



Veileder i egnevaluering – Leve hele livet

Innhold

Forord	3
I denne veilederen vil du lære mer om:	4
<u>Del 1</u>	
Å evaluere er å stille spørsmål underveis i prosjektet	8
Intern og ekstern evaluering.....	10
Ingen brannmur mellom intern og ekstern evaluering	12
Det formative potensialet i intern evaluering	15
Forholdet mellom mål, handling og resultat	18
Mål – hvorfor vil vi noe?	18
Handling – hvorfor gjør vi akkurat dette?	22
Resultater og effekter – hva oppnår vi?	24
<u>Del 2</u>	
KIPP-modellen	30
Kontekst er viktig	31
Innsats	33
Prosessen	35
Produktet	37
Brukermedvirkning	40
<u>Del 3</u>	
Evalueringsdata – hva vil vi ha svar på?	44
Rapportering	46
Oppsummering	49

Forord

Denne veilederen er laget på oppdrag fra Kommunesektorens organisasjon KS. Den er i utgangspunktet beregnet på kommuner som gjennomfører prosjekter som passer inn i Leve hele livet-satsingen. Intensjonen er likevel at tilnærmingen og rådene som gis skal kunne være nyttige også for andre som skal gjennomføre et prosjektarbeid. Det finnes mye kunnskap, verktøy og veiledere om hvordan tiltak, aktiviteter og tjenester kan evalueres ute i kommunene. Blant annet er de profesjonsutførte helse- og omsorgstjenestene underlagt et omfattende regelverk med en plikt til å evaluere. Det finnes også verktøy for å utvikle og evaluere sammenhenger mellom tjenestene. På slike områder vil denne veilederen kunne være et supplement.

Kommunene har tilgang på mye styringsdata om helsetilstanden i kommunen og om bruk av helse- og omsorgstjenester. Slike styringsdata er viktige for å evaluere om kommunen beveger seg i riktig retning når det gjelder både helsetilstand og bruk av helse- og omsorgstjenester. Denne veilederen omhandler ikke hvordan slike styringsdata kan brukes.

Takk til Jørgen Dahlslett Ratvik og Anne Gamme i KS, Hilde Kari Maugesten i Færder kommune og Jorunn J. Folgerø-Holm i Bømlo kommune for konstruktive innspill under arbeidet med veilederen. En helt spesiell takk til Yngve Carlsson som har bidratt på uvurderlig vis hele veien.

Oslo, august 2022
Bergljot Baklien

I denne veilederen vil du lære mer om:

- Hva evaluering er, og hvordan du kan evaluere prosjekter eller tiltak i egen kommune. Du vil lære om forskjellen mellom intern og ekstern evaluering, og hvordan en type evaluering ikke utelukker en annen.
- Hvordan evaluering kan styrke tiltaket eller prosjektet underveis. Dette kaller vi for «evalueringens formative potensiale».
- Hvorfor det er viktig å evaluere brukermidvirkning, og hvordan brukermidvirkning i seg selv er et nyttig virkemiddel i evalueringen av et prosjekt.
- Hvordan vi finner gode data for evalueringen: Vi må spørre folk!
- Hvordan skriftliggjøring/rapportering både kan være nyttig for den som evaluerer og for andre som vil lære av prosjektet/tiltaket som evalueres.
- Hva som er viktig å tenke på når du evaluerer. Her presenterer veilederen to modeller:
 - Den ene modellen ser på **1) tiltakets målsetninger, 2) handlingene som utføres for å nå disse målsetningene og 3) hvordan handlingene virker**. Denne tredelingen kan være utgangspunktet for en lang rekke spørsmål som kan være nyttige å stille når du evaluerer.
 - **KIPP (Kontekst, Innsats, Prosess og Produkt)-modellen** minner oss på hva det er særlig viktig å se på når en evaluerer. Denne modellen kan supplere modellen over, og gir også et godt utgangspunkt for viktige spørsmål å stille i en evaluering.

Veilederen gir deg råd om spørsmål som er nyttig å stille når du evaluerer.

1 Hvorfor satte vi i gang dette tiltaket? Hvilke problemer ønsket vi å løse med dette?

2 Hva investerte vi av penger, folk, tid og andre ressurser? Hvordan samsvarer innsatsen med ambisjonene, med det vi vil oppnå?

3 Hvordan var tiltaket forankret?

4 Hvorfor gjorde vi akkurat dette og ikke noe annet som kanskje også kunne vært virksomt? Hvordan var sammenhengen mellom det vi valgte å gjøre med det vi ville oppnå?

5 Hvilken arena valgte vi for tiltaket? Hvordan påvirket trekk ved konteksten det vi gjorde?

6 Hvem var tiltakets målgruppe og hvorfor? Var det kanskje flere målgrupper som krevde ulike tilnærminger?

7 Hvilke prosesser ble igangsatt? Hvordan ble prosessene påvirket av rammebetingelser og kontekst? Hva fremmet og hva hemmet en god prosess?

8 Hvilke konsekvenser eller virkninger har tiltaket? I hvilken grad ble målene nådd

9 Hadde det vi gjorde noen bivirkninger, noen ikke-intenderte konsekvenser? Var de positive eller negative?

10 Hva hjalp oss framover? Hva var suksessfaktorene? Hvilke hindringer støtte vi på?

Lykke til
i arbeidet med
Leve hele livet og
evalueringen!



Del 1

Å evaluere er å stille spørsmål underveis i prosjektet



Ofte kan man komme langt med å stille seg noen systematiske spørsmål på bestemte tidspunkt i utviklingen av et tiltak.

Kommunene kan bli flinkere til å tenke evaluativt, og til å evaluere tiltak de iverksetter. Samtidig virker det som at mange synes forventningen om evaluering er krevende. De vet ikke helt hvordan de skal gripe det an. Intensjonen med denne veilederen er å vise at det ikke behøver å være så komplisert. Ofte kan man komme langt med å stille seg noen systematiske spørsmål på bestemte tidspunkt i utviklingen av et tiltak. Et tiltak kan være et tidsavgrenset prosjekt, men også noe som har varig karakter. Det kan dreie seg om alt fra en aktivitet, en arbeidsform, eller etablering av en møteplass.

Veilederen er i utgangspunktet beregnet på kommuner som gjennomfører tiltak de mener passer inn i Leve hele livet. Utgangspunktet for satsningen er en erkjennelse av at de gode løsningene finnes lokalt, men at de i enda større grad kan spres til andre. **Når erfaringer skal deles, bør man ha tenkt gjennom hva som fremmet og hva som hemmet den gode løsningen, og gjerne også hvorfor denne løsningen er god.** Man har da gjennomført en evaluering.



Stortingsmeldingen

Leve hele livet ble lansert i 2018. Regjeringen og KS [samarbeider](#) om gjennomføringen.

Leve hele livet handler om at alle eldre skal få bedre hjelp og støtte til å mestre livet, samt finne gode og innovative løsninger på områdene aldersvennlig Norge, aktivitet og fellesskap, mat og måltider, helsehjelp og sammenheng i tjenestene. Egenevaluering er aktuelt og kan være nyttig for alle disse innsatsområdene, men det kan arte seg ulikt fordi målsettingene og konteksten for tiltakene vil være forskjellig. [Her](#) kan du lese mer om Leve hele livet.

Nå finnes det allerede kunnskap, verktøy og veiledere om hvordan tiltak, aktiviteter og tjenester kan evalueres ute i kommunene. Dette gjelder særlig områdene helsehjelp og sammenheng i tjenestene. På disse to områdene vil veilederen være et supplement.

Profesjonsutførte helse- og omsorgstjenester er underlagt et omfattende regelverk med en plikt til å evaluere.

.....

Som ledd i Leve hele livet er det utarbeidet et eget kunnskapsnotat om forbedringsarbeid og innovasjon i tjenestene. Se også Helsedirektoratets nettside for nyttige verktøy og inspirasjon.

Det finnes også verktøy for å utvikle og evaluere sammenhenger mellom de profesjonsstyrte tjenestene – av typen «gode pasientforløp». Les mer på KS og FHI hjemmeside.

.....

Se veileder i egnevaluering for kommuner og fylkeskommuner som gjennomfører prosjekter i regi av folkehelseprogrammet.

Veilederen skal bidra til økt bevissthet om hvorfor vi setter i gang et tiltak, og hvilke problemer tiltaket skal løse. Tenkemåten vil på denne måten kunne ha positive konsekvenser for kommunens planarbeid. Eller som det heter i KS veikart for tjenesteinnovasjon:



Gode tjenester skapes på bakgrunn av god innsikt i faktiske behov. Gjør grundig arbeid med å avdekke reelle behov og årsaker til problemer før dere velger løsning. Dette reduserer faren for at dere lager feil løsninger.

.....

Intensjonen er også at veilederen skal skape bevissthet om hva som investeres av penger, folk, tid og andre ressurser, og hvordan innsatsen samsvarer med ambisjonene, med det vi vil oppnå. Den skal bidra til refleksjon rundt hvordan tiltaket er forankret, og om hva som kan fremme og hemme en god prosess. Dessuten skal det få oss til å stille spørsmål om konsekvenser eller virkninger av tiltaket. I hvilken grad ble målene nådd? Hadde det vi gjorde noen bivirkninger, noen ikke-intenderte konsekvenser? Var de positive eller negative? Gjennom slike spørsmål blir evalueringen ikke bare et enkeltstående element i tiltaket, men en dimensjon og en tenkemåte som kan påvirke og styrke alle faser av arbeidet. Dessuten gir den et grunnlag for å spre erfaringene til andre som kan ha nytte av dem.



Veikart for tjenesteinnovasjon er en verktøykasse for deg som vil skape bedre tjenester for innbyggerne i din kommune.

Visste du at KS også har laget et veikart for utvikling av et aldersvennlig lokalsamfunn?

Intern og ekstern evaluering

Egenevaluering, eller intern evaluering, innebærer at et tiltak evalueres av noen som i større eller mindre grad selv er en del av det evaluerte tiltaket.



Faren er at detaljrikdommen kan bli så stor at man ser bare trær og ikke skogen.



Vil du vite mer?

[Her](#) er en artikkel som drøfter intern evaluering, og som også viser at den ofte er vel så nyttig som eksterne evalueringer.

Se også for eksempel kapittel 7 Hvem skal evaluere? i Finansdepartementets [Veileder til gjennomføring av evalueringer](#).

Leve hele livet blir også evaluert av NIBR OsloMet. Det foreligger en [underveisrapport](#) som kan være et godt bakteppe for interne, lokale evalueringer.

Intern evaluering gjøres av praktikere, av folk som har praksiserfaring, men ikke nødvendigvis forskningserfaring eller evalueringserfaring. Tegningen på side 11 minner oss også om at det motsatte av praktikerevaluering, kan være en evaluering som utføres av noen plassert på utsiden av tiltaket og som har kompetanse på mer eller mindre forskningsbasert evaluering. Evaluering kan altså gjøres internt eller eksternt.

Den vanligste grunnen til å velge intern evaluering, er at det er enklest og billigst. Det betyr ikke nødvendigvis at det er det nest beste, eller noe vi må ty til i mangel av noe bedre. En intern evaluatør har oftere oversikt over alle detaljer, en oversikt som kan være vanskelig å skaffe seg for en utenforstående. Faren er at detaljrikdommen kan bli så stor at man ser bare trær og ikke skogen. En kan med andre ord overse viktige strukturer eller faktorer som har stor betydning for tiltakets utvikling. Dessuten kan de være så engasjert i det de skal mene noe om, at evalueringen kan utarte til selvsjukt. Hvis forventningsfulle oppdragsgivere venter på å kunne bruke resultatene politisk, kan evalueringen bli mer rosende enn det egentlig er grunnlag for.

Ekstern evaluering er gjerne synonymt med evalueringsforskning, og den vil naturlig nok måtte tilfredsstillere andre forventninger og krav enn en intern evaluering. Selv om også en intern evaluering må tilstrebe nøyaktighet, kan og skal vi ikke på samme måte som av forskningen kreve vitenskapelighet i tilnæringsmåte, i metode og i presentasjonsform. Den interne evaluatøren kan begrense sine ambisjoner til å si noe om hvordan det gikk da vi forsøkte å gjøre dette hos oss, altså produsere kunnskap om dette spesielle tiltaket i denne spesielle settingen. Det kan være kunnskap som er viktig nok, og som andre kan lære noe av. Både intern og ekstern evaluering bør tilstrebe at kunnskapen som framkommer har overføringsverdi.

Evaluering kan utføres eksternt eller internt



Tiltak som skal evalueres

Ekstern evaluering

Kan koste mye tid og penger. Kan lettere sammenlikne med andre tiltak gjennomført andre steder, til andre tider. Kunnskap med overføringsverdi.

Tiltak som skal evalueres



Intern evaluering

Ofte billigere i drift. Kjenner detaljene. Kan miste oversikten. Kan overse strukturelle rammebetingelser. Kan komme til å ta viktige faktorer for gitt. «Slik fungerte tiltaket hos oss!»



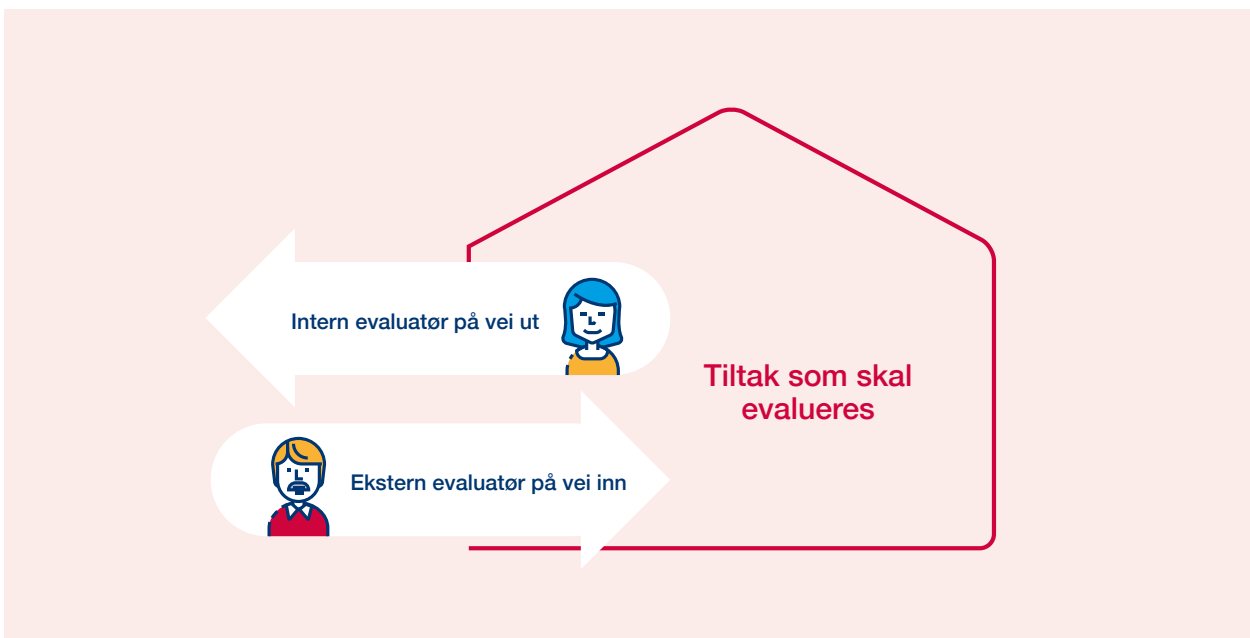
Tips

Knytt til deg en faglig støttespiller, eller en veileder i evalueringsprosessen.

Ingen brannmur mellom intern og ekstern evaluering

Iblant vil det være mest praktisk og fruktbart å lete seg fram til noe som ligger et sted midt mellom intern og ekstern evaluering. En mulighet er at praktikerer går ut av tiltaket for å forsøke å se det hele mer utenfra. Slike «frigjorte» eller frikjøpte praktikerevaluatører bør være forberedt på at arbeidssituasjonen er isolert og spesiell. Kravene er uklare, og dermed blir det også uklart hvilket ambisjonsnivå en skal legge seg på. Den interne evaluatøren bør derfor se om det kan finnes en støttespiller eller veileder blant mer profesjonelle evaluatører. Det kan dreie seg om hjelp til å få den nødvendige distansen til det som foregår, til å finne gode evalueringsspørsmål og de rette aktørene å stille dem til, eller til å skriftliggjøre resultatene på en slik måte at andre har nytte av dem.

Samtidig kan den interne evaluatøren ha noe å gi. Hvis det pågår en ekstern evaluering av en satsing, kan den interne evaluatøren bidra med data og kunnskap om hva som skjer i sitt tiltak. Slik kan et samarbeid mellom intern og ekstern evaluatør styrke også den eksterne og «store» evalueringen.





Enkelte kommuner samarbeider med forskningsinstitusjoner om evaluering av tiltak de har satt i gang. For eksempel gjelder det Lindåsprosjektet, som resulterte i [en studie](#) ved Senter for omsorgsforskning om velferdsteknologi i hjemmetjenesten.

Flere kommuner kan nok med fordel knytte til seg forskere for evaluering av tiltak og prosjekter. Et godt råd kan likevel være å supplere en slik ekstern evaluering med en egevaluering, blant annet for å få utnyttet egevalueringens potensiale når det gjelder kvalitetssikring underveis i prosessen. Dessuten kan det være krevende å finansiere ekstern forskningsbasert evaluering. En mulighet kan være å samarbeide med et lokalt universitet eller høyskole hvor ansatte kan bruke av sin forskningstid, eller trekke inn en masterstudent -eller helst en doktorgradsstudent. Kommunen kan også samarbeide med vitenskapelig ansatte ved en utdanningsinstitusjon eller frittstående forskningsinstitutt om å søke midler fra forskningsrådet, regionalt forskningsfond eller en privat stiftelse. For noen tiltak og kommuner kan et samarbeid med Utviklingscenter for sykehjem og hjemmetjenester (USHT) være en løsning.



USHT er evaluert av NIBR/NIFU.

[Evalueringsrapporten](#) forteller blant annet om et nært samarbeid mellom USHT i Drammen og Universitetet i SørØst-Norge (rapporten, side 84–85). Samarbeidet har ført til flere forskningsbaserte studier i kommuner i tidligere Buskerud fylke. Særlig har Ål kommune profittert på dette samarbeidet. Evalueringsrapporten kom i 2015.



Andre har overlatt evalueringen til eksterne krefter. Et eksempel er Ruter aldersvennlig transport der noen bydeler i Oslo tilbyr aldersvennlig, fleksibel transport med rosa busser. Evalueringen er gjort av Transportøkonomisk institutt. Rapporten Helseeffekter av Ruter aldersvennlig transport fra 2020 er tilgjengelig [her](#).

(Foto: Ruter As / Redink, Thomas Haugersveen)

Det formative potensialet i intern evaluering

Enten evalueringen skal foregå internt eller eksternt, er det første spørsmålet: Hvorfor skal vi evaluere? Noen ganger framstår evalueringen som en nokså rituell aktivitet, vi vet ikke helt hvorfor vi gjør det, men det skal nå gjøres. I slike tilfeller kunne man kanskje like gjerne latt være. Men som oftest gjør vi det fordi vi har bruk for den kunnskapen evalueringen skal gi oss. Da må vi spørre hvilken kunnskap vi er ute etter, hvordan evalueringen skal være nyttig for oss. For mange betyr evaluering å vurdere om et tiltak har nådd sine mål, altså evalueringer som en oppsummering til slutt. Slike evalueringer kaller vi *summative*.

I praksis er intensjonen vel så ofte at evalueringen skal styrke tiltaket og bringe oss nærmere en løsning på problemet vårt. Da skal altså evalueringen kunne være med å forme tiltaket, og vi snakker om en *formativ* evaluering. En slik evaluering forutsetter gjerne at evaluatøren er tett på det som skal evalueres, mens i summativ evaluering er det større avstand mellom den som evaluerer og det som blir evaluert. I intern evaluering er det i utgangspunktet nærhet mellom evaluatør og tiltak, og det er dermed store muligheter for refleksjon, læring og styrking av tiltaket underveis i prosessen.

Når kokken på restaurantkjøkkenet smaker på suppa for å bestemme om den kanskje trenger en fløteskvett, så er det formativt.

Når gjesten har fått suppa på bordet og smaker, da er det summativt.



Leve hele livet er lansert som en kvalitetsreform. De fleste tiltakene er å betrakte som varige endringer. Ofte tenker vi evaluering først og fremst når det gjelder prosjekter med en klar begynnelse og slutt. Men evalueringens formative funksjon vil være særlig viktig når tiltaket skal fortsette i tiden framover. I Leve hele livet har også mange av tiltakene en fortid, de eksisterte før satsningen ble lansert.



Vil du vite mer?

Her er en [artikkel](#) som både diskuterer summativ vs. formativ evaluering, samt tar opp hvordan evaluering kan styrke utviklingen av et tiltak.

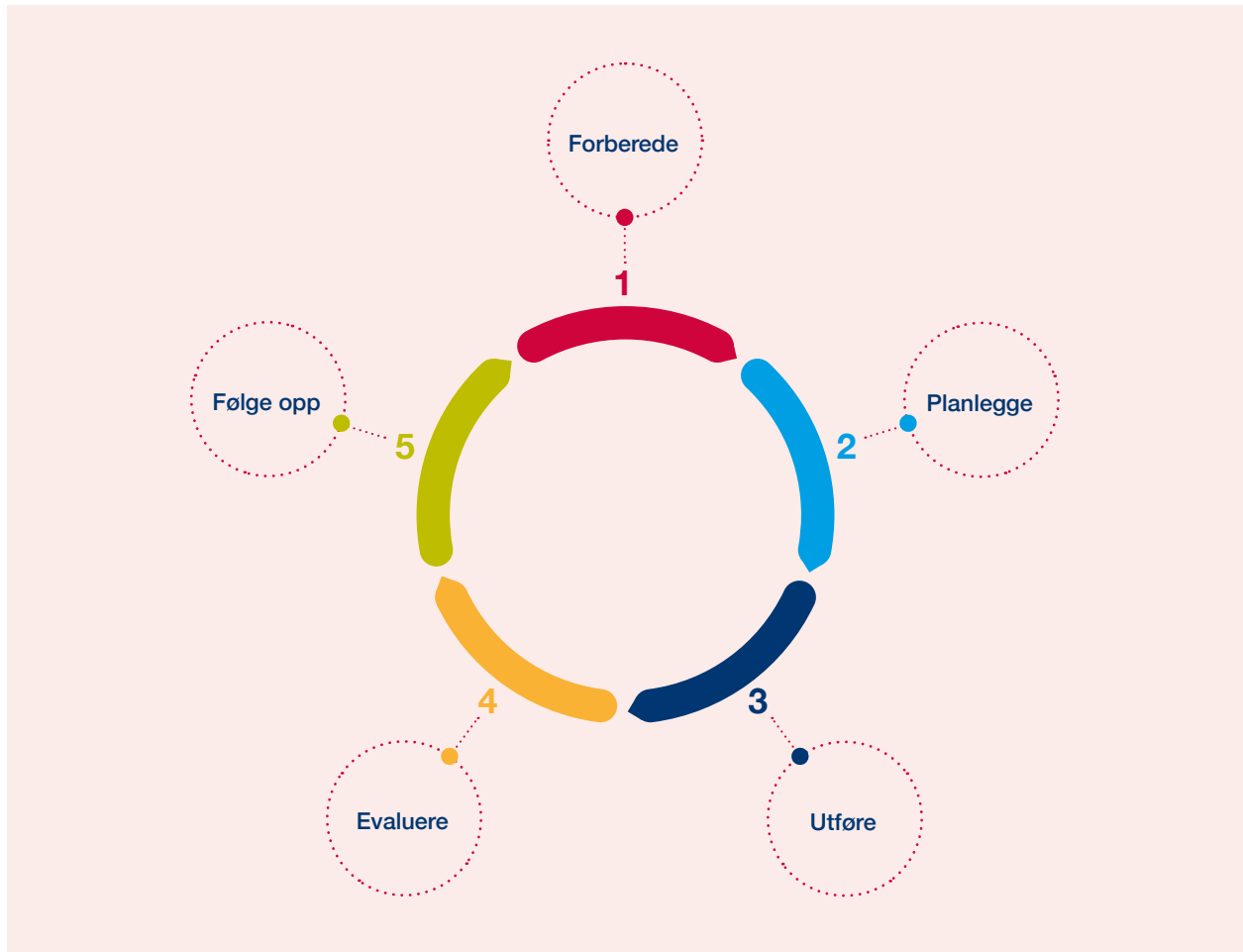
For at evalueringen skal kunne virke formativt, er det ikke nok at den legges inn først etter at tiltaket er forberedt, planlagt og utført som i [sirkelen](#) i illustrasjonen på neste side. Den evaluative tilnærmingen må være med gjennom hele prosjektet, fra start til slutt.

Skillet mellom summative og formative evalueringer faller i all hovedsak sammen med skillet mellom effekt- og prosessevalueringer. Ofte kan vi få inntrykk av at effektevalueringer har høyest status. De skal gi svar på det viktige spørsmålet: Virker det? Samtidig er effekt eller virkning ofte vanskelig å påvise. Finner vi en virkning kan det være vanskelig å være sikker på at den skyldes tiltaket. Utenforliggende faktorer kan ha skapt effekten. Dessuten hjelper det ofte lite å vite at det ble en effekt dersom vi ikke vet hva som skapte den. Det forutsetter kunnskap om prosessene, og om hva som faktisk ble gjort. Derfor er det gode grunner til å vektlegge nytten av evalueringer som ser på prosessen.

Det bør også nevnes at en og samme evaluering kan være både summativ og formativ, den kan fokusere på både effekt og prosess. Det er imidlertid ambisiøst og kompetansekrevene, og i mange tilfeller vil nok hovedvekten legges på en av de to intensjonene. Senere i denne veilederen gir vi eksempler på begge evalueringsformene. I fortsettelsen skal vi, med utgangspunkt i det formative potensialet i intern evaluering, gi noen råd om hvilke spørsmål den interne evaluatøren bør være opptatt av.



For at evalueringen skal kunne virke formativt, er det ikke nok at den legges inn først etter at tiltaket er forberedt, planlagt og utført som i sirkelen under. Den evaluative tilnærmingen må være med gjennom hele prosjektet, fra start til slutt.



Forholdet mellom mål, handling og resultat

Alle tiltak dreier seg på en eller annen måte om at det er noen som vil noe, derfor gjør de noe, og kanskje oppnår de noe. Denne tredelingen kan være utgangspunkt for en lang rekke spørsmål som det er nyttig å stille for den interne evaluatøren.

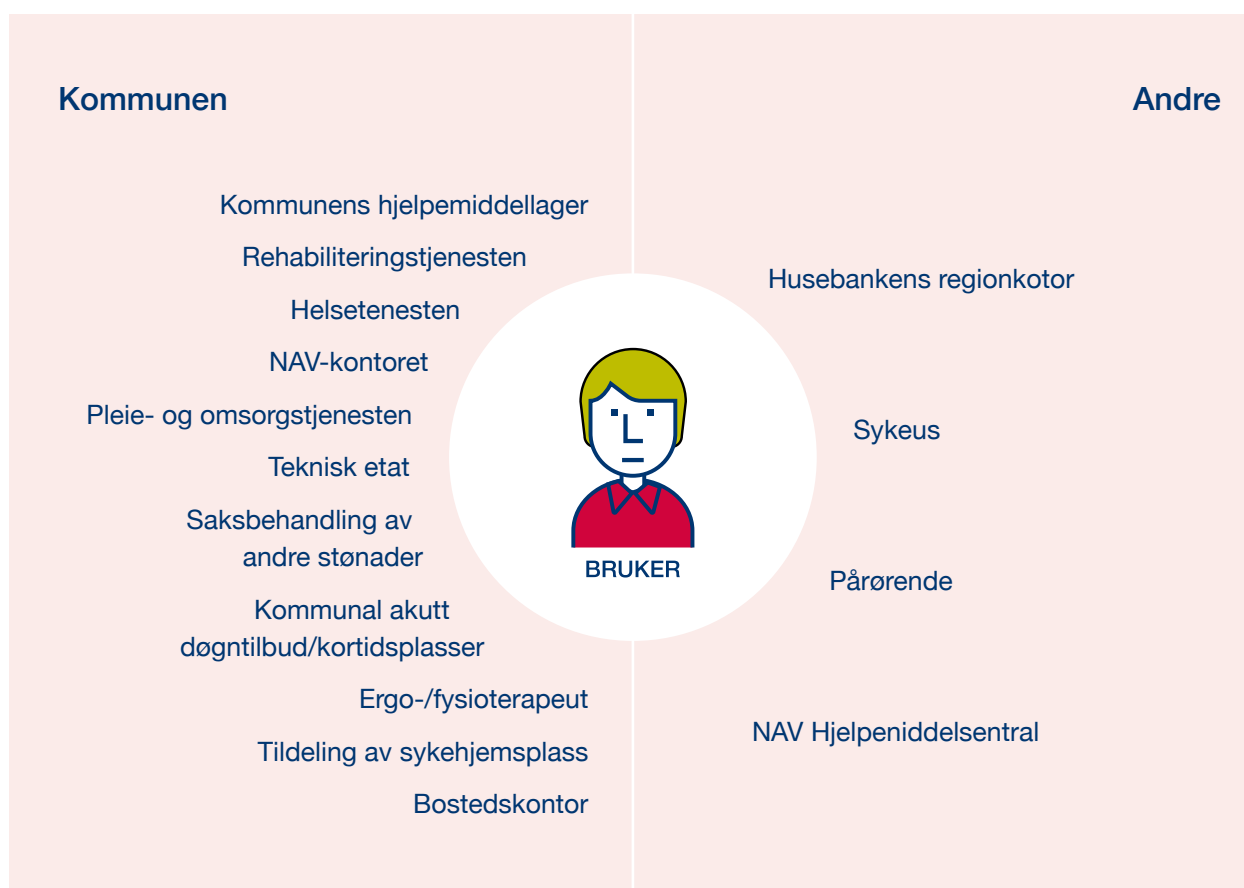


Sammenhengen mellom det vi vil, det vi gjør og det vi oppnår er drøftet [her](#).

En god evaluering bør være opptatt både av tiltakets målsettinger, av handlingene som utføres for å nå disse målene, og hvordan disse handlingene virker, både på kort sikt og i det lange løp. Dessuten bør evalueringen se på sammenhengen mellom de tre elementene målsetting, handling og resultat. Hvordan henger for eksempel det vi oppnår sammen med de målene vi hadde?

Mål – hvorfor vil vi noe?

En god evaluering bør starte med å se på **hvem som har tatt initiativet til tiltaket** eller prosjektet som skal evalueres, **hva som er motivasjonen bak** initiativet og **synliggjøre målene** som tiltaket skal realisere. Dette kan gi oss verdifull kunnskap om hva som hemmer og fremmer et tiltak i å oppnå ønskelige resultater.



▲
Figuren illustrerer at antallet potensielle samarbeidspartnere er stort. Den er hentet fra [Håndbok i aldersvennlige lokalsamfunn](#), utgitt av KS i 2020.

Hvor initiativet har oppstått, forteller noe om forankringen av det som skal gjøres, og god forankring kan være en forutsetning både for å få et tiltak opp å stå, og for å få det til å fungere over tid. Det kan være lurt å kartlegge hvem det er som har tatt et initiativ til tiltaket/prosjektet. Er det politikere, er det noen i kommunal forvaltning, og i tilfelle på hvilket nivå? Er det noen fra frivillige organisasjoner, eller kanskje fra eldrerådet? Eller er det andre ildsjeler? Det kan også være viktig å se på hvem initiativtaker har fått med seg i prosessen. Hvilke allianser har vært viktige her? Mange tiltak forutsetter samskaping eller samarbeid mellom etater og personer, det gjelder også tiltakene som inngår i Leve hele livet. Da kan det være av stor betydning om slikt samarbeid ble etablert allerede i tilblivelsen av tiltaket.

Antallet potensielle samarbeidspartnere vil mange steder kunne være enda større enn illustrasjonen over viser – som kultur og fritidsetat i kommunen, næringsliv og frivillige aktører som humanitære organisasjoner, borettslag, velforeninger, idrettslag, menigheter og pensjonistforeninger – for å nevne noen.



Eldrerådets leder Nils Oddvar Reiersen snakket om hvilke forventninger han har til arbeidet med Leve hele livet. (Foto: Karmøy kommune)

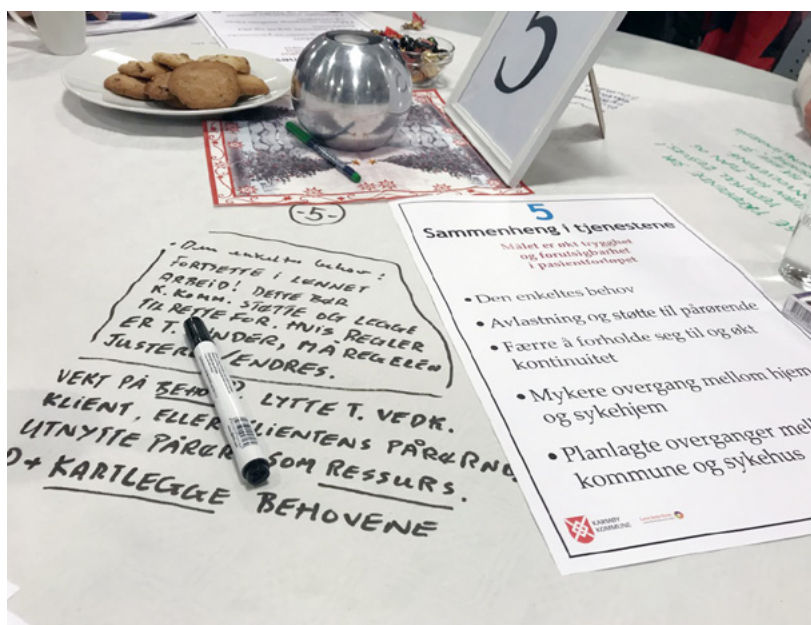
I Karmøy kommune arrangerte de en «[kafedialog](#)» på et åpent møte med 40-50 deltakere fra ulike lag og foreninger, menigheter, privatpersoner, ansatte og folkevalgte. Innspillene ble tatt med i utformingen av deres [Leve hele livet-satsning](#). Karmøy kommune fikk Leve hele livet-prisen i 2019 fordi de hadde jobbet godt med forankring i politisk og administrativ ledelse, også på tvers av enheter. Tiltaket hadde også en god plan for involvering av brukerrepresentanter og innbyggere.

Den neste serien av spørsmål dreier seg om hva som fikk oss til å ville dette. I flere kommuner som arbeider med Leve hele livet, bygger tiltakene på undersøkelser blant de eldre og pårørende.

Ofta setter vi i gang et tiltak fordi vi har et presserende problem som trenger løsning. Akutt problemløsning kan noen ganger være helt nødvendig. Samtidig kan tiltak med et slikt utgangspunkt skygge for mer langsiktige prosjekter. Brannslukking kan være nødvendig, men vi må også få tid til å forebygge branner.

Iblant ser vi at tiltak blir iverksatt mest fordi det bød seg en tilgjengelig finansiering av noe vi hadde hatt lyst til å gjøre lenge. Finansieringsmuligheter kan også gjøre at vi kan fortsette med noe vi ellers hadde måttet slutte med, eller de kan brukes til å lappe på noe som er mangelfullt.

Når vi har funnet ut av hvem som tok initiativet, og hva som er motivasjonen bak, er det nyttig å synliggjøre målene som tiltaket eller prosjektet skal realisere. Slik kan vi vurdere om målene samsvarer med problemene vi skal løse, og gjøre det enklere å vurdere grad av måloppnåelse. Klare mål kan være en forutsetning for å vurdere måloppnåelse. Er intensjonen å være formativ og beskrive prosessen, er ikke entydige mål like viktig.



◀ **Kafédialog** er en medvirkningsform som åpner opp for diskusjoner og viktige innspill. (Foto: Karmøy kommune)

Som en illustrasjon kan vi se på Sandefjord kommunes pilotprosjekt [TettPå](#).

Det **endelige målet** for prosjektet er å skape en trygg og forutsigbar tjeneste hvor pasienter med demenssykdom og deres pårørende opplever å få oppfølging og tilpasset tjenester ut fra sine individuelle behov.

Ett av de **mellomliggende målene** var at pasient og pårørende har forutsigbare rammer, primærkontakt og et fast personale.

De **umiddelbare målene** knyttet til dette var at det skulle foreligge nødvendige opplysninger om pasienten i form av «min livshistorie», man skulle ha en systematisk gjennomføring av oppfølgingsbesøk og justering av tiltak, og det skulle være kontinuitet i gruppe/teammøter for ansatte som jobber TettPå.

Mange Leve hele livet-tiltak har forebygging i en eller annen forstand som mål. Det dreier seg om å forebygge helseplager, marginalisering av utenforskap, samt å minske sorg og krise i forbindelse med overganger mellom spesialisthelsetjenesten og sykehjemmet, og mellom hjem og institusjon. Det er alltid vanskelig å måle effekten av forebyggende tiltak. Utviklingen kan påvirkes av faktorer utenfor vår kontroll, og vi kan ikke være helt sikre på at endringer vi registrerer skyldes tiltaket vi har iverksatt. Men evalueringer som fokuserer på prosessen, hva som påvirket iverksettingen av tiltaket og hvordan målgruppene har opplevd det, er også nyttige.

Når målsettingene spenner over flere nivåer samtidig, kan vi håndtere dette ved å sette opp en **målkjede**, for eksempel med en enkel tredeling i umiddelbare, mellomliggende og endelige mål. Man kan spørre om hvilke foreløpige målsettinger som må nås før man kan nærme seg det endelige målet. En fullstendig målkjede utgjør tiltakets handlingsteori. Handlingsteorien sier at hvis prosjektet gjennomføres etter planen slik at umiddelbare og mellomliggende mål oppnås, så skal det føre til at man når hovedmålet om en trygg og forutsigbar tjeneste. Samtidig skal det være rom for endringer og justeringer som resultat av den formative evalueringen. Gjennom å synliggjøre tiltakets mål og målkjede, kan vi enklere vurdere om aktivitetene samsvarer med problemet vi skal løse og ikke minst gjøre det enklere å vurdere grad av måloppnåelse.



Noen ganger dør ideen på planleggingstadiet. Da bør vi finne ut hvorfor, slik at vi ikke forkaster gode ideer som egentlig aldri er prøvd ut.



[Her](#) kan du lese mer om Sandefjords arbeid med Leve hele livet.

Handling – hvorfor gjør vi akkurat dette?

Når vi har sett på hvem som har tatt initiativet til tiltaket, hva som er motivasjonen bak og ikke minst synliggjort målene eller målkjeden, kommer vi til hva som faktisk gjøres for å nå målene. Er det noen *aktivitet*?

At noe er vedtatt gjort, behøver ikke bety at det skjer veldig mye. Dersom helse- og sosialutvalget i en kommune har bedt sykehjemmene om å gjøre noe og de i og for seg har sagt ja, kan det være nyttig å kontrollere hva de faktisk har gjort før man begynner å lete etter virkningen. Noen ganger dør ideene på planleggingsstadiet. Da bør vi finne ut hvorfor, slik at vi ikke forkaster gode ideer som egentlig aldri er prøvd ut. Hvorfor noe ikke blir noe av, kan være en svært så sentral problemstilling. Evaluering av hvorfor noe ikke skjedde, vil legge vekt på beslutningsprosesser og på trekk ved de sosiale strukturene. Noen ganger kan det være så trivielt som at en viktig person ble syk, eller at sentrale aktører ikke klarte å samarbeide på grunn av en tidligere uløst konflikt. At det ikke ble noen aktivitet, behøver dermed slett ikke bety at det ikke er behov for noen evaluering. Men det må bli en annerledes evaluering.

Andre ganger kan det være slik at noen gjør noe bare for å ha gjort noe. Det kan være for å vise og anerkjenne at man har et problem. Da vil selve det å gjøre noe være viktig, uten at de som gjør noe i og for seg har noe tro på at det de gjør skal virke.

Den neste listen med spørsmål er likevel knyttet til hva vi gjør. Ofte gjør vi mange ting på en gang, og da er det viktig å holde oversikt over elementene i det vi gjør. Som vi så i Sandefjord kommunes prosjekt TettPå beskrevet på side 21, er det en lang liste med tiltak som er tenkt iverksatt for å nå målene. Da er det viktig å sjekke ut om dette faktisk iverksettes, og eventuelt på hvilken måte.

Som eksempelet viser, dreier det seg for det første om at vi kanskje gjennomfører flere tiltak eller prosjekter med omtrent samme målsetting. Mange av tiltakene i Leve hele livet foregår på mange arenaer samtidig.



Når vi har sett på hvilke aktiviteter som foregår, bør vi spørre hva som ligger bakenfor aktiviteten.

Hvorfor gjør vi akkurat dette og ikke noe helt annet? I en drøfting av hva som er mulig å gjøre, er det også viktig å tenke gjennom hvordan de som gjør noe oppfatter handlingsrommet sitt. Ofte er handlingsrommet større enn vi først tror.

Dessuten er det selvfølgelig viktig å se på hvordan tiltak, handlinger og virkemidler er tilpasset det problemet vi ønsker å løse. Hvis vi tenker oss at problembeskrivelsen bygger på en diagnose av noe som er galt, kan vi si at medisinen må være tilpasset diagnosen. Vi må med andre ord se på sammenhengen mellom hva vi vil, og hvilke virkemidler vi velger. Hvordan konkretiseres intensjonene gjennom iverksettingen og gjennom de virkemidlene som velges? En måte å nærme seg dette på, er å si at målsettingene *oversettes* til aktivitet og virkemidler. Vi kan også snakke om oversettelse når det dreier seg om mer overordnede målsettinger.



I Sandefjord innebærer TettPå for det første et individrettet tiltak knyttet til hjemmeboende deltagere, der vekten er lagt på tett dialog mellom fagpersoner og pårørende. For det andre innebærer prosjektet en forsterket hjemmetjeneste gjennom hele døgnet til personer med demenssykdom / kognitiv svikt bosatt på et eldrecenter. Dette tilbudet er basert på individuell kartlegging og tett oppfølging.

Går vi tilbake til eksempelet fra Sandefjord kommune, ble målet om en trygg og forutsigbar tjeneste for pasienter med demenssykdom og deres pårørende, oversatt og konkretisert gjennom en lang rekke virkemidler. Virkemidlene var blant annet systematisk gjennomføring av oppfølgingsbesøk og justering av tiltak, egne arbeidslister, mer samarbeid med frivillige aktører, aktivitetsvenner osv.

Når vi kartlegger aktivitetene og virkemidlene som faktisk har blitt iverksatt, intensjonen bak hver aktivitet og til slutt ser på sammenhengen mellom målsetningene og virkemidlene, har vi et godt utgangspunkt for å vurdere hva som hemmer og ikke minst fremmer en god prosess og måloppnåelse.

Resultater og effekter – hva oppnår vi?

Til slutt kommer de spørsmålene som dreier seg om **hva vi har oppnådd**. For mange vil det være de viktigste spørsmålene. Har vi gjort mye forskjellig blir det viktig å identifisere hvilke handlinger som har ført til hvilke resultater. Hvordan henger det vi har oppnådd sammen med problemoppfatningen? Det kan også være viktig å reflektere rundt hvordan problemet ville ha utviklet seg dersom vi ikke hadde gjort noe.

Det dreier seg også om *måloppnåelse*. Klarer man å realisere de idealene som er satt opp? Det klassiske eksperimentet har tradisjonelt blitt regnet som den beste formen for måling av måloppnåelse – og da særlig effekten på de endelige målene (eks. bedre helse eller bedre funksjonsnivå). Det forutsetter at vi kan forenkle og manipulere virkeligheten. Vi må kunne fordele målgruppa på tilfeldig vis mellom en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe. Så gjør vi noe vi håper skal gi endring i eksperimentgruppa mens kontrollgruppa fortsetter som før. Til slutt sammenlikner vi tilstanden i de to gruppene med en nullpunktsmåling, det vil si med hvordan det var før vi gjorde noe. Det er nok ganske uvanlig å gjennomføre kontrollerte eksperiment som ledd i en intern evaluering, men teoretisk sett kunne det vært mulig å tenke seg for eksempel et eksperiment knyttet til måltidene på et sykehjem. Da måtte man finne to sykehjemsavdelinger som var så like som mulig. En baselinestudie måtte måle både tilfredshet, livskvalitet, samt fysiologiske mål knyttet til vekt og helse før man trakk lodd om hvem som skulle ha en endret måltidsstruktur. Etter en tid skulle man så måle på nytt, og så se om det var en forskjell mellom de to gruppene med ulik ordning på måltidene. Vel så ofte vil vi nok nærme oss spørsmålet om måloppnåelse ved å teste før og etter gjennomføringen av et tiltak.



Nyttige spørsmål å stille i evalueringen:

1

Hva har vi oppnådd?

2

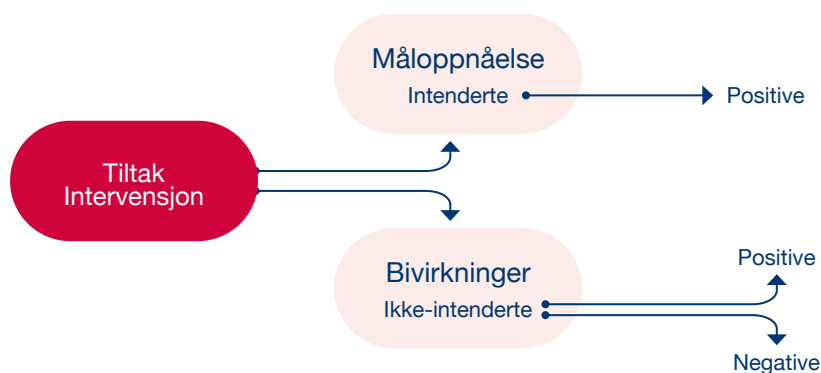
Hvordan henger det vi har oppnådd sammen med problemoppfatningen?

3

Klarer vi å realisere de idealene som vi har satt oss?

Spørsmål om måloppnåelse dreier seg også om hvilket ledd i målkjeden vi skal forholde oss til, er det de umiddelbare, mellomliggende eller endelige målene.

Når vi skal vurdere måloppnåelse, er det viktig å vurdere det vi oppnår i forhold til innsatsen. For *Fallforebyggende gruppetrening* i Tromsø, ser det ut til at iverksettingen gikk etter planen og tiltaket nådde sine mål. Men ofte kan iverksettingen være mangelfull eller tilfeldig. Det vil naturlig nok ha konsekvenser for hvilken effekt vi kan forvente.



Vurderingen av måloppnåelsen har også å gjøre med hvordan vi har avgrenset målsettingen. Vi kan enten avgrense målsettingen til å si noe om vi har klart å oppnå den effekten vi ønsket å oppnå, eller så kan vi angripe målsettingene fra et bredere perspektiv. Slik kan vi fange opp flere effekter, både de vi forventet, og de vi ikke forventet. Om måloppnåelseperspektivet blir for snevert, vil det være en fare for at vi mister de ikke-intenderte virkningene, altså de virkningene vi ikke forventet skulle komme. Det kan jo tenkes at et tiltak kan ha ikke-intenderte negative effekter (bivirkninger) som faktisk oppveier de positive. Eller det kan hende at selv om de oppsatte målene ikke nås i det hele tatt, så oppnår man en hel del annet bra som ingen hadde tenkt på i utgangspunktet.

Et eksempel kan være [Fallforebyggende gruppetrening](#) som ble gjennomført av rehabiliteringstjenesten i Tromsø kommune. Målgruppen var hjemmeboende eldre med begynnende funksjonsfall og eldre med nedsatt balanse, falltendens eller som hadde falt. Deltakerne måtte være selvhjelpne i daglige aktiviteter, fungere greit kognitivt og være motivert for trening. Målet var å redusere sjansen for fall, øke trygghetsfølelsen i hverdagen og bedre generell styrke og balanse. To fysioterapeuter fulgte to grupper over åtte uker, med to treninger i uka. Treningen bestod blant annet av utendørsaktiviteter, balanseløype, styrketrening og utholdenhetstrening. I tillegg til trening var det sosialt samvær med kaffe. Deltakerne ble testet individuelt før og etter oppstart av trening. Tiltaket startet opp i 2010, og ble etter hvert en del av den daglige driften i kommunen.

Negative bivirkninger kan for eksempel dreie seg om stigmatisering. Det kan oppleves som vanskelig å benytte seg av velmente tiltak iverksatt av kommunen, hvis disse tiltakene eksempelvis synliggjør kognitiv svikt.



For å gå tilbake til tiltaket *Fallforebyggende gruppetrening i Tromsø*, kan vi nøye oss med å spørre om veiledningen på trening var god eller dårlig. I hvilken grad var den tilpasset målgruppens funksjonsnivå? Eller vi kan spørre om deltakerne likte seg der, hva betydde treningstilbudet for dem? Eller som de la vekt på i testingen i Tromsø: Førte treningen faktisk til at de eldre ble i bedre form, og oppnådde man å forebygge fallulykker? Eksempelet kan også illustrere at hvis vi ikke når målene, kan det ha flere årsaker. For det første kan det være slik at treningen var for dårlig, og den fungerte ikke for denne målgruppa. Kanskje kom de mest for det sosiale samværet, og utsatte seg for fare mens de gikk hjemmefra på glatte tromsøgater for å komme til trening og kaffe. For det andre kan det hende at trening ikke er et godt virkemiddel for å forebygge fall, det vil si at den teorien man hadde om sammenhengen mellom årsak og virkning ikke holdt. Heldigvis for tiltaket i Tromsø, fant de at deltakerne på gruppetreningen opplevde en bedring med økt styrke, bedre utholdenhet og balanse, i tillegg til redusert bruk av smertestillende. Les mer om styrking av balansen og forebygging av fall [her](#).

Eksempelet fra Tromsø kan illustrere at manglende resultat kan ha ulike årsaker. Det kan skyldes for dårlig praksis, at iverksettingen har vært for svak. Men det kan også skyldes at teorien om årsak og virkning ikke holder.

Manglende resultat kan skyldes enten feil praksis eller feil teori:



Helt til slutt spør vi om **effektivitet**. Det dreier seg om å sette det man har oppnådd i forhold til investeringene. Det er her vi skal kunne si at riktignok var resultatene magre, men i forhold til de enda magrere investeringene, så var det kanskje ikke så verst likevel. Effektiviteten kan også sees i forhold til kildene for investeringene. Sentrale organer kan få svært mye igjen for sine penger ved at en sentral bevilgning kan utløse lokale midler.

Dette kapitlet har vist at hvordan spørsmål knyttet til tiltakets effekt gjerne dreier seg om hvorvidt målene våre er nådd. Vi har også vektlagt tiltakets virkninger. Da utvider vi perspektivet og spør om de videre konsekvensene av det vi har satt i gang. Hvis evalueringen ikke fokuserer på oppsatte mål, men bare ser på hva som skjer og hvilke prosesser som settes i gang, kaller vi det målfri evaluering.

Vil du lese mer, se for eksempel kapittel 1 i Bastøe, P.Ø. (2019): *Fem forutsetninger for gode evalueringer*. Oslo: Gyldendal.

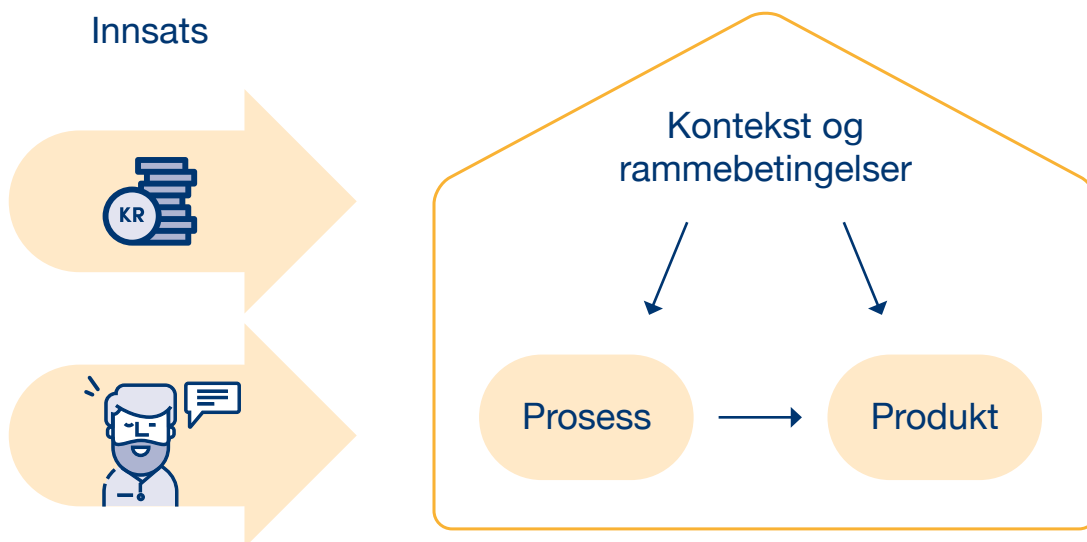
For diskusjon av forholdet mellom effektevalueringer og mer formative og prosessorienterte evalueringer, se [denne](#) artikkelen av Michael Quinn Patton.



Del 2

KIPP-modellen

Å knytte spørsmålene våre til hva vi ville, hva vi gjorde og hva vi oppnådde, er en av flere tilnærminger. Det finnes mange slike huskelister over hva man bør se etter. En som er kort og grei, og som kan supplere de temaene vi allerede har vært innom, heter CIPP på amerikansk, eller KIPP på norsk. Den kan illustreres slik:



Vil du vite mer?

[Her](#) kan du lese mer om KIPP-modellen, skrevet av Daniel L. Stufflebeam som utviklet den.

Det dreier seg altså først om kontekst og rammebetingelser, deretter om innsats, det vil si hva vi investerer. Til slutt kommer spørsmål om prosessen og produktet. Dette er faktorer som også kan være nyttig å knytte sammen med «hva vi ville, hva vi gjorde og hva vi oppnådde».

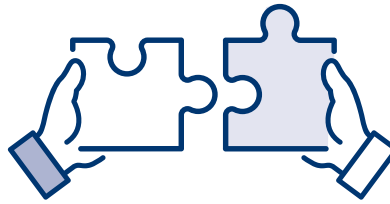
Kontekst er viktig

De første spørsmålene har altså å gjøre med kontekst. Den gir rammene for tiltaket, og er slik med på å bestemme hva som er mulig å få til. Det er vanskelig å lykkes hvis ikke tiltaket svarer med kontekst og rammebetingelser. Norske kommuner er store og små, og variasjonen er stor når det gjelder ressurser. Rammebetingelsene er med andre ord ulike, ikke minst når det gjelder evne og tid til å drive systematisk utviklingsarbeid og systematisk læring. Noen kommuner har egne utviklingsenheter med heltidsansatt personale. I andre kommuner er utfordringen å få tak i fagpersoner til sykehjem og hjemmetjenester. Samtidig bør evalueringen også spørre om dette er rammebetingelser det er mulig å gjøre noe med. Kanskje er handlingsrommet større enn man først tror?

Den institusjonelle rammen for tiltaket er en viktig del av konteksten. Er det kommunen som sådan som skal gjøre noe for å skape et mer aldersvennlig bysentrum? Er det hjemmetjenesten som skal forbedres, altså den hjelpen som ytes i folks hjem? Er det måltidene på sykehjemmet som skal organiseres på en bedre måte? Eller dreier det seg om trening og aktiviteter i regi av lokalt idrettslag? Hver av disse arenaene har sine rammebetingelser som evalueringen bør synliggjøre. Det kan ha stor betydning om den organisatoriske konteksten er kommunen som sådan, et sykehjem eller en frivillig organisasjon.

Flere Leve hele livet-tiltak er rettet inn mot ikke bare en av disse kontekstene, men mot overgangene mellom dem. Som det er pekt på i [stortingsmeldingen](#), kan innleggelse og utskrivning fra sykehus eller flytting fra eget hjem til sykehjem, innebære krevende overganger der nytt helsepersonell skal gi behandling og omsorg, og pasienten må forholde seg til et nytt fysisk og sosialt miljø. Slike flyttinger kan være en stor overgang i livsløpet.

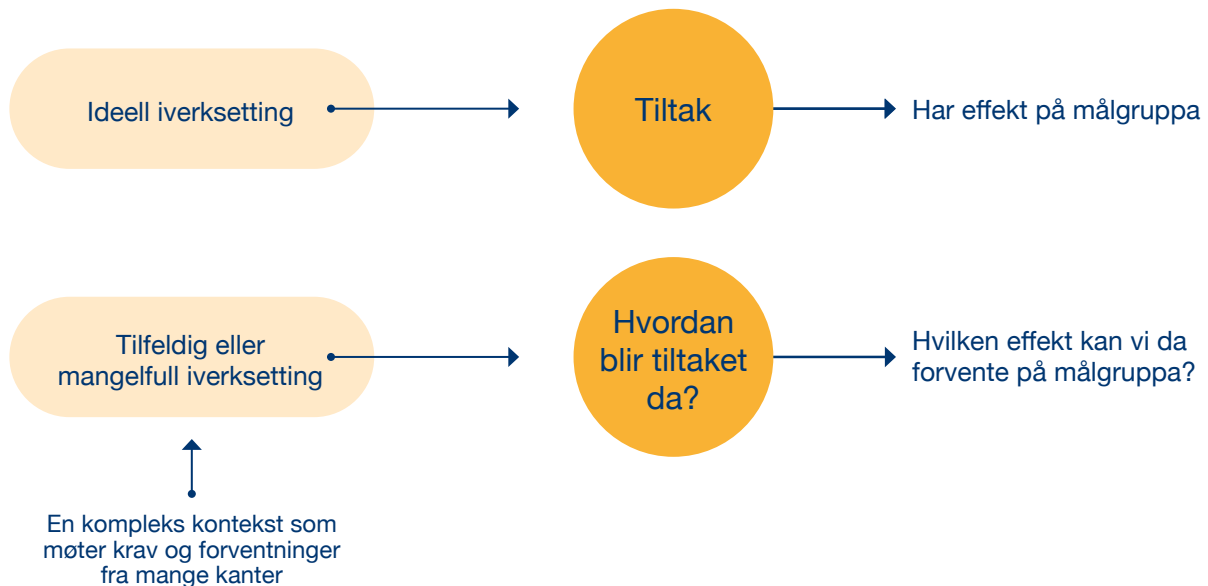
Mange tiltak foregår i flere kontekster. Ser vi for eksempel på [den oppsøkende virksomheten fra Strømmen bibliotek](#), dreier det seg ikke bare om biblioteket som administrerer ordningen, men også noen institusjoner og hjemmene til dem de kaller hjemmelånerne. Det er hovedsakelig eldre som har vanskeligheter med å komme på biblioteket og med å bruke digitale tjenester. Noen institusjoner får også besøk. Da har bibliotekaren med seg bøker, og leser også litt for de fremmøtte.



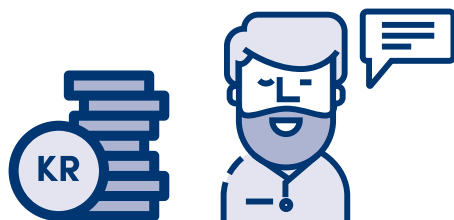
Sammenheng i tjenestene er et av målene for Leve hele livet. Intensjonen er at de eldre skal oppleve at de ulike tjenestene samarbeider, at det er kontinuitet i tilbudet og at de har færre ansatte å forholde seg til. En måte å nærme seg dette på er å integrere de ulike tjenestene fra sykehjem, omsorgsboliger og hjemmetjeneste. Når hjelperne arbeider på tvers av boformer - slik de gjør en del små kommuner – kan de lettere følge brukerne ut og inn av institusjon.

En intern evaluering som skal se på kontekst i slike integrerte tiltak, må trolig legge stor vekt på organisasjonskulturen i henholdsvis hjemmetjeneste og sykehjem. Dessuten vil det være viktig å synliggjøre rammebetingelsene. Da kan kommune-størrelse og geografisk avstand være kontekstuelle variabler.

Noen ganger skal iverksettingen av tiltaket foregå i en kompleks kontekst som møter krav og forventninger fra alle kanter. Da bør evalueringen beskrive situasjonen og legge opp til realistiske forventninger til hva som er mulig å få til.



Innsats



Det neste punktet i KIPP-modellen, dreier seg om input, eller innsats. Vi må med andre ord spørre: Hva er det vi putter inn i dette? Det dreier seg om å fastslå hva som investeres i tiltaket: Hvor mye penger (eventuelt fra hvilke kilder), tekniske hjelpemidler, og ikke minst hvilke menneskelige ressurser? Evalueringen må også spørre *hvor* ressursene settes inn. Da er vi tilbake til konteksten og figuren på forrige side. Er det trekk ved institusjonen som skal ta imot innsatsen, som kan komme til å vanskeliggjøre iverksettingen?

Innsats er kanskje den aller viktigste rammebetingelsen for hvordan det går. Det er lett å skylde på dårlig økonomi og spinkle bevilgninger, dersom suksessen uteblir. Og selvfølgelig er det er lettere å lykkes dersom man har rikelig med arbeidskraft og penger. Det stimulerer kreativitet og letter iverksettingen av nye tiltak. Samtidig kan det være bruk for å spørre om forholdet mellom kostnader og effekt. Jo mer som er investert, jo mer vil vi forvente av tiltaket.

Spørsmålet om innsats er også viktig når andre skal lære noe av det vi har gjort. Det er bare rimelig at de får vite noe om hvor mye penger de må investere dersom de skal forsøke å gjøre det som var en suksess hos oss. Men innsatsen består ikke bare av penger. Tid er en ressurs som gjerne kan kjøpes, og dessuten er folk viktig. Ofte ser vi at evalueringer er gjort på en slik måte at det blir vanskelig å skille det som gjøres fra dem som gjør det. Dette dreier seg både om hvor mange folk, hva slags folk og hva slags kompetanse. Selv de beste tiltak og ideer kan mislykkes hvis de skal realiseres av uinteresserte personer som kanskje har problemer nok i hverdagsjobbens rutiner. Omvendt kan entusiasme og engasjement være eneste årsak til suksess.



Nyttige spørsmål å stille i evalueringen:

1

Hvor mye penger, tid, tekniske hjelpemidler og menneskelige ressurser har vi investert i tiltaket?

2

Hvor settes ressursene inn?

3

Hva er forholdet mellom kostnad og effekt?

Personfaktorens betydning

Entusiastiske ildsjeler

eller

Inkompetente og uinteresserte folk



Jo mer ekstraordinære tiltak det dreier seg om, jo viktigere er personfaktoren. Noen ganger ser vi bare et eneste svar på hvorfor det utviklet seg som det gjorde: Det var trekk ved de personene som var engasjert som gjorde at det ble suksess eller fiasko. Her må vi også ta med det vi kan kalle pionerentusiasmen. Hvis det er noe nytt som skal prøves, noe som kanskje er interessant for mange, kan entusiasmen være større enn det den vil bli hvis tiltaket blir hverdagsrutine. Å framstå som en pioner som får betydelig oppmerksomhet fra journalister og forskere, og hvor prosjektleder og ordfører gjentatte ganger presenterer arbeidet på store konferanser, innebærer en medvind som kommune nr. 37 eller 214 som skal gjennomføre tiltaket neppe vil oppleve. Mange vil tvert imot måtte gjennomføre det i motvind – i konkurranse med en rekke andre tiltak, prosjekter og programmer.

Interne praktikerevaluatører er ofte raske til å forklare det som skjer ved hjelp av de personene som har gjort det. Det gikk bra fordi vi hadde en flink ildsjel, sier de. Eller det gikk dårlig fordi vi hadde helt feil person på feil sted. Selv om analysen kan være aldri så riktig, er det viktig å gå bakenfor og spørre hvorfor personfaktoren får så stor betydning. Dette er særlig sentralt dersom vi ønsker en evaluering som skal gi overførbar kunnskap, dvs. dersom den skal kunne lære oss noe om i hvilken grad metodene og strategiene i dette tiltaket kan brukes av andre personer og under andre lokale forhold. Det er strukturene og rammebetingelsene, inklusive ekstern oppmerksomhet og applaus, som gir de aktuelle personene nok handlingsrom til å skape suksess eller fiasko.



Når starter
og når slutter
prosessen?

Prosessen

Prosessen dreier seg om at *noen gjør noe*, og selve prosessbegrepet minner oss om at dette er noe som foregår over tid. Evaluering knyttes oftest til tidsavgrensede prosjekter. Men som vi har vært inne på har mange av Leve hele livet-tiltakene både en lang fortid, og forhåpentligvis også en framtid. Det betyr at for noen tiltak kan det være vanskelig å tidfeste før situasjonen, det vil si hvordan det var før dette tiltaket begynte å fungere. Prosessen er også viktig fordi det er der personfaktoren ytrer seg, og det er den de som driver tiltaket lever oppi fra dag til dag. Å evaluere prosessen, betyr gjerne å beskrive hva som gjøres av hvem, for hvem, med hvem, hvordan, når og hvor. En praktisk måte å drive slik dokumentasjon på, er å føre loggbok over hva som skjer fra dag til dag.

Ofte er det flere folk, eller flere etater eller organisasjoner som er inne. Det betyr at det vi ser på, gjerne er samkaping, samarbeid eller samhandling. Tettere og bedre samarbeid mellom ulike etater eller ulike profesjoner er et viktig element i mange av Leve hele livet – tiltakene. Da vil vi også spørre hvilke forutsetninger som må oppfylles for at noen skal samhandle og samarbeide. Har partene god samarbeidserfaring fra før av, vil prosessen trolig gå lettere enn der hvor en må bygge relasjoner og tillit helt fra bunnen av. For ikke å snakke om der hvor deltakerne i samarbeidet er grunnleggende uenige og er tilhengere av ulike teorier og kanskje «skoler» om hva som bør gjøres. Noen ganger har deltakere i tverretattlig og tverrfaglig samhandling med seg en

Å evaluere prosessen,
betyr gjerne å beskrive
hva som gjøres av hvem,
for hvem, med hvem,
hvordan, når og hvor.

Hvilken type konflikt det er, vil kunne være avgjørende for hvordan den kan håndteres slik at arbeidet ikke låser seg. Ulike konflikter krever ulike metoder for konflikthåndtering. En kort innføring i konflikter og konflikthåndtering finner du [her](#).

forhistorie preget av konflikt slik at de har vansker med å sitte rundt samme bord – noe som i sin tur vil påvirke gjennomføringsprosessen. Likedan kan det ha stor betydning for arbeidet at deltakerne er noenlunde likeverdige når det gjelder faglighet, slik at det ikke er én aktører eller faggruppe som dominerer så mye at andre aktører går lei og reduserer sitt engasjement og innsats.

Det hender at prosjekter eller tiltak kjører seg fast i konflikter. For den som evaluerer kan det være viktig forstå hva slags konflikt det er, særlig hvis evalueringen skal ha en formativ funksjon. Dreier det seg om en interessekonflikt knyttet til f.eks. ressursinnsats eller ressursfordeling? Er det en verdikonflikt hvor en er grunnleggende uenige om hva som skal gjøres? Eller er det en personkonflikt hvor aktørene misliker hverandre og hvor samhandlingen er forbundet med sterkt ubehag?

I de lokale Leve hele livet -prosessene kan en egenevaluering også benytte seg av de suksessfaktorene som KS lister opp etter å ha [oppsummert](#) kommunenes erfaringer fra planarbeidet. Som et ledd i evalueringen kan det være nyttig å spørre hvordan tiltaket ligger an når det gjelder disse ni punktene:

- God støtte og dialog med regionalt støtteapparat
- Politisk og administrativ forankring
- Tilrettelegge for aktive involverings- og medvirkningsprosesser mot overordnet planverk
- Engasjerte innbyggere og aktiv deltagelse fra politikere
- Interne samarbeid i kommunen - på tvers av enheter og sektorer
- Utfordre og engasjere ledere og ansatte i kvalitetsforbedringsarbeid
- Fokus på levekår og livskvalitet for alle
- Holde fast ved store og strategiske linjer
- Iverksette tiltak selv om ikke planarbeidet er ferdigstilt med politisk vedtak





Produktet

Produktet refererer til de umiddelbare resultatene som kommer ut av disse prosessene. Et produkt kan for eksempel være en aktivitet. På [songkafeen i Måløy](#) i nye Kinn kommune inviterer den lokale kulturgruppa 55+ til allsang akkompagnert av lokale musikere. Et produkt kan og være en tjeneste eller tiltak målgruppen selv oppsøker som Helsestasjon for eldre som er et tiltak som er etablert i mange kommuner, inklusive på Grünerløkka i Oslo. Men produkter kan også være mindre konkrete, som for eksempel [Mer Digital](#), der ungdom i nabokommunene Grue, Kongsvinger og Eidskog lærer eldre å bli mer digitale for derigjennom å redusere det digitale utenforskapet.

Et mer omfattende eksempel på hva som kan være et produkt er ombyggingen til et mer [aldersvennlig sentrum i Glomfjord i Meløy kommune](#).

(1) Aldersvennlig sentrum i Glomfjord, Meløy kommune (Foto: Edmund Ulsnæs, Ny Næring AS)

(2) Kjekke opplevelser sammen på songkafe i Kinn kommune. (Foto: Kinn kommune)

(3) Generasjonene møtes på tvers i tiltaket «mer digital» (Foto: Studio G Kongsvinger)

En del av evalueringen er altså å beskrive produktet – dvs. den aktiviteten eller det tiltaket som er et resultat av prosessene. Synes det å være egnet til å fremme de ønskede målsettinger og nå målgruppene? Fikk en til et godt produkt? Er Glomfjord sentrum godt belyst og de gående og kjørende separert slik at eldre trygt kan bevege seg i området? Er helsestasjon for eldre på Grünerløkka plassert slik at den er lett tilgjengelig for eldre i bydelen, og er den trivelig og innbydende slik at det øker sannsynligheten for at de vil komme igjen en annen gang?



Dette betyr at en naturlig del av en produktevaluering er å registrere i hvilken grad og på hvilken måte tiltaket/aktiviteten blir brukt av målgruppen

En god produktbeskrivelse kan av og til gi grunnlag for en vurdering av om produktet er godt eller ikke – særlig hvis det har noen åpenbare feil eller mangler som gjør det sannsynlig at det ikke vil fungere etter hensikten. Men en slik produktbeskrivelse er sjelden tilstrekkelig for å evaluere produktet. Og det er i hvert fall utilstrekkelig for å vurdere om det kan ha de ønskede langsiktige effekter – i form av mer aktivitet, mestring, sosialt fellesskap, livsglede og bedre helse for målgruppene. En forutsetning for at produktet skal ha slike gunstige effekter er selvsagt at det faktisk brukes av målgruppen. Dette betyr at en naturlig del av en produktevaluering er å registrere i hvilken grad og på hvilken måte tiltaket/aktiviteten blir brukt av målgruppen.

Skal songkaféen i Måløy sies å være vellykket, avhenger det at det i hvert fall kommer såpass mange at de kan synge allsang. Hvor mange deltakere i målgruppen som skal til for at det skal vurderes som bra, avhenger selvsagt av hvor mange som faktisk befinner seg i målgruppen. En deltakelse på 10 på et lite sted kan være like bra som 50 på et større sted med langt flere eldre.

Suksessen til *Mer Digital* avhenger av at tiltaket faktisk samler de det er beregnet på og de som kan ha nytte av det. I neste omgang kan det være interessant å stille deltakerne noen enkle spørsmål med utgangspunkt i tiltakets formål. Klarer tiltaket å redusere det digitale utenforskapet, og å øke forståelsen for dagens og fremtidens digitale samfunn?

Når det gjelder Helsestasjon for eldre er det selvsagt viktig å registrere hvor mange som bruker den – og gjerne spørre dem om hvorfor de gjør det. Men like viktig kan det være å spørre de i målgruppa som ikke bruker helsestasjonen om hvorfor de ikke gjør det – noe som ble gjort i [evalueringen](#) av Helsestasjonen på Grünerløkka. Dette blir da viktig kunnskap som kan brukes til å gjøre tiltaket mer attraktivt for målgruppen i neste omgang, samtidig som det kan være viktig kunnskap for andre – et annet sted – som tenker å etablere en lignende helsestasjon.

I en evaluering av det nye torget i Glomfjord, kan vi spørre om det faktisk er flere eldre ute og går i Glomfjord sentrum etter ombyggingen. En enkel opptelling basert på stikkprøver på flere tidspunkter kan gi noen svar. I tillegg kan en der også selvfølgelig intervjuere eldre om hvordan de opplever sentrum nå sammenliknet med hvordan det var før.

Hovedpoenget her er at når produktet er beskrevet, er det viktig å registrere deltakelsen fra målgruppen. Hvis deltakelsen er god, blir problemstillingen: Hva kan forklare at vi faktisk fikk til en så god deltakelse? Eller hvis det ikke gikk så bra: Hva kan forklare at vi ikke klarte det? Skyldes det egenskaper ved produktet, eller skyldes det andre hindringer som viste seg større enn først antatt? Eller var det slik at produktet ikke var egnet til å skape deltakelse og bruk?

Noen tiltak er rettet inn mot tjenesteyterne som primær målgruppe, ofte for at de i neste omgang skal yte bedre tjenester. I noen tilfeller kan tjenesteyternes interesser stå i motsetning til den sekundære målgruppa, eldre. Men oftest vil endringer som er bra for tjenesteyterne, også være bra for den sekundære målgruppa. Et eksempel finnes i et forsøk med tverrfaglig samarbeid når det gjelder hverdagsrehabilitering i fire kommuner. Evalueringen forteller om stolte og fornøyde hjelpere. De erfarte at de ga bedre tjenester, ble mer effektive og lærte mye av hverandre. [Resultatet](#) var et bedre tilbud til rehabiliterings målgrupper for rehabiliteringen, men også til andre eldre i form av økt hverdagsmestringstenking i de ordinære hjemmetjenestene.

Brukermedvirkning

Målgruppene er også brukere, og spørsmål om brukermedvirkning er også relevant for evalueringen selv om det ikke har fått noen plass i de evalueringsmodellene vi har gjennomgått foran. Å evaluere medvirkningsprosessen kan gi oss kunnskap om hvordan målgruppen har blitt involvert i utformingen av et tiltak eller prosjekt. Dette kan igjen ha betydning for grad av måloppnåelse. Brukermedvirkning kan også brukes som en metode for å innhente verdifull informasjon som kan forteller oss om et prosjekt går i riktig retning eller ikke, sett i fra målgruppens perspektiv. På denne måten kan brukermedvirkning være en viktig kilde til informasjon for å styrke evalueringens formative potensiale.

NIBRs underveisevaluering er tilgjengelig [her](#).

Håndbok for aldersvennlige lokalsamfunn har et viktig [kapittel](#) om medvirkning.

Se også FHIs [nettside](#) om hvordan man kan dokumentere og registrere brukererfaringer.

Brukermedvirkning kan være et mål i seg selv for å myndiggjøre eldre. Den kan også være et redskap for å nå andre mål knyttet til Leve hele livet. I stortingsmeldingen (side 168) vektlegges det at lokal planlegging og gjennomføring av Leve hele livet skal skje «med sterk medvirkning fra eldrerådene og den eldre befolkning». Underveisevalueringen finner at mange kommuner har involvert pårørende og brukere, ansatte i tjenestene, frivillige organisasjoner og andre sivilsamfunnsaktører, i tillegg til eldre selv.

Det er mange eksempler på Leve hele livet-tiltak som har tatt utgangspunkt i at man har spurt brukerne hva de ønsker seg. Levanger kommune åpnet [sitt prosjekt](#) med tre frokostmøter i tre ulike deler av kommunen. Det var godt oppmøte og stort engasjement. Møtene startet med en informasjon om hva *Aldersvennlig by og lokalsamfunn* er, men mesteparten av tiden ble brukt til gruppearbeid hvor gruppene skulle komme med innspill på tre spørsmål:

- Hvordan kan byen og lokalsamfunnet bli mer fremkommelig og tilgjengelig for eldre?
- Hva skal til for at du skal kunne ha en aktiv alderdom?
- En dag i 2025, hvordan ser dagen ut for deg – hvordan vil du ha det?

Det er også mulig å legge opp til medvirkning på mer uformelt vis. I tiltaket [Vaffel og info](#) i Trondheim kommune har kommunens avdeling for helse og velferd skaffet seg en campingvogn settes opp sentralt i ulike lokalsentra, og det inviteres til vaffel og info med kaffe. Her registreres ønsker og behov, og mange eldre tar turen innom.

Oftest tenker vi at brukermedvirkning er noe vi legger opp til for målgruppenes skyld. Men å ta hensyn til brukernes ønsker og behov, kan også bygge på et ønske om å utnytte tilgjengelige ressurser best mulig. I [en studie](#) som er en del av evalueringen av *Omsorg 2020*, siterer forskerne en kommunal leder som vektla at en mulig konsekvens av manglende brukermedvirkning var at det blir «*brukt tid og penger på noe som aldeles ikke var viktig, og det er jo 'waste'*».

Det er med andre ord flere metoder som kan brukes for å sikre brukermedvirkning. Iblant kan det også være nødvendig med hjemmebesøk for å få fram *de tause stemmene* til eldre som ikke kommer på folkemøter eller selv tar kontakt for i si sin mening.



Individuell medvirkning kan også knyttes sammen med retningsendringen *Hva er viktig for deg?* Kampanjen er knyttet til satsningen [Gode pasientforløp](#).

Gjennom dialog skal helsepersonell motivere eldre til å sette egne mål. Studier viser at det er utfordrende å få de eldre til å formidle egne tanker og ønsker, og det er et behov for å sette helsevesenet bedre i stand til å gjennomføre slike samtaler.

Hva er viktig for deg?

Spørsmålet har til hensikt å tydeliggjøre brukerstemmen og bidra til at helse-tjenestene møter og styrker individets egne ressurser og mestringsevne.



Del 3

Evalueringsdata – hva vil vi ha svar på?

Vi har nå vært innom mange temaer som kan være viktige i en intern evaluering. Men hvilke data vi har bruk for, er avhengig av hvilke spørsmål vi vil ha svar på.



Er vi opptatt av effekt, eller altså av å se om vi har klart å forandre virkeligheten, kan en nullpunktstudie være nyttig.

Flere av Leve hele livet – tiltakene har begynt med å beskrive hvordan tilstanden var før tiltaket begynte. Vi viste tidligere til sentrumsprosjektet i Glomfjord. Ved gjennomføring av slike tiltak kan man kartlegge sentrumsbruken før en gjør de fysiske endringene, og så gjenta kartleggingen når endringene er gjort.

Både i evalueringsforskning og i interne evalueringer er det nyttig å begynne med å identifisere aktørene. Da spør vi: Hvor finner jeg de personene som er involvert i dette, og hvem er de? Det er disse aktørene vi må intervjuer for å finne ut noe om konteksten, innsatsen og prosessen.

For å kunne beskrive prosessene, både de som forhåpentligvis fører til måloppnåelse og de som kan ha andre konsekvenser, er det først og fremst viktig å snakke med folk. Vi må spørre de som er involvert i tiltaket om det de gjør, om hva de opplever som vanskelig, og om hva de synes at de lykkes med. Slike intervjuer eller samtaler er nødvendige ikke bare en gang, men mange ganger i løpet av prosessen. Ofte kan de kombineres med at evaluatøren melder tilbake om hvordan hun ser på det som skjer. Slike samtaler, som foregår en til en, eller gruppevis, kan korrigere eller supplere evaluatørens bilde av prosessen.



Vi må spørre folk!
Særlig de som er involvert i tiltaket.

En mulighet er å gjennomføre en spørreundersøkelse til medarbeiderne som en del av prosjektet som evalueres. Hvis det er tenkt gjort med et spørreskjema, er det grunn til å minne om ferdig formulerte spørsmål i et skjema alltid begrenser hvilke fortellinger vi kan få fra informantene. Lar vi dem snakke fritt med utgangspunkt i åpne spørsmål, kan vi få svar på det vi ikke har hatt vett til å spørre om i et skjema.

Særlig i slutten av prosessen, vil det være viktig å få deltakernes svar på spørsmål som:

- Hva synes vi at vi fikk til?
- Hva gjorde at vi strevde?
- Hva strevde vi med?
- Hva var snubletrådene i prosessen vår?
- Hva var det som gjorde at vi fikk til noe?
- Hva var det som hjalp oss framover?



Flere Leve hele livet-tiltak har hatt nytte av å spørre brukerne av tjenestene som er utviklet. TettPå-prosjektet i Sandefjord kommune kan illustrere at slike brukerundersøkelser ikke nødvendigvis behøver å være store og omfattende spørreskjemaundersøkelser. [Sluttrapporten](#) forteller at 4–5 måneder etter at gruppetilbudet TettPå var etablert, inviterte prosjektleder fem pårørende til en individuell samtale basert på en enkel intervjuguide. Alle var engasjert i sin forelders situasjon. Brukerundersøkelsen førte til både positive og konstruktive tilbakemeldinger.

Det er også viktig å ta høyde for at ulike aktører kan ha motstridende meninger om samme tema. Et tiltak som vekker begeistring hos noen, kan oppleves som bortkastet av andre. Skal vi snakke med brukerne underveis, må vi huske på at deres erfaringer og synspunkter ikke bare kan gi data til evalueringen, men også fungere i en brukermedvirkningsprosess.

Intervjuer og samtaler kan suppleres med andre datakilder. Det kan være ulike former for dokumentasjon over hva vi har gjort og hva som har skjedd. Ikke minst gjelder det møtereferater, vedtaksprotokoller, og det kan være tiltakets egen **loggbok**. Lokale media kan også være en datakilde.

Et eksempel kan være *Helsestasjon for eldre på Grünerløkka* i Oslo som vi har vist til tidligere. Evalueringen av denne helsestasjonen har sterke innslag av egevaluering, blant annet med føring av loggbok. Evalueringen inneholder også elementer av brukermedvirkning, dvs. man spør brukerne, både de som oppsøker helsestasjonen og de som ikke kommer, hva de ønsker og trenger. Rapporten gir dessuten råd til andre som vil forsøke noe liknende.

Rapportering

Selv om intensjonen med evalueringen kanskje primært er formativ, kan det være nyttig med rapportering. Skriftliggjøringen kan få oss til å oppdage og gjøre noe med det vi ikke har gjort så langt. Særlig viktig blir rapportering dersom intensjonen er at andre skal kunne lære av det vi har gjort. Da er det viktig å huske på at det kan ligge viktig lærdom både i det vi har lykkes med og i det vi ikke fikk til.

Den som skal rapportere må samtidig ha bevissthet om etiske spørsmål. Å rapportere fra suksessprosjekter er sjelden vanskelig, men den som skal fortelle at det gikk dårlig fordi en prosjektleder «alle» vet hvem er, var udugelig, har et større problem. Da blir det viktig å få fram hvordan strukturer og rammebetingelser påvirket at ingen grep inn når tiltaket utviklet seg i feil retning. Det er sjelden en enkeltperson som har skylden alene når noe går dårlig.

Rapportering dreier seg om at det vi har gjort kan ha overføringsverdi i både rom og tid. Kanskje kan tiltak i regi av Leve hele livet ha smitteeffekt på andre felt i kommunen. Erfaringsspredning på tvers av kommunegrensene forutsetter også rapportering, enten skriftlig, eller som en muntlig fortelling om

hva vi fikk til og hva vi strevde med. Hvis evalueringen skal ha overføringsverdi ikke bare i rom, men også i tid, vil den skriftlige rapporteringen være viktigere. Kanskje er det noen i fremtiden som vil gjøre noe liknende, og som kan lære av det vi gjorde.

I tillegg til å dokumentere hva som er gjort, bør rapporten også drøfte i hvilken grad erfaringene er egnet til overføring til andre sektorer i samme kommune, eller til andre kommuner. Hvis det dreier seg om et prosjektfinansiert tiltak, bør rapporten drøfte om det er fornuftig og mulig å videreføre det når prosjektmidlene tar slutt. En kvalitativt god egenevaluering har vært innom de fleste av de spørsmålene vi har stilt i denne veilederen. Mange av disse spørsmålene bør de som har jobbet med prosjektet kunne finne svar på bare ved å tenke seg om, og ved å snakke sammen.



Spørsmålene er altså:

- Hvorfor satte vi i gang dette tiltaket? Hvilke problemer ønsket vi å løse med dette?
- Hva investerte vi av penger, folk, tid og andre ressurser? Hvordan samsvarer innsatsen med ambisjonene, med det vi vil oppnå?
- Hvordan var tiltaket forankret?
- Hvorfor gjorde vi akkurat dette og ikke noe annet som kanskje også kunne vært virksomt? Hvordan var sammenhengen mellom det vi valgte å gjøre med det vi ville oppnå?
- Hvilken arena valgte vi for tiltaket? Hvordan påvirket trekk ved konteksten det vi gjorde?
- Hvem var tiltakets målgruppe og hvorfor? Var det kanskje flere målgrupper som krevde ulike tilnærminger?
- Hvilke prosesser ble igangsatt? Hvordan ble prosessene påvirket av rammebetingelser og kontekst? Hva fremmet og hva hemmet en god prosess?
- Hvilke konsekvenser eller virkninger har tiltaket? I hvilken grad ble målene nådd
- Hadde det vi gjorde noen bivirkninger, noen ikke-intenderte konsekvenser? Var de positive eller negative?
- Særlig viktig er å svare på disse spørsmål om hvorfor det gikk som det gikk: Hva hjalp oss framover? Hva var suksessfaktorene? Hvilke hindringer støtte vi på?

I mange kommuner må trolig en del av disse spørsmålene besvares flere ganger, rett og slett fordi man har gjort mange ting, dvs hatt mange tiltak.

Også i [stortingsmeldingen](#) er det lagt vekt på kommunene i for liten grad har en systematikk og kultur for å lære av hverandre. Men spredning av gode løsninger og implementering av endringer er krevende prosesser, både for den som skal rapportere og for den som skal ta imot.



Erfaringsspredning

på tvers av kommunegrensene forutsetter også rapportering enten skriftlig, eller som en muntlig fortelling om hva vi fikk til og hva vi strevde med. (Foto: KS)

Oppsummering

Evalueringen skal skape refleksjon og bevissthet, og den skal gi svar på en lang liste av spørsmål.

En viktig styrke ved egenevaluering, er også at den kan få fram taus kunnskap, den erfaringsbaserte kunnskapen som det kan være vanskelig å sette ord på. Evalueringsperspektivet er ikke bare relevant som et spørsmål om resultat og måloppnåelse til slutt i et tiltak, men må få lov til å gjennomsyre hele prosessen. Det innebærer at evaluering blir noe mer enn et enkeltstående element i Leve hele livet-arbeidet. Det dreier seg ikke bare om å vurdere om situasjonen for eldre i kommunen bedres, men innebærer en lang rekke spørsmål som stilles i alle faser av arbeidet.

Det begynner med at vi diagnostiserer et problem, og bestemmer oss for å gjøre noe med det. Da er spørsmålet hvorfor vi gjør det, og hva vi investerer i løsningen. Så kommer spørsmålene om hvilken arena vi velger, og om hvilke målgrupper vi skal forsøke å nå.

De **prosessene** vi søker å sette i gang dreier seg ofte om tverrfaglig samarbeid, kompetansestyrking og kapasitetsbygging. Ofte er det også lagt inn samarbeid mellom kommuner/bydeler, med frivillige organisasjoner, spesialisthelsetjeneste med mer. Erfaring tilsier at det noen ganger kan være barrierer mot samarbeid både i holdningene til de personene vi skal jobbe med, og i de strukturene som omgir dem. Men vi kan også møte på entusiasme og ivrige ildsjeler som driver prosessene framover. Personfaktoren er alltid viktig, men den skal likevel ikke være noe hovedtema i en evaluering. **Produktet** er også viktig. Vi når ikke målene dersom vi ikke klarer å «produsere» det som skal være virkemidlene i tiltaket vårt. Vi når heller ikke målene hvis tiltaket ikke brukes av **målgruppen**.



Evalueringsperspektivet er ikke bare relevant som et spørsmål om resultat og måloppnåelse til slutt i et tiltak, men må få lov til å gjennomsyre hele prosessen.



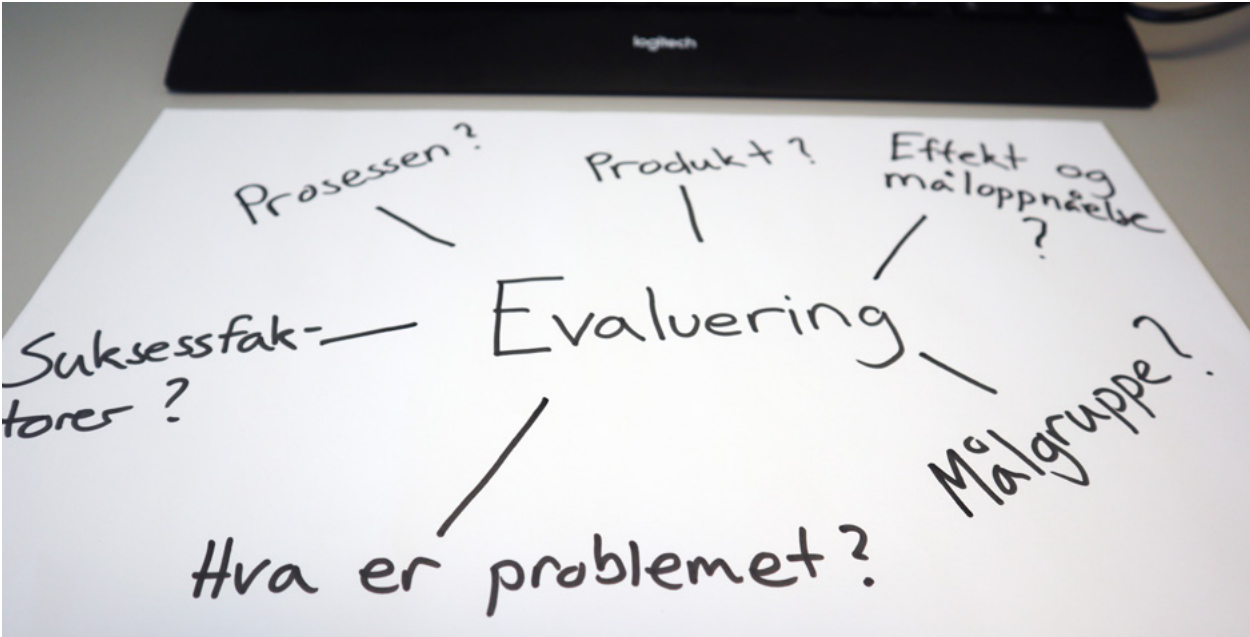
Spørsmål knyttet til effekt og måloppnåelse er både viktige og krevende.

Spørsmål knyttet til **effekt og måloppnåelse** er både viktige og krevende. For en intern evaluering kan det bli for vanskelig å gi presise, kvantifiserte mål på hva vi har oppnådd. Men en diskusjon av om man har nærmet seg målene og hva som eventuelt gjenstår, kan også være svært nyttig. Den kan knyttes sammen med hva vi faktisk vet om de langsiktige effektene av helsefremmende og sykdomsforebyggende tiltak for eldre. Vi vet for eksempel at sosial isolasjon og inaktivitet ikke er bra, og at aktiviteter som inkluderer eldre i sosiale fellesskap er helsefremmende. Spørsmålet er hvordan en gjør dette, hvordan når man målgruppen, hvor mange i målgruppen som aktiviseres og hva man gjør for å få til varig endring utover å delta i en kortsiktig engangshendelse. Slik kan evalueringen bidra til økt kunnskap om hvordan en skal skape de ønskede effektene.

Hele veien, og særlig når tiltaket går mot avslutning, er det viktig å kunne identifisere **suksessfaktorene**. Hva har vært de kloke grepene som kan forklare det vi fikk til? Helt til slutt er det også spørsmål om videreføring og om **overføringsverdi**. For mange av Leve hele livet-tiltakene ligger det inne allerede i utgangspunktet at tiltaket skal inngå som en del av det ordinære tilbudet.

Det har likevel liten hensikt å gi en mal for hvordan en egen-evalueringsrapport skal se ut, til det er både prosjekter, tiltak og aktiviteter for forskjellige. Også rammebetingelsene er forskjellige. Hvilke spørsmål som er særlig viktig og som vi ikke kan komme forbi, vil avhenge av hva som er intensjonen med evalueringen. Er det tilstrekkelig å måle effekt, eller er vi opptatt av hvilke prosesser som eventuelt førte til effekten? Er hovedintensjonen egen læring, eller er det viktigste at andre skal lære noe? Uansett svaret på disse spørsmålene, kan det være viktig å finne seg en samtalepartner eller medspiller eksternt. Slik kan en intern evaluering føre til et bedre tiltak. En viktig grunn til å velge egnevaluering kan være at man lærer av det. Det gjelder enten egnevalueringen står alene, eller den er gjort for å supplere eksternt evaluering.

Evaluering er en systematisk måte å bygge opp erfaring på, en måte som kan gi grunnlag for nye ideer. Selvfølgelig kan det også virke motiverende på egen arbeidsprosess, ved at man blir mer bevisst at det faktisk går noen skritt fremover. Den kan også bidra til at andre, som er et annet sted eller på et senere tidspunkt, kan nyttiggjøre seg de lokale erfaringene.





Postadresse

Postboks 1378 Vika
0114 Oslo

Besøksadresse

Haakon VIIs gt. 9
0161 Oslo

Telefon

24 13 26 00

ks@ks.no
www.ks.no