den sociale indsats 'Medvind i Østerbyen' i samarbejde med Esbjerg Kommune, med det formål at skabe bedre rammer for social mobilitet i et lokalområde. Det er alle initiativer, hvor fondene går ind og sikrer finansiering til udvikling af indsatser på langt sigt. En central antagelse i denne forbindelse er, at når det drejer sig om at løse komplekse sociale problemer, så kan større samarbejdsprojekter skabe mere effektive indsatser end mere traditionelle sociale projekter, som ofte har været drevet som isolerede initiativer af enkelte organisationer.

Samtidigt med at der kan observeres et skifte fra den ansøgningsdrevne filantropi mod den katalytiske filantropi, er der også en tendens til, at fondene får et større fokus på evaluering. Dette kan have flere årsager. Junge-Jensen bemærker, at ønsket om at gøre en forskel på et strategisk fokuseret område i et komplekst samfund med en stor offentlig sektor, som det danske, kræver, at fonden formår at opsamle mere viden på det pågældende område (2012:92). Både for at kunne kvalificere den ledelsesmæssige beslutningstagning i forhold til uddelinger og for at kunne justere sin strategi.

Et skifte mod katalytisk filantropi kan derfor give anledning til en professionalisering hos fondene, når det kommer til at gennemføre og anvende evaluering. Det sker ud fra antagelsen: at skal organisationer være bedre til at arbejde strategisk, så skal de også blive bedre til at lære. Og skal organisationer være gode til at lære, så skal de være gode til at stille spørgsmål, reflektere og evaluere (Patrizi et al., 2013: 50). Derfor bliver det relevant for fondene at opbygge det der kaldes organisatorisk evalueringskapacitet (Krogstrup, 2016), hvilket vil blive diskuteret i denne artikel.

## **2. Artiklens formål**

Artiklen beskriver, hvordan skiftet fra ansøgningsdrevet mod katalytisk filantropi kan give anledning til en større efterspørgsel efter evalueringsviden i fondene. Med det afsæt vil artiklen forsøge at svare på spørgsmålet om, hvordan fonde kan forbedre deres evne til at gennemføre og anvende evaluering. Det vil blive belyst ud fra betragtninger om opbygning af organisatorisk evalueringskapacitet, som er artiklens centrale begreb.

Artiklen berører to emner, som er underbelyste i en dansk kontekst; 1) evaluering i fonde og 2) opbygning af organisatorisk evalueringskapacitet. På trods af en stigende interesse for især sidstnævnte er der stadig internationalt en vis uenighed om definitionen af evalueringskapacitet. Artiklen vil derfor bære præg af at være undersøgende og diskuterende og gennem praksisnære eksempler forsøge at beskrive, hvad der kan ses som forsøg på at opbygge organisatorisk evalueringskapacitet blandt danske fonde.

I forhold til artiklens fokus på fonde er en afgrænsning også på sin plads. Danmark har, som bemærket af Lund & Berg (2016:9), verdensrekord i fondsdannelse, og fonde kommer derfor i mange former og udtryk. Artiklen har særligt fokus på uddelende fonde, både erhvervsdrivende og ikke erhvervsdrivende, som foretager en del af sine uddelinger på socialområdet. De fonde, der orienterer sig mod den katalytiske filantropi, uddeler typisk på socialområdet. En anden afgrænsning er, at når der tales om fondenes strategi og virke, er der et fokus på fondenes aktiviteter med at uddele midler og engagere sig i bestemte sociale indsatser.

Metodisk vil artiklen belyse og diskutere spørgsmålene ved at inddrage relevant litteratur om opbygningen af organisatorisk evalueringskapacitet (Cousins et al., 2014; Preskill & Boyle, 2008; Nielsen et al. 2011; Rist et al., 2011; Krogstrup, 2016; og Krogstrup & Mønsted 2017). Derudover inddrages litteratur om evalueringspraksis i fonde med udgangspunkt i erfaringer fra

nordamerikanske fonde (Preskill & Mack, 2013; Patrizi et al., 2013; Coffman & Beer, 2016). I Nordamerika spiller fondene en helt anderledes og afgørende samfundsrolle for velfærden end fondene i Skandinavien, og her har det førnævnte skifte, fra den ansøgningsdrevne filantropi til den katalytiske filantropi, flere år på bagen. Det betyder, at erfaringerne med at forsøge at opbygge organisatorisk evalueringskapacitet i fondene er mere modne. Derfor er der også flere anvendelsesnære betragtninger og diskussioner i den amerikanske evalueringslitteratur, som vil blive trukket frem i artiklen. Efterfølgende vil eksempler på opbygning af evalueringskapacitet i danske fonde blive inddraget og diskuteret.<sup>ii</sup> Det vil ske ved at inddrage en række praksisnære eksempler og forfatterens egne erfaringer med at arbejde som evalueringsrådgiver.

### 3. Oversigt over artiklen

Artiklen er struktureret på følgende måde. Afsnit B vil beskrive de centrale begreber, der bliver anvendt i artiklen. I afsnit C vil konsekvenserne af skiftet mellem den ansøgningsdrevne og katalytiske filantropi for evaluering i fonde blive beskrevet. Dette vil efterfølgende danne rammen om en diskussion om, hvordan opbygning af organisatorisk evalueringskapacitet i fonde kan gribes an (afsnit D). Herunder også hvilke udfordringer fondene kan have i forsøget på at gennemføre og anvende evaluering mere systematisk og strategisk. Til sidst, i afsnit E, vil artiklen kommentere på betydningen af det øgede fokus på og anvendelse af evaluering både for fondene og for de organisationer, der modtager midler fra fondene.

## B. Begrebsafklaring

### 1. Evaluering

I Skandinavien har evaluering først og fremmest været en faglig disciplin, der har spillet en rolle i vurderingen af effekten af velfærdssystemerne. Fælles for det meste af evalueringsforskningen herhjemme er derfor, at den har et fokus på offentlige institutioner. Der er blandt andet skrevet meget udførligt om evaluering af offentlig forvaltning og politik (Vedung, 1991; Hansen, 2003; Dahler-Larsen og Krogstrup, 2009; Bredgaard, 2016) og opbygningen af evalueringskapacitet i det offentlige (Krogstrup 2016; 2018; Krogstrup og Mønsted 2017). Mange af de overvejelser, der præsenteres i den danske evalueringsforskning, virker dog stadig relevante for fonde, der som nævnt bevilger midler og indgangssætter indsatser, i samspil med både civilsamfunds- og offentlige aktører.

Den svenske professor Evert Vedung definerer evaluering, som 'noggrann efterhandsbedömning av genomförande, presentationer och utfall i offentlig politik, vilken avses spela en roll i praktiska handlingssituationer.' (Vedung, 1991:33).<sup>iii</sup> Helt overordnet indrammer definitionen målsætningen med evaluering, som det at udføre en systematisk og grundig vurdering af resultater eller handlinger. Vedung definerer også evaluering, som en vurdering, der har til formål at spille en rolle i praktiske handlingssituationer, for eksempel beslutningstagning, lovgivningsarbejde mv.

Vedung peger selv på, at det ikke er evalueringens formål at komme med bestemte handlingsanvisninger (ibid.). Andre definitioner af evaluering forholder sig mindre neutralt til evalueringens formål. Den samtidige definition af Shadish, Cook og Leviton peger på evalueringens rolle i at bidrage til at løse sociale problemer ved at forbedre sociale programmer (Shadish et al., 1991). Denne definition bliver genbesøgt af professor Thomas A. Schwandt, som skriver om evalueringens rolle i samfundet, at 'Evaluation is concerned with the merits of various approaches to social problem solving and thus shares with those types of inquiry a broad ambition to contribute to social betterment' (Schwandt, 2015:12). På denne måde kan evaluering anskues som en vurdering af sociale programmer, hvis formål det er at bidrage til løsningen af sociale problemer.

I langt de fleste definitioner af evaluering står det således centralt, at evaluering udføres med det formål at blive anvendt. Når der samtidig ofte er kritik af evalueringer, fordi de bruges for lidt, og dermed er et spild af ressourcer, eller fordi de misbruges, og for eksempel anvendes til at legitimere beslutninger, der er taget, så rammer det dybt ind i evalueringsfeltets selvforståelse. Derfor er anvendelse af evaluering fortsat en diskussion og en kilde til udviklingen af evaluering som faglig disciplin. De seneste års fokus på opbygning af evalueringskapacitet kan derfor forstås som et nyt forsøg på at sikre en styrket anvendelse af evalueringer til beslutningstagning i organisationer (Dahler-Larsen, 2016:209).

## **2. Opbygning af organisatorisk evalueringskapacitet**

Som et relativt nyt begreb er der stadig en del diskussion om, hvad der definerer evalueringskapacitet, og hvordan det bedst opbygges (Cousins et al. 2014; Preskill, 2014; Rist et al., 2011). Ifølge Krogstrup (2016) har organisatorisk evalueringskapacitet at gøre med organisationens evne til at anvende evaluering til at forbedre organisationens effektivitet. Opbygning af evalueringskapacitet kan derfor ses som et forsøg på at forbedre det direkte udbytte

af evalueringer ved 'at øge individers og organisationers motivation og evne til at gennemføre og anvende evaluering.' (Krogstrup, 2016:186).

Det er en relativ ny erkendelse, at opbygning af en organisations evalueringskapacitet ses som mere end det at øge medarbejdernes tekniske og metodiske kunnen til at gennemføre evalueringer. Cousins et al. påpeger, hvordan evalueringskapacitet i starten af 2000'erne primært blev anskuet som evnen til at gennemføre en effektiv evaluering, der levede op til accepterede standarder (Cousins et al. 2014:8). Flere studier peger dog på, at et fokus på at sikre kvaliteten af de evalueringer, der bliver gennemført, ikke i sig selv er nok til at forbedre anvendelsen af evalueringer (Cousins et al, 2014; Nielsen et al., 2011).

Fremfor blot at handle om 'knowledge and skills' til at gennemføre evaluering (Cousins et al., 2014:10) er der derfor flere forskere, der peger på, at opbygningen af evalueringskapacitet i højere grad handler om at sikre evnen i organisationen til at efterspørge og sikre anvendelsen af evaluering. Her er det i første omgang ledelsens efterspørgsel efter evalueringsviden, der ses som afgørende for at drive opbygningen af evalueringskapacitet i organisationen (Nielsen et al., 2011). Samtidig kan rutinemæssig anvendelse af evalueringsviden i en organisation i sig selv også være med til at forstærke en kapacitetsopbygningsproces. 'Data use leads to data valuing' er således en central antagelse, som der i stigende grad findes belæg for i undersøgelser af evalueringskapacitet i organisationer (Cousins et al., 2014:11).

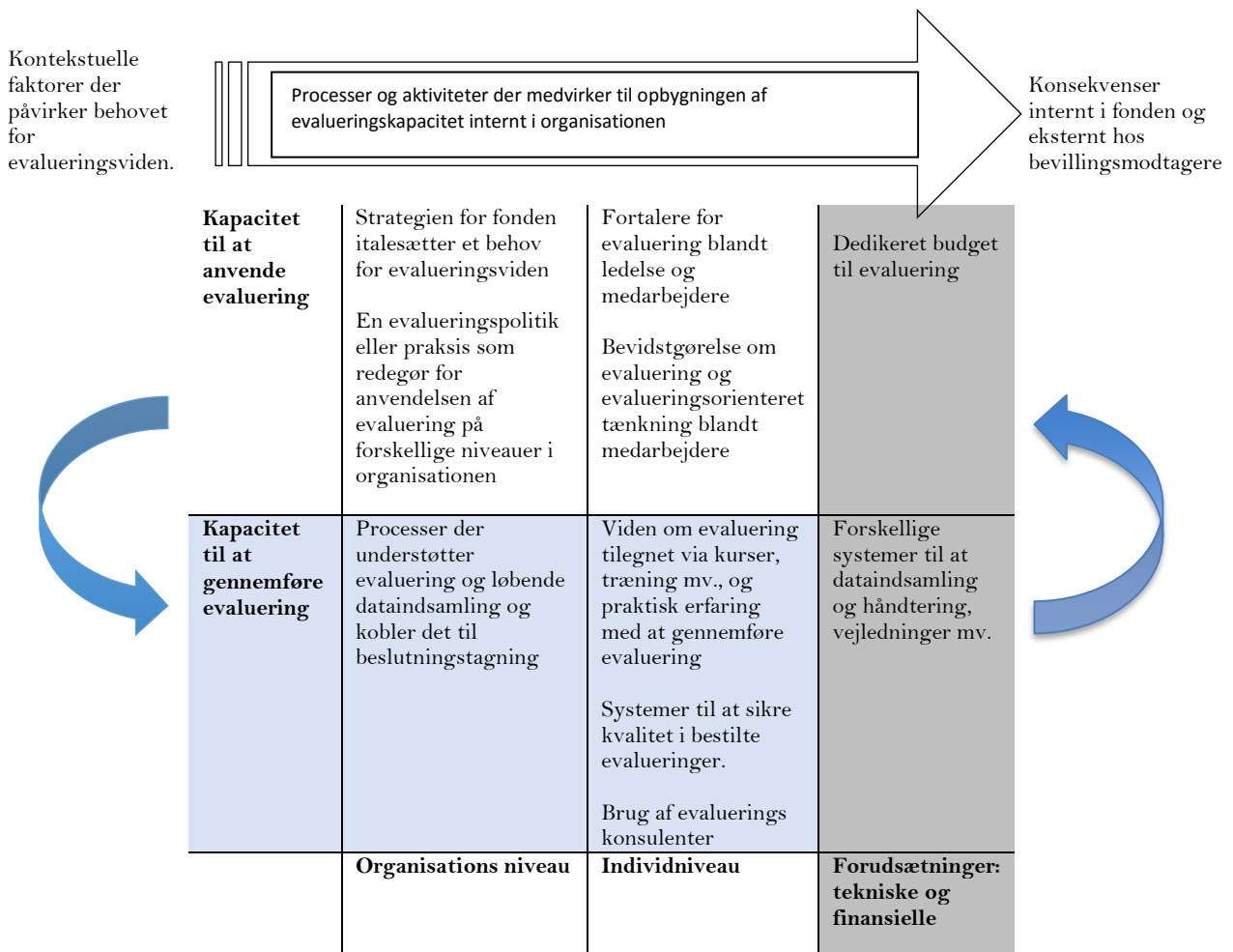
Betoningen af ledelsens og medarbejdernes efterspørgsel efter evaluering, som afgørende for opbygning af evalueringskapacitet, er noget, der går igen hos Preskill & Boyle (2008:2). De peger på, at selve målet med opbygning af evalueringskapacitet er at opnå en bæredygtig evalueringspraksis, hvor ledelse og medarbejdere i organisationen kontinuerligt stiller relevante spørgsmål og omsætter den viden, som de opnår til beslutningstagning og handling. Opbygning af evalueringskapacitet handler derfor også om, hvordan evaluering integreres i organisationskulturen.

#### *a. Model for opbygning af evalueringskapacitet i fonde*

Nedenstående model, vist i tabel 1, vil i det følgende blive anvendt til at belyse og diskutere opbygning af evalueringskapacitet i fonde. Modellen er inspireret af Rist et al. (2011), som anvender en lignende model til at vurdere evalueringskapacitet i statslige organisationer. Den er

anvendt som inspiration, da den tager udgangspunkt i organisationer, som også kan være bevillingsgivende.

Udgangspunktet for modellen er, at der er forskellige kontekstuelle forhold, der kan give anledning til en stigende interesse i og behov for anvendelse af evaluering. De aktiviteter, der igangsættes for at imødekomme dette behov, kan ses som rettet mod henholdsvis at opbygge kapacitet til at anvende evaluering og kapacitet til at gennemføre evaluering. Aktiviteterne kan også deles ind efter, om de primært er rettet mod et kollektivt niveau, kaldet det organisatoriske niveau, eller rettet mod individniveauet. Sidst men ikke mindst er der en række forudsætninger, der gerne skal være tilstede i organisationen, for at opbygningen af evalueringskapacitet kan finde sted, så som ressourcer og systemer til dataindsamling og analyse.



Tabel 1: Model til at beskrive opbygning af evalueringskapacitet i fonde (inspireret af Rist et al., 2011:6).

Opbygning af evalueringskapacitet antages i modellen at medføre en række konsekvenser internt i organisationen, for eksempel i form af øget anvendelse af evalueringsviden i fondenes sekretariater og bestyrelser. Derudover kan det også antages at medføre, at fondene, gennem deres rolle som bevillingsgivere og bestillere af evalueringer, ligeledes er med til at skabe en ændret og evt. øget efterspørgsel på evalueringsviden fra de organisationer, der modtager bevillinger fra fondene.

### **C. Evaluering i fonde i skiftet mellem den ansøgningsdrevne og katalytiske filantropi**

Der har ikke været tradition for, at fonde herhjemme har haft samme systematiske tilgang til evaluering, som det gør sig gældende i mange offentlige institutioner. Der er dog ikke i Danmark på nuværende tidspunkt lavet nogen kortlægning af fondenes evalueringspraksis, som det for eksempel sker i Nordamerika (CEP 2016), der kan belyse omfanget og systematikken i fondenes anvendelse af evaluering. Det må antages, at der er stor variation i forhold til, hvordan fonde i dag anvender evaluering. Alene af den grund, at der er store forskelle mellem fondene, når det kommer til uddelingernes økonomiske størrelse, fundatser, strategier og antal ansatte i sekretariaterne med videre. Det er faktorer, som vil kunne give anledning til forskelle i, hvordan fonde vælger at anvende evaluering. Det er blevet påpeget, at de fleste fonde i Danmark slet ikke forsøger at måle virkningen af deres donationer (Lund & Berg, 2016: 128). Det synes ikke at være tilfældet i fonde, som er aktive på socialområdet, hvor tendensen syntes at gå i retning af en stigende interesse i anvendelse af evaluering (Boesen, 2018).

#### **1. Efterspørgsel efter evaluering i fonde**

Fonde er nogle helt andre organisatoriske størrelser end offentlige organisationer og underlagt andre forvaltningsforhold. Typisk vil en del af efterspørgslen efter evaluering i en offentlig organisation være drevet af en kombination af udefrakommende krav fra for eksempel borgere, politikere og embedsmænd om kontrol og ansvarlighed i forhold til anvendelse af midler. I fondene er der meget få formelle eksterne krav, der kan drive et øget fokus og efterspørgsel på evaluering. Fondene er selvforvaltende, og de er kun underlagt få formelle krav fra omverdenen. Fondsmyndigheden fører tilsyn med fondene og udfører stikprøver, hvor det kontrolleres om fondens midler bliver brugt og bogført efter stifters vilje, men ikke om bevillingerne virker efter



hensigten eller har utilsigtede bivirkninger' (Lund & Berg, 2016:127). Fondene skal en gang om året gøre rede for, hvordan den uddeler midler, og for erhvervsdrivende fonde er der nedsat en række anbefalinger for god fondsledelse. Her lyder det blandt andet, at det 'anbefales, at bestyrelsen med henblik på at sikre den erhvervsdrivende fonds virke i overensstemmelse med fondens formål og interesser mindst en gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.'<sup>iv</sup>

Der er således få formelle udefrakommende krav, der kan drive en efterspørgsel på evaluering af fondenes virke og uddelinger. Tendensen til den øgede professionalisering og brug af evaluering i fondene må derfor forklares ud fra andre faktorer. En påvirkning er den generelle samfundstendens med et øget fokus på evidens og evidensbaseret indsats i vestlige velfærdssamfund (Vedung 2016; Krogstrup & Mønsted, 2017). Dette påvirker naturligvis opfattelsen af behovet for vidensbaseret ledelse i fondene, såvel som hos de bevillingsmodtagende organisationer. En anden er den, at fonde, der ledelsesmæssigt set henter inspiration fra den katalytiske filantropi, nødvendigvis må føle udfordringen med opbygning af organisatorisk evalueringskapacitet mere relevant og presserende, end de fonde, der fortsat uddeler på mere klassisk vis, som i den ansøgningsdrevne filantropi. Dette skyldes blandt andet, at det kræver en større viden at ramme et indsnævret strategisk fokus og bidrage til at løse et bestemt og afgrænset socialt problem, end det kræver at ramme brede almennyttige formål (Patrizi et al., 2013). Dette kan medvirke til et øget fokus på læring internt i fondene.

Derudover skaber den katalytiske filantropi et øget fokus på spørgsmålet om fondenes legitimitet netop ved det forhold, at fondene udvælger bestemte samfundsproblemer, som de vil medvirke til at løse (MandagMorgen, 2013). Transparens i fondenes virke og opbakning fra offentligheden bliver derfor afgørende, hvis fondene skal 'indtage en mere central rolle som forandringsagent' (MandagMorgen, 2013:46). Fondene vil derfor blive afkrævet større åbenhed omkring den værdi, de skaber gennem deres virke (Junge-Jensen, 2012). Det kræver, at fonde dokumenterer, evaluerer og kommunikerer effekten af deres uddelinger, hvilket har været en pointe fra starten i beskrivelsen af den katalytiske filantropi (Porter & Kramer, 1999).

## **2. Bevægelse i evalueringspraksissen i fonde**

Uanset hvad der har haft størst betydning, så kan skiftet mellem de to tilgange til filantropi give anledning til en ændring i formålet med evaluering i fondene, som vist i tabel 2. Forskellen ligger

blandt andet i den måde fonde vægter de to klassiske anvendelsesformål med evaluering, som er henholdsvis kontrol og læring (Coffman & Beer, 2016).

I fondssammenhæng vil det sige, at evalueringer med kontrol som fokus vil blive brugt til at vurdere, om bevillinger er blevet anvendt til det aftalte formål, og om de støttede indsats har haft den forventede virkning. Evalueringer med læringsorienteret sigte vil ofte blive brugt til at forbedre projekter, for eksempel ved vurdere udfordringer ved implementeringen. Her kan en katalytisk orienteret fond have en større interesse i at kunne følge og justere en indsats end en fond med et klassisk ansøgningsdrevet virke. Fremfor at være et redskab til udelukkende at vurdere projekters beskaffenhed og resultater, som kan trækkes frem, når et projekt eller indsats er afsluttet, så bliver evaluering i stigende grad set som en kontinuerlig handling gennem hele programcyklussen. Evaluering forventes derfor også at skulle bidrage til læring og justering i forbindelse med udviklingen af indsats, som det for eksempel er tilfældet i de Collective Impact samarbejder, som fondene er med til at igangsætte. I praksis synes der dog ofte at ske en sammenblanding af formålene, hvor en og samme evaluering forventes at kunne anvendes til både kontrol og læring, til nytte for både den bevillingsmodtagende organisation og fonden.

En anden forskel kan ligge i at evaluering i en fond med en ansøgningsdrevet uddelingspraksis ofte vil fokusere mere på bevillingsmodtagerne. Derimod vil der i fonde, der anvender den katalytiske filantropi, også blive afsat ressourcer til at se på fondens eget virke og effekt, hvilket kan ses som et ønske om at 'holde øje med sig selv', (som Krogstrup skriver om offentlige institutioner, 2018:46).

Fonde, der sætter sig for at bidrage til løsningen af en problemstilling på socialområdet, ser ind i et komplekst felt, hvor der er mange faktorer og mange aktører, der kan påvirke udviklingen af et bestemt problem. Skiftet fra en ansøgningsdrevet filantropi og til katalytisk filantropi vil derfor have indflydelse på, hvordan evalueringer gennemføres. Fremfor klassiske målopfyldelses evalueringer bliver der i stigende grad efterspurgt og anvendt virkningsevaluering og andre evalueringsmodeller, der kan tage højde for kompleksitet, som beskrevet i tabel 2.

	<b>Ansøgningsdreven filantropi</b>	<b>Katalytisk filantropi</b>
<b>Strategisk fokus</b>	Klassisk filantropi, hvor en fond uddeler i forhold til sit eget ofte bredere almennyttige formål. Der tages stilling til uddelinger ud fra indkomne ansøgninger.	Fonde arbejder her med et mere klart defineret og indsnævret strategisk målsætning. Her agerer fonden mere opsøgende og dialogorienteret i forhold til evt. samarbejdspartnere og bevillingsmodtagere og tager en aktiv rolle i forhold til at igangsætte indsatser.
<b>Formål med evaluering</b>	Der evalueres ad-hoc. Typisk er formålet med evaluering at følge op på de uddelinger og de projekter, der bevilliges midler til. Der ønskes dokumentation for afholdte aktiviteter og resultater samt i mindre grad at få viden om fremdriften i undervejs.	Evaluering foretages systematisk og principbaseret. Der kan være flere formål med at igangsætte evalueringer. Der kan være et fokus på både fondens egen strategi og virke og de indsatser, der igangsættes. Der efterspørges fortsat vurderinger af resultaterne af bevillingsmodtageres aktiviteter, men der ligges mere vægt på at få viden om, hvordan en indsats virker, med det formål at kunne justere indsatsen undervejs.
<b>Typiske evalueringsspørgsmål og evalueringsmodeller</b>	Leverer projektet de aftalte aktiviteter og resultater?  Anvendelse af målopfyldelsesevaluering og effektevaluering.	Opnår fonden med sin strategi den ønskede effekt? Hvornår og hvordan virker de igangsatte indsatser?  Stadig målopfyldelsesevaluering og effektevaluering, men også virkningsevaluering og andre former for teoribaseret evaluering.
<b>Brug af ressourcer i forhold til evaluering</b>	Ejerskab for evalueringsprocessen ligger hos bevillingsmodtager, og der bruges få dedikerede ressourcer til evaluering i sekretariatet.	Fonden investerer i større grad i egen evaluerings-kapacitet og tager initiativ til og igangsætter evalueringer og dataindsamling, som er relevant for fondens strategi.

Tabel 2: Evalueringspraksis i ansøgningsdrevet filantropi versus katalytisk filantropi (med inspiration fra Coffman og Beer 2016)

## D. Grundtrin i opbygningen af organisatorisk evalueringskapacitet i fonde

Følgende afsnit giver en række praksisnære eksempler på, hvordan fonde arbejder med at opbygge organisatorisk evalueringskapacitet. Samtidig beskrives de udfordringer, som fondene kan støde på undervejs. Overvejelserne er givet relevante for alle uddelende fonde, der ønsker at anvende evaluering mere systematisk, men eksemplerne og diskussionerne forholder sig hovedsageligt til de katalytisk arbejdende fonde.

Gennemgangen er struktureret efter den skelen mellem opbygning af kapacitet til at gennemføre evaluering og opbygning af kapacitet til anvendelse af evaluering, samt individ- og organisationsniveau, som blev beskrevet i ovenstående model i tabel 1. Det er på ingen måde en

udtømmende gennemgang af alle muligheder, som fonde har for opbygge evalueringskapacitet. Således vil nogle af de mest oplagte måder at opbygge evne til at gennemføre evaluering, såsom træning, kurser, skemaer til rammebeskrivelser til evaluering (terms of reference) mv., ikke blive beskrevet i gennemgangen. Her eksisterer der dog allerede en righoldig litteratur (se for eksempel Preskill & Boyle, 2008; Preskill & Mack, 2013; Coffman & Beer, 2016; Buckley et al. 2015).

### 1. Opbygning af kapacitet til at anvende evaluering på organisationsniveau

Et væsentligt første trin i opbygningen af organisatorisk evalueringskapacitet i en fond er at sikre en diskussion omkring og afklaring omkring, hvilke formål der skal være de styrende for den måde, fonden vil anvende evaluering (Preskill & Mack, 2013; Coffman & Beer, 2016). Taylor-Ritzler et al. (2013) finder i deres studier, at selv når medarbejdere har den nødvendige motivation og viden om evaluering, så er en afgørende faktor for anvendelse af evaluering i organisationer, at der er et klart ledelsesmæssigt engagement og opbakning til evaluering, samt at praksis er tæt koblet til fondens strategi. Men som flere amerikanske undersøgelser viser, så er det ikke nødvendigvis alle fondsledelser, der ser lige stor relevans af en tæt kobling af evalueringsfunktionen til ledelsesniveau og strategi (Preskill & Mack, 2013). Dette kan der være flere årsager til. Det kan både være et spørgsmål om fondens strategi og ressourcer, men det kan også have rod i tradition og en værdimæssig diskussion (Patrizi m.fl. 2013), som vil være relevant i mange danske fonde; nemlig den om, hvem evalueringerne egentlig skal komme til gavn? Afklaring af spørgsmålene om formål og værdigrundlag for evalueringspraksissen kan derfor være meget relevante første skridt i opbygningen af evalueringskapacitet.

#### a. Styrende principper for evalueringspraksissen

En måde at sikre denne diskussion, om hvad der skal være grundlaget for evalueringspraksis, er at udvikle en række *styrende principper for evaluering* (Coffmann og Beer 2016), hvilket blandt andet Bikubenfonden og Egmont Fonden anvender, som vist i tabel 3.

Vi vil kun måle der, hvor det er nødvendigt, og hvor det skaber værdi
Den indsamlede viden vil blive offentliggjort til gavn for feltet
Vi vil have en differentieret tilgang, hvor vi tilpasser omfanget og udformningen af målingen efter bl.a. investeringens form og størrelse og bevillingsmodtagernes kapacitet

Tabel 3. Egmont Fonden principper for opfølgning på fondens performance<sup>v</sup>

Principperne kan anvendes som pejlemærker for fondens arbejde med evaluering. De peger på nogle mere grundlæggende overvejelser om evalueringens formål og anvendelse, som tit kan gå tabt i en mere kontrol eller accountability orienteret brug af evaluering. Dialogen om principperne kan derfor i sig selv være et væsentligt første skridt i retning af at skabe en fælles forståelse for brugen af evaluering i en organisation. Når formål og principper ligger fast, så skal de oversættes til handlingsanvisninger for eksempel i form af en beskrivelse af praksis eller politik for evaluering i fonden.

*b. Systematik i anvendelsen af evaluering*

Det er sjældent, for ikke at sige usandsynligt, at en fond eller organisation slet ingen erfaring har med evaluering. Derfor kan en god øvelse være, når en fond skal i gang med at opbygge evalueringskapacitet, at skabe et overblik over, hvilke evalueringsaktiviteter der allerede er igangsat på hvilke niveauer.

I udgangspunktet skal en evalueringspraksis for en organisation eller en fond være relevant på minimum to niveauer, projektniveauet og det overordnede organisatoriske niveau. På det organisatoriske niveau efterspørges viden om virkning og effekt af fondens eget virke og strategi. Opnår vi de mål, vi ønsker med vores strategi? Er vi i samarbejde med de mest relevante partnere? Skaber vi merværdi på feltet gennem vores uddelinger? På projektniveau vil der typisk blive efterspurgt viden om virkning og effekt af de indsatser, der modtager støtte. Leverer projektet eller programmet de aftalte aktiviteter og forventede resultater? Hvordan virker indsatsen, og for hvem virker den?

Et systemoverblik, som vist i tabel 4, kan ligeledes anvendes til at tage en diskussion om, hvor meget evaluering, der er ressourcer til at udføre i organisationen, samt hvor mange og hvilke evaluerings- og dokumentationskrav fonden mener, at det er rimeligt at stille bevillingsmodtager. Det kan bruges til at prioritere i forskellige evalueringsprocesser. I den forbindelse kan det være hensigtsmæssigt at afprøve en eller to mindre evalueringer, som kan sættes i gang umiddelbart. På den måde kan der over tid opbygges erfaring med systematisk anvendelse af evaluering, hvilket er afgørende for opbygning af evalueringskapacitet (Preskill & Boyle, 2008).

Niveau	Type	Frekvens	Formål	Anvendelse (målgruppe)
Organisationsniveau	Strategisk evaluering	Hvert andet år	Evaluering af fondens udmøntning af strategien på uddelingsområdet	Review af fondens strategi og fondens uddelingspraksis (Bestyrelse og Sekretariat)
Programniveau	Programevaluering	1- 2 gange årligt for hvert uddelingsområde (eller efter behov)	Se på indsatsernes virkning og betydning på tværs af bevillinger og deres relation til fondens strategi	Justeringer og fokusering af uddelingsområderne (Sekretariat)
Projektniveau	Projektevaluering	Løbende (udvalgte projekter)	At støtte projekternes udvikling og læring og/eller få viden om indsatsernes virkning og betydning	Justering af indsatser eller beslutninger om fortsat støtte (Bevillingsmodtager eller sekretariat)
	Afreportering	Løbende (alle bevillinger)	Regnskabsaflæggelse og resultatafreportering	Kontrol af regnskaber og resultater (Sekretariat)

Tabel 4. Bikubens fondens evalueringspraksis i overblik

Typisk har fonde haft krav om, at alle bevillingsmodtagere skal indsende et afreporteringskema, og at evaluering skal gennemføres for projekter af en vis størrelse eller varighed. Denne form for regler, der automatisk igangsætter en evaluering af en indsats af en bestemt karakter, kan have sin berettigelse. For eksempel for at sikre transparens og uafhængighed af evalueringsfunktionen i en større organisation eller fond.

Med skiftet mod den katalytiske filantropi går flere fonde mod en mere fleksibel og individuel vurdering af behovet for evaluering af en bestemt indsats. Flere fonde har derfor også styrende principper for anvendelsen af evaluering, som vist ovenstående, der vægter, at ikke alle bevillinger nødvendigvis skal evalueres, med mindre at det er strategisk væsentligt for fonden eller, at der er et ønske fra bevillingsmodtageren om at få udført en evaluering. Sådanne principper, for hvornår evalueringer igangsættes, kan kombineres med overvejelser om modenhed og kompleksiteten af indsatsen, og dermed om hvorvidt en indsats overhovedet er egnet til at blive evalueret.

## 2. Opbygning af kapacitet til at gennemføre evaluering på organisationsniveau

Fonde vil ofte anvende eksterne konsulenter til at gennemføre evalueringer for dem. Det kan være i forbindelse med strategiske evalueringer af fondens virke eller som evalueringer af de indsatser, de har givet bevillinger til. Der er dog flere og flere fonde, der, samtidig med anvendelse af

eksterne evalueringer, opbygger et system for løbende selv at kunne følge op på egen virke og effekt.

*a. Tilgange til strukturering og indsamling af data til opfølgning på strategi og virke*

I forhold til hvordan dataindsamlingen på fondens strategi og virke foretages, synes der igen at være forskelle mellem fondene i Danmark. De fleste tilgange starter med at udarbejde forandringsteorier eller programteorier for den forandring, fonden ønsker at skabe indenfor et bestemt område med sine uddelinger og andre aktiviteter. På baggrund af forandringsteorien kan der udvikles indikatorer, som kan bruges til at styre dataindsamling og til at rapportere på resultaterne af fondens strategi (Preskill & Mack, 2013; Coffmann & Beer 2016).

Nogle fonde forsøger sig med effektstyring og effektmåling<sup>vi</sup>. Her bliver begreber som effekt, impact og samfundsmæssigt aftryk ofte anvendt synonymt om forsøg på at kvantificere en kausal sammenhæng mellem fondens uddelinger og en bestemt samfundsændring. For eksempel anvender Novo Nordisk Fonden, i forhold til deres uddelingsstrategi på forskningsområde, indikatorer som antallet af udgivne forskningsartikler og antallet af ansat videnskabeligt personale som indikatorer for deres uddelingers effekt på kort sigt.<sup>vii</sup>

På socialområdet, hvor fondene ofte fylder meget mindre økonomisk, og hvor indsatserne involverer flere aktører, kan det være vanskeligt at anskueliggøre kausale sammenhænge mellem strategi, uddelinger og en bestemt samfundseffekt. Her er der behov for mere detaljeret viden om, hvilke aktører og faktorer, der påvirker en bestemt udvikling. I Trygfonden anvendes en række indikatorer, i sammenhæng med videnoversigter eller dashboards, som vist i tabel 5. De bliver brugt til at give et detaljeret overblik over en bestemt samfundsudvikling, som er relevant for et uddelingsområde i fonden, men ikke nødvendigvis til at måle fondens aftryk i forhold til udviklingen.



Tabel 5: Et udsnit af en dashboard anvendt i Trygfonden for indsatsområdet: Trivsel; en chance i livet

En anden tilgang er at udføre periodiske strategiske evalueringer. Dette anvendes for eksempel i Bikubenfonden i kombination med et til to evalueringsspørgsmål, der er relevante for udmøntningen af strategien. Med udgangspunkt i spørgsmålene igangsætter fondssekretariatet en dataindsamling og løbende strategisk evaluering, som giver svar på spørgsmålene.

### 3. Opbygning af kapacitet til at anvende evaluering på individniveau

I forhold til opbygning af evalueringskapacitet på individniveau kan det være relevant at skelne mellem direkte og indirekte opbygning af evalueringskapacitet. Direkte opbygning af evalueringskapacitet sker gennem uddannelse, kurser, oplæg, workshops mv. Det kan derfor forstås som en intentionel professionalisering af medarbejderens kunnen og viden i forhold til især udførelse af evaluering. Indirekte opbygning af evalueringskapacitet kommer derimod gennem deltagelse i evalueringer og 'learning by doing' (Cousins m.fl. 2014:9), hvor kapacitetsopbygning ikke nødvendigvis er intentionen, men en kærkommen og helt afgørende biefekt. Indirekte opbygning af evalueringskapacitet kommer ofte som et resultat af anvendelse af den type af evalueringer, som vægter inddragelse af medarbejdere og brugere, som fx deltagerorienterede evalueringer og procesevalueringer (Patton, 2012). Gennem deltagelse i evalueringer opnår medarbejderen selv en bedre forståelse for gennemførelse og anvendelse af evaluering.

#### a. Inddragelse af medarbejdere i program evaluering og hverdagsevaluering

En væsentlig anbefaling til opbygningen af evalueringskapacitet på individniveau går derfor på at involvere medarbejdere i programevalueringer, både i processen og i formidlingen af resultater. Både fordi det kan skabe en bedre forståelse for, hvad organisationen ønsker med evalueringen, men også fordi det kan være med til at sikre, at viden fra evalueringen og viden om evaluering forbliver i organisationen (Preskill & Boyle 2008).



En anden tilgang, der i stigende grad bliver diskuteret, er at promovere evalueringsorienteret tænkning blandt medarbejdere, forstået som evnen til at anvende kritisk tænkning indenfor konteksten af en evaluering (Buckley et al., 2015). Det kan for eksempel ske ved øvelser, hvor medarbejdere arbejder med at identificere de antagelser, som ligger implicit i forandrings- eller programteorier for indsatser, der støttes af fonden. En anden lignende øvelse kan være rutinemæssigt at afholde fællesmøder, hvor medarbejdere, der arbejder med uddeling på forskellige fagområder, mødes. Her kan for eksempel medarbejdere fra kunst- og kulturområdet udfordre og diskutere indsatser, som indstilles til bevilling på socialområdet. Formålet er her at få andre perspektiver på kendte problemer og udfordre vanetænkning.

#### **4. Opbygning af kapacitet til at gennemføre evaluering på individniveau**

Kapacitet til at gennemføre evaluering kan som nævnt opbygges gennem træning af medarbejdere i evalueringsmetoder og teknikker. Alt efter behov og ressourcer i fonden kan der investeres i egne medarbejders evne til selv at evaluere. Det er dog langt det mest almindelige, at fondene anvender eksterne evalueringskonsulenter. I den sammenhæng er det ofte i forberedelsen af evalueringen, at bevillingsgiver har størst indflydelse på evalueringens kvalitet.

##### *a. Evalueringens kvalitet og fondens bestiller kompetence*

Evalueringens kvalitet er en faktor, blandt flere, der påvirker anvendelsen af en evaluering (Patton, 2012). En måde at sikre kvaliteten af en evaluering på er ved i starten af processen at bruge tid på at inddrage evalueringens interessenter. Det kan for eksempel være gennem en tæt dialog med bevillingsmodtager om forventningerne til evalueringens formål og anvendelse. Her er der fire centrale dimensioner ved en evaluering, som bør diskuteres, før en evaluering bestilles og igangsættes (Shadish et al., 1991:35):

- 1) Hvilke sociale problemer adresseres i det program eller den indsats, der evalueres? (også kaldet evaluanden). Hvilke faktorer og aktører påvirker programmets muligheder for at bidrage til en løsning af det sociale problem? Her er det blevet kutyme at efterspørge en programteori, der beskriver indsatsen.
- 2) Hvordan kan det sikres, at viden fra evalueringen bringes i anvendelse? Og hvilken type anvendelse er det, der efterspørges. Der ønskes som nævnt ofte både kontrol med anvendelse af midler, leveringen af resultater og justering og læring i indsatserne via en

og samme evaluering. Det kan være en god idé at vurdere, om det altid er muligt og realistisk. Det kan samtidigt være relevant at se på muligheden for at binde evalueringen op på en bestemt proces i organisationen, hvor viden fra evalueringen kan bringes i anvendelse.

- 3) Ud fra hvilke værdier vil programmets præsentationer og resultater blive vurderet? Og hvem definerer værdierne? Er det kriterier som branchestandarder, eller er det brugernes opfattelser, der skal lægges til grund for vurdering af, om indsatsen er en succes?
- 4) Hvilken type viden ønskes det, at evalueringen skal fremkomme med? Er der et ønske om generaliserbarhed, eller at kunne forklare kausale sammenhænge? Eller et indblik i, hvordan programmet virker i en bestemt kontekst?

I forlængelse heraf er det væsentligt at sikre, at evalueringen har så afgrænset et fokus som muligt. Det kan gøres ved for eksempel at skabe enighed blandt interessenterne til evalueringen, om ikke at have flere end fem hovedspørgsmål for evalueringen. En måde at minimere antallet af spørgsmål på i evalueringen kan være at teste dem i forhold til deres relevans ved for eksempel at spørge til følgende parametre:

- Strategisk væsentlighed: Hvor vigtigt er spørgsmålet for indsatsens eller organisationens fremtidige retning?
- Ny viden: I hvor høj grad vil besvarelsen af spørgsmålet bidrage med ny viden?
- Anvendelighed: Hvordan vil viden fremkommet gennem besvarelsen af spørgsmålet kunne bruges i indsatsen?
- Ressourcer: Er det muligt for evalueringen at besvare spørgsmålet fyldestgørende set i forhold til ressourcerne afsat til evalueringen?
- Effektivitet: Er en evaluering den bedste måde at besvare spørgsmålet på?
- Relevans: I hvor høj grad er spørgsmålet relevant i forhold til indsatsens formål og forandringsteori?

Ud fra en belysning af de fire dimensioner beskrevet ovenstående kan der tages stilling til, hvilken evalueringsmodel og metode der skal anvendes (Shadish et al., 1991). Dette er samtidig en vigtig øvelse for at sikre en klar forventningsafstemning blandt interessenterne til evalueringen, hvilket i sidste ende kan påvirke opfattelsen af evalueringens gyldighed.

Sidst kan det bemærkes at meget af den information, der danner grundlag for de evalueringer, fonde bestiller eller gennemfører, bliver indsamlet enten direkte eller i samarbejde med bevillingsmodtagerne, som for eksempel civilsamfundsorganisationer. Derfor kan skiftet mod den katalytiske filantropi og den øgede evalueringskapacitet hos fondene også give anledning til en større efterspørgsel efter evaluering og dokumentation eksternt hos bevillingsmodtagere.

Opbygning af evalueringskapacitet hos bevillingsmodtageren derfor formodes at blive relevant for fondene på flere måder. For det første kan det give anledning til, at fondene modtager bedre evalueringer og afrapporteringer, hvilket kan give fondene mulighed for bedre at kunne kvalificere beslutningstagningen i fonden. For det andet kan det betyde, at bevillingsmodtagernes egne programmer bliver mere effektive ved, at organisationerne selv får opbygget evalueringskapacitet.

### **E. Konklusion og perspektivering**

Artiklen har taget udgangspunkt i den bevægelse blandt danske fonde i retning af den katalytiske filantropi, som er blevet mere tydeligt de seneste år (Lund, 2012; Boesen, 2018). Grundantagelsen bag den katalytiske filantropi er, at fondene ved at have en mere fokuseret strategi kan være mere effektive og skabe større samfundsværdi af sine uddelinger. Samtidig bliver det påpeget, at hvis fondene skal være mere effektive inden for bestemte samfundsområder, kræver det, at de har adgang til mere viden om deres eget virke og de indsatser, de støtter. Det gør, at der opstår en øget interesse for brugen af evaluering.

Det ligger i selve definitionen af evaluering, at det er en struktureret og systematisk vurdering, som skal kunne omsættes til handling og beslutningstagning. Men en klassisk kritik af evaluering er, at evalueringsrapporter sjældent bliver læst, og at evalueringer ingen konsekvenser har. Artiklen har derfor argumenteret for, at opbygning af evalueringskapacitet bliver relevant for fonde, da det i teorien adresserer et ønske om at styrke anvendelsen af evaluering.

Med afsæt i forståelsen af organisatorisk evalueringskapacitet, som et begreb, der både rummer evnen til at gennemføre, samt evnen til at anvende evaluering, er der i artiklen givet en række eksempler på, hvordan fonde kan arbejde med at opbygge evalueringskapacitet. Her har et vigtigt udgangspunkt været, at der meget stor variation blandt danske fonde. Der vil derfor næppe blive

tale om en opskrift for, hvordan danske fonde kan opbygge organisatorisk evalueringskapacitet. Eksemplerne og diskussionen i artiklen kan opsummeres i række overvejelser, som fonde kan holde sig for øje i forsøget på at opbygge evalueringskapacitet:

- Hvilke værdier, formål og principper skal være styrende for anvendelsen af evaluering?
- Hvordan sikres der systematik i evalueringspraksissen, så den kobler evaluering til fondens strategi og ledelsesbeslutningstagning?
- Hvordan og hvornår skal relevante medarbejdere deltage i evalueringsprocesser?
- Hvordan kan fonden sikre sig kvaliteten af bestilte evalueringer?

Artiklen har også belyst en række udfordringer, som fondene kan møde i forsøget på at opbygge evalueringskapacitet. En udfordring ligger i at måle fondens bidrag til løsningen af de sociale problemer, der udvælges. Med en ironisk henvisning til Donald Rumsfelds berømte tale under Irakkriegen<sup>viii</sup>, om 'unknown unknowns', anbefaler Patrizi et al. (2013) fonde til at indstille sig på, at ønsket om at bidrage til løsningen af nogle af samfundets komplekse sociale problemstillinger vil kræve en høj grad af tolerance for tvetydighed af data og uvished om virkning (ibid. 2013:55). Her er der i artiklen vist forskellige pragmatiske tilgange til at se på sammenhæng mellem fondenes strategi, uddelinger og effekt.

Artiklen har forsøgt at kaste lidt lys ind i et felt, der i en dansk sammenhæng er underbelyst. Hvis fondenes bevægelse i retning af en større og mere aktiv involvering i løsningen af sociale problemer fortsætter, vil det være interessant at få bedre belyst omfanget og konsekvenserne af fondenes anvendelse af evaluering. Her presser en række spørgsmål sig på, som artiklen her kun har berørt flygtigt: Hvad betyder en øget evalueringskapacitet for relationen mellem fond og bevillingsmodtager? Hvordan kan en øget efterspørgsel på dokumentation og evaluering fra fonde følges op med støtte til opbygning af evalueringskapacitet hos den bevillingsmodtagende organisation? Hvordan tilrettelægges samarbejdsorienterede evalueringer på en måde, hvor de skaber værdi for både fond og bevillingsmodtager?

Sidst men ikke mindst, så er det stadig underbelyst, hvorvidt øget evalueringskapacitet i hele taget skaber en forbedret anvendelse af viden og mere effektive organisationer (Preskill, 2014). Den grundantagelse har artiklen ikke udfordret. Peter Dahler-Larsen påpeger, at det er en del af tidsånden på evalueringsområdet at argumentere, som artiklen har gjort, for en 'tættere

tilknytning af evalueringsfunktionen til topledelsen i organisationer, integration af evalueringssystemer i organisationens strategiske arbejde, klargøring af alle nye initiativer og projekter, så de bliver evalueringsparate [...]’ (2016 :209), men som Dahler-Larsen også pointerer, så er det ikke er nogen garanti for anvendelse i en eller anden forudbestemt form.

Derfor kan man fristes til at sige, at der ingen grund er til at være konservativ, når det kommer til forsøg på at gentænke evaluering eller det at afprøve nye måder at opbygge evalueringskapacitet på. Med de relativt få restriktioner, der er pålagt fondenes virke, burde fondene kunne være forgangsinstitutioner i forhold til at tillade et frirum for sig selv og bevillingsmodtagere til at tænke forbi de seneste evalueringsbølger og eksperimentere med nye måder at evaluere på.

## Litteratur

Bredgaard, Thomas (red.) (2016) *Evaluering af offentlig politik og administration*. København: Hans Reitzels, 2016.

Bredgaard, Thomas (2016a) *Introduktion i Evaluering af offentlig politik og administration*. red. / Thomas Bredgaard. København: Hans Reitzel, 2016.

Buckley, J., Archibald, T., Hargraves, M., Trochim, W. (2015) *Defining and Teaching Evaluative Thinking: Insights From Research on Critical Thinking*. American Journal of Evaluation, Vol. 36(3) 375-388. <https://doi.org/10.1177/1098214015581706>

Boesen, Birgitte (2018) *Fonde i bevægelse: Fra diskrete velgørere til synlige samfundsaktører*. Djøf Forlag.

Coffinan, J. and Beer, T. (2016) *How Do You Measure Up? Finding Fit Between Foundations and Their Evaluation Functions*, The Foundation Review: Vol. 8: Iss. 4, Article 6.

Center for Effective Philanthropy (CEP) and Center for Evaluation Innovation (2016). *Benchmarking foundation evaluation practices*. Cambridge, MA: Center for Effective Philanthropy.

Cousins, J.B., Goh, S.C., Elliott, C.J., & Bourgeois, I. (2014). *Framing the capacity to do and use evaluation*. In J.B. Cousins & I. Bourgeois (Eds.) *Organizational capacity to do and use evaluation*. New Directions for Evaluation, 141, 7-23. <https://doi.org/10.1002/ev.20076>

Dahler-Larsen, P. og Krogstrup, H.K. (2009) Nye veje i evaluering. 1. udgave, 4. oplag. Academica.

Dahler-Larsen, Peter (2016) *Evalueringens anvendelse* i Evaluering af offentlig politik og administration. red. / Thomas Bredgaard. København: Hans Reitzel, 2016. s. 195 – 214.

Deloitte Monitor (2017) Trendrapport om danske fonde: Fondenes fremtidige strategiske positionering.

Hansen, Hanne Foss (2003) Evaluering i staten: kontrol, læring eller forandring. Samfundslitteratur.

Junge-Jensen, Finn (2012) *Udviklingslinjer i fondes uddelingsvirksomhed* i Dansk Fondsledelse: Erfaringsbaserede oplæg til debat. red. / Anker Brink Lund, Handelshøjskolens forlag, s. 89 - 94

Kania, John og Kramer, Mark (2011) *Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review, Winter 2011.

Krogstrup, Hanne Kathrine (2018) *Er vi forberedte, når evidensbølgen klinger af?* i Bedre begrundet praksis. Velfærdsudvikling efter evidensbølgen. red / Leif Tøfting Kongsgaard og Morten Hulvej Rod. Samfundslitteratur, 2018, s. 33 – 50.

Krogstrup, H.K, og Mønsted, B.R, (2017) *Samskabelse og Evaluation Capacity Building* i Samskabelse og Capacity Building i Den Offentlige Sektor. red. / Hanne Kathrine Krogstrup, Hans Reitzels Forlag, 2017, s. 197-218

Krogstrup, Hanne Kathrine (2016) *Opbygning af organisatorisk evalueringkapacitet* i Evalueringsmodeller. 3. udgave. 1 oplag. Hans Reitzels Forlag, s. 186 - 201

Lund, Anker Brink (2012) *Fremtidens fondsledelse* i Dansk Fondsledelse: Erfaringsbaserede oplæg til debat. red. / Anker Brink Lund, Handelshøjskolens forlag, s. 95 – 104

Lund, Anker Brink & Berg, Christian Edelvold (2016) *Dansk Fondshistorie*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Mandag Morgen Navigation (2013) Katalytisk Filantropi, maj 2013.

Nielsen, S. B., Lemire, S. & Skov, M. (2011) *Measuring Evaluation Capacity – Results and Implications of a Danish Study*. American Journal of Evaluation. 32(3) 324-344.

<https://doi.org/10.1177/1098214010396075>

Patrizi, P., Thompson, E. H., Coffman, J. og Beer, T. (2013) *Eyes Wide Open: Learning as Strategy Under Conditions of Complexity and Uncertainty*. The Foundation Review 2013 Vol 5:3, s. 50 - 65. <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1170>

Patton, Michael Quinn (2012) *Essentials of Utilization-focused evaluation*. Sage publications, USA.

Preskill, Hallie (2014) *Now for the hard stuff: Next steps in ECB research and practice*. American Journal of Evaluation 2014, Vol. 35(1) 116-119. <https://doi.org/10.1177/1098214013499439>

Preskill, H (2013) *The transformational power of evaluation: passion, purpose and practice* i Evaluation Roots: A wider perspective of theorists' views and influences. red/ Marvin C. Akin. Second Edition. Sage.

Preskill, H. & Boyle, S. (2008) *A Multidisciplinary Model of Evaluation Capacity Building*, American Journal of Evaluation, Vol. 29, Issue 4. <https://doi.org/10.1177/1098214008324182>

Preskill, H. & Mack, K. (2013) *Building a Strategic Learning and Evaluation System for Your Organisation*. FSG.

Porter, Michael & Kramer, Mark (1999) *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. Harvard Business Review, November – December 1999.

Ray C. Rist, Marie-Helene Boily, and Frederic Martin (2011) *Introduction: Evaluation Capacity Building: A Conceptual Framework* i Influencing change: Building Evaluation Capacity to Strengthen Governance. red/ Rist et al. The World Bank. Washington DC. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8403-9>

Schwandt, Thomas A. (2015) *Evaluation Foundations Revisited. Cultivating a life of the mind for practice*. Stanford University Press, California.

Shadish, W.R., Cook, T.D., & Leviton, L.C. (1991) *Foundations of program evaluation: theories of practice*. Sage Publications, Inc.

Taylor-Ritzler, T., Soares-Balcazar, Y., Garcia-Iriarte, E., Henry, D.B. & Balcazar, F.E. (2013) *Understanding and Measuring Evaluation Capacity: A Model and Instrument Validation Study*. American Journal of Evaluation. 34(2) 190-206. <https://doi.org/10.1177/1098214012471421>

Vedung, Evert (1991) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Studentlitteratur. Lund.

Vedung, Evert (2016) *Fire evalueringsbølger* i Evaluering af offentlig politik og administration. red. / Thomas Bredgaard. København: Hans Reitzel, 2016. s. 37-61.

---

i Collective impact kan defineres som 'the commitment of a group of important actors from different sectors to a common agenda for solving a specific social problem.' (Kania & Kramer, 2011:36). Selve samarbejdsformen indeholder ofte en række faste elementer så som: fælles dagsorden, fælles måleredskaber, gensidigt forpligtende aktiviteter, løbende og åben kommunikation og en fælles sekretariatsfunktion.

ii Jeg har i forbindelse med udviklingen af evalueringspraksissen i Bikubenfonden været i dialog med medarbejdere med ansvar for evaluering i Velux Fonden, Egmont Fonden, Tryg Fonden og Realdania, samt en række civilsamfundsorganisationer, der modtager støtte fra fonde, i marts og april 2017. Der skal desuden lyde en stor tak til Preben Melander og til revieweren af artiklen for mange gode og konstruktive kommentarer.

iii Bredgaard (2016a:14) oversætter definitionen således: En omhyggelig tilbageskuende bedømmelse af værdien af udfald, slutpræsentationer, forvaltning, beslutningsforhold eller organisering af offentlig virksomhed, som har til hensigt at spille en rolle i praktiske beslutningssituationer.

iv <https://godfondsledelse.dk/anbefalinger>

v Egmont Fondens Almennyttige Strategi 2017 – 2021 s. 23. Se desuden Egmont Fondens vidensstrategi <https://www.egmontfonden.dk/Sadan-arbejder-vi-/Strategier/>

vi Senest har Dansk Industri afholdt et seminar om *Effektmåling af fondes uddelinger*, 7. februar 2018 og Altinget afholdt 31. marts 2017 en konference med samme tema *Effektstyring i fonde og foreninger*.

vii *Strategi og effektanalyse i praksis i en stor dansk fond*, Novo Nordisk Fonden. Præsentation på Dansk Industris seminar om *Effektmåling af fondes uddelinger*, 7 februar 2018.

viii There are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – the ones we don't know we don't know. Donald Rumsfeld, 12. februar 2002.