



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

<b>INDLEDNING</b>	<b>2</b>
Evalueringens fokus	2
Evalueringsmetode	2
Rapportens opbygning	3
<b>LØBENDE KOORDINERING OG SAMARBEJDE</b>	<b>4</b>
<b>ØKONOMI</b>	<b>5</b>
<b>KURSUSADMINISTRATION OG PRAKTISKE FORHOLD</b>	<b>7</b>
<b>PARTNERSKAB OG "EJERFORHOLD"</b>	<b>10</b>
<b>UDVIKLING OG DRIFT</b>	<b>13</b>
<b>LØBENDE EVALUERING</b>	<b>15</b>
<b>AFSLUTTENDE KOMMENTARER</b>	<b>15</b>

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)

## Indledning

Følgende rapport omhandler evaluering af samarbejdet mellem Fredericia Kommune (Fredericia Bibliotek), Syddansk Universitet (herefter SDU) og Danmarks Biblioteksskole (herefter Biblioteksskolen) i forbindelse med udvikling og gennemførelse af et mastermodul, som samtlige folke- og skolebibliotekarere i Fredericia Kommune har deltaget i. Projektet er af Fredericia Bibliotek blevet navngivet REBUS, og det er denne betegnelse, der vil anvendes i rapporten.

REBUS er igangsat i Fredericia Kommune, da der var behov for og ønske om at opkvalificere både folke- og skolebibliotekarere og derigennem udvikle nye, fælles og sammenhængende formidlingsformer på alle kommunens biblioteker. Samarbejdet mellem Fredericia Kommune, SDU og Biblioteksskolen har været afsæt for en ansøgning til og økonomisk bevilling fra Styrelsen for Bibliotek og Medier.

Mastermodulet kører over intensive 6 uger med afsluttende eksamen, og der har været gennemført 3 hold. Modulet giver 15 ECTS point og er dermed adgangsgivende til yderligere mastermoduler.

## Evalueringens fokus

Evalueringen omhandler som nævnt *samarbejdet* mellem de tre involverede parter. Der har i alle interviews været kommentarer omkring hvordan effekten af *uddannelsen* har været. Generelt kan det siges, at alle er enige om, at mastermodulet har været unikt og af en meget høj kvalitet, til stor gavn for deltagerne. Ud over denne kommentar vil der ikke i rapporten være yderligere inddragelse af hvordan kvalitet mm. af uddannelsen opleves, da denne del af evalueringen varetages af Elise Venndt.

## Evalueringsmetode

Evalueringen er gennemført kvalitativt med afsæt i systemisk evaluering. Den kvalitative tilgang er valgt, da samarbejdsrelationen er komplekst og der dermed er behov for nuancerede historier, for at kunne opnå den ønskede detaljerings- og forståelsesgrad.

Evalueringen har et fremadrettet fokus, hvilket er afgørende både i indsamlingen og analysen. Formålet med evalueringen er at aktørerne bliver styrket i deres



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)

forståelse for, hvad der i en fremtidig samarbejdsrelation er vigtigt at blive ved med at gøre, og hvad der med fordel kan køres mere af. Derudover er et primært formål, at andre der skal igangsætte samarbejdsrelationer omkring uddannelsesforløb eller andet, kan blive inspireret af rapporten, og opnå værdifuld viden om, hvad man med fordel kan være særligt opmærksom på i den slags arbejde. Dermed er der både fokus på, hvorfor og hvordan der opstod udfordringer og vanskeligheder i projektet, og samtidig afgørende grad fokus på, hvad der med fordel kunne gøres mere eller mindre af, næste gang et lignende projekt igangsættes.

Der er gennemført følgende interviews i evalueringen:

- Personligt interview med Jytte Bræmer, Helle Wiese og Elise Venndt, Fredericia Bibliotek.
- Personligt interview Lis Jankowski og Christa Poulsen, Fredericia bibliotek.
- Personligt interview med Trine Schreiber, Danmark Biblioteksskole.
- Telefonisk interview med Herdis Toft, SDU
- Telefonisk interview med Helle Gad, SDU
- Telefonisk interview med studerende Dorthe Grønbæk og Søren Kristensen

Respondenterne repræsenterer både deltagere i udvikling og afvikling af mastermodulet samt administrative medarbejdere fra Fredericia Bibliotek og SDU. Der vil i citater fra respondenterne fremgå hvem der har kommet med udtalelserne. Dette valgt af ikke-anonymitet er taget for at skabe størst mulig transparens i de forskellige oplevelser og refleksioner. Der er ikke medtaget citater, hvor respondenter kommenterer direkte på andre personer involveret i projektet, da det af etiske hensyn ikke findes hensigtsmæssigt.<sup>1</sup>

### **Rapportens opbygning**

Efter ønske fra Fredericia Bibliotek tilstræbes det at denne rapport har en begrænset længde. Dette vælges også da der erfaringsmæssigt skabes størst anvendelighed af rapporter, der er både relativt korte og overskuelige i deres opbygning.

---

<sup>1</sup> Det bør i denne sammenhæng nævnes, at der kun er ganske få citater der henvender sig direkte til andre involverede, og at de har langt overvejende positiv karakter.



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Rapporten er bygget op omkring en række overskrifter, som har været omtalt i interviewene. Nogle overskrifter har været berørt i alle interviews og nogle kun i enkelte. Der skal ikke betragtes et hierarki i de behandlede overskrifter, ligesom det anbefales at alle punkter betragtes med lige stor tyngde – det styrker dermed i denne evaluering ikke validiteten af et opmærksomhedspunkt at flere respondenter har omtalt det i interviewet.

Alle afsnit i rapporten starter med en række anbefalinger, både med fastholdelsespunkter og udviklingspunkter. Disse anbefalinger har til hensigt at kvalificere fremtidige samarbejder af lignende karakter både internt i den aktuelle gruppe og eksternt for andre.

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)

## Løbende koordinering og samarbejde

Der er stor enighed blandt tre af de centrale aktører, Helle Wiese, Herdis Toft og Trine Schreiber, om, at samarbejdet mellem dem har været godt og gavnligt for kvaliteten af mastermodulet. Der lægges vægt på de gode personlige relationer og på koordineringen og udviklingsarbejdet både før og under REBUS.

Der er følgende anbefalinger til fremtiden:

### Fastholde:

- Løbende dialog omkring udviklingen i projektet.
- Mødes face-to-face.
- Respektfuld og anerkendende tilgangsmåde over for hinanden i forhold til både faglighed og organisatoriske rammer.
- Dialog på tværs af hele gruppen – eksempelvis på mails hvor der svares "til alle", så alle involverede har indsigt i udvikling og beslutninger.

Det synes afgørende for succes af forløbet, at der har været et godt og stærkt samarbejde mellem de tre centrale personer, samt de øvrige implicerede. Der opleves stor anerkendelse og respekt på tværs af aktørerne, ligesom det i evalueringen synes at have betydning, at de tre "hovedpersoner" har gode både faglige og personlige relationer. Som denne rapport kommer til at bære præg af, har der været vanskeligheder og udfordringer undervejs i projektet, og det er påfaldende, at alle parter fortæller, at der i hele forløbet har været en god tone mellem aktørerne. Der har ikke været konflikter, og alle "taler pænt til hinanden", som Jytte Bræmer udtaler det. Der har været enighed om, at de



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)

praktiske og administrative udfordringer skulle løses på bedst mulig vis, og at det var sekundært i forhold til fokus på uddannelsens indhold og succes.

Herdis Toft, Helle Wiese og Trine Schrieber har igennem projektet opnået en god relation og respekt for hinandens faglighed. Dette synes at bære projektet igennem, uden at vanskelighederne er gået ud over kvaliteten af uddannelsen. I eventuelle fremtidige projekter er det dermed afgørende, at der er god dialog mellem de centrale involverede, da det skaber mulighed for at koordinere og tilrette undervejs i processen.

## Økonomi

Økonomien var et tema i samtlige af de gennemførte interviews (med undtagelse af interviews med studerende). Der var stor enighed blandt respondenterne om, at aftalerne omkring økonomien har været for utydelige, og at det har givet uhensigtsmæssigt ekstraarbejde og misforståelser i løbet af projektet.

Der gives følgende anbefalinger til fremtiden:

### Udvikle:

- Lav tydelige aftaler ved projektstart om priser og betaling på tværs i projektgruppen.
- Koordiner priser, så der er fælles priser for ensartede ydelser (eksempelvis undervisning og censorarbejde).
- Opnå forståelse for de økonomiske rammevilkår i de involverede organisationer/institutioner.

### Fakturaer på tværs

De tre involverede parter har hver især haft opgaver at løse i REBUS, og har dermed udgifter der skal dækkes. Alle tre parter har ligeledes haft egenfinansiering, og denne synes at have fungeret uden problemer, da det ikke har fyldt væsentligt i evalueringen. Der har været faktureret på tværs af de tre projektgrupper, og det har flere gange givet overraskelser for både det udførende og det administrative personale.

Evalueringen efterlader det indtryk, at økonomien ikke har været central i det indledende udviklingsarbejde. Der har været fokus på den unikke mulighed for at gennemføre et mastermodul for samtlige folke- og skolebibliotekarer i hele



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)

Fredericia Kommune. Det har for de udførende parter både været meget spændende og udfordrende at få sammensat det bedst mulige mastermodul, og de økonomiske hensyn er kommet i anden række.

Dette har givet en række udfordringer i løbet af projektet, da der er opstået tvivl og uklarhed om de økonomiske rammer. I løbet af projektet blev der sendt en faktura fra SDU til Fredericia Bibliotek, som både de udførende personer og det administrative personale ikke forventede. Ligeledes er der sendt faktura fra Fredericia Bibliotek til SDU på diverse udgifter, som ikke havde en opbygning og præciseringsgrad, der kunne godkendes i SDUs økonomiske rammevilkår. Endvidere er der sendt faktura fra Biblioteksskolen til SDU på undervisning, hvor beløbet var højere end SDUs priser på samme ydelse. Da evalueringen blev gennemført blev der gennemført møder, der havde til hensigt at koordinere og afslutte de økonomiske udfordringer.

### **Forskellige rammevilkår**

Samarbejdet mellem de tre aktører spænder over vidt forskellige økonomiske og organisatorisk systemer, hvilket har fået konsekvenser for håndteringen af økonomien. Den økonomiske styring og behov for eksempelvis dokumentation er meget forskellig mellem aktørerne, og dermed er der opstået frustration og irritation blandt det administrative personale, der ikke har følt sig i stand til at håndtere økonomien på tilfredsstillende vis. Christa Poulsen, økonomisk medarbejder på Fredericia Bibliotek siger:

*"Vi skal først have økonomisk møde nu, hvor projektet næsten er færdigt. Det er utilfredsstillende, for vi ved ikke hvor økonomien er... det har givet ekstraarbejde, fordi vi hele tiden skulle føle os frem og lære af fejlene i stedet for at være på forkant".*

Helle Wiese siger:

*"Her hvor vi er nu, der havde det været rart, hvis vi havde haft en kontrakt på hinanden om, hvem der laver hvad, og hvad det koster og hvornår og hvorfor."*

Oplevelsen både på Fredericia Bibliotek og i SDU er, at der ikke har været tilstrækkelig forståelse for den kontekst der arbejdes i. Ifølge Herdis Toft og Trine Schreiber har deres fokus i høj grad været på udviklingen af den bedst mulige uddannelse og mindre på økonomien. Som Trine Schreiber beskriver det, er undervisning og censorarbejde normalt en del af en "hel" uddannelse, og derfor har de ikke lavet vurderinger af, hvad den enkelte ydelse koster. De er i lige så høj grad optaget af at skabe eksempelvis et godt studiemiljø, og ser



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)

dermed mere helhedsorienteret på uddannelserne. Dermed har der været et stykke arbejde for dem i vurderingen af, hvad priserne på de enkelte ydelser skulle være, og dette er først blevet afklaret løbende i processen.

I SDU er der andre krav til, hvordan fakturaer skal specificeres, og det skabte uklarhed om en faktura fra Fredericia Bibliotek. I Fredericia har det været en udfordring både at få viden og forståelse for, hvem der er økonomisk beslutningsdygtige i SDU, og hvordan juraen skal være, for at kunne godkendes i SDUs systemer.

Herdis Toft siger:

*"Det har været logistikken der har været frustrerende, fordi vi ikke har forstået hinanden".*

Helle Gad fra SDU siger:

*"Der har ikke været nogen kontrakt at gå efter – det er det, der er problemet."*

Såfremt et lignende projekt gennemføres, må det betragtes som af største vigtighed at de økonomiske rammer er lagt i mere faste rammer, før projektet går i gang. Der er ikke blandt respondenterne klart svar på, om kontrakten og aftalerne skulle have været lavet før ansøgningen til Styrelsen for Bibliotek og Medier blev afsendt, men der er enighed om, at det ville have lettet arbejdet at have en kontrakt med blandt andet økonomiske rammer.

Samtidig med behovet for mere økonomisk styring, er det vigtigt for både Helle Wiese og Herdis Toft, at der bliver plads til fleksibilitet og forandringer undervejs, da projektet er et udviklingsprojekt og dermed ikke er 100% forudsigelige fra start. Helle Wiese siger:

*"...Det er til gengæld godt, at vi ikke har en kontrakt om et præcist produkt, fordi udvikling af uddannelsen faktisk sker løbende... ergo skulle en kontrakt ikke være bindende på det område, fordi fleksibiliteten er fremragende i den her proces."*

## **Kursusadministration og praktiske forhold**

I forlængelse af de økonomiske udfordringer, har der været andre administrative og praktiske udfordringer løbende i projektet. Dette opleves særligt fra de



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

administrative medarbejdere, og er ligeledes kommenteret af udførende personer fra SDU og Fredericia Bibliotek.

Der gives følgende anbefalinger til fremtiden:

**Udvikle:**

- Inddrage de administrative medarbejdere i planlægningsfasen.
- Holde møder på flere niveauer – både udførende og administrative medarbejdere.
- Lave tydelige aftaler af hvem der står for hvilke dele af administrationen.
- Få forståelse for den administrative struktur på det involverede institutioner.
- Skab tydelige aftaler om hvem der varetager studieportal og håndtering af samme.

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)

**Inddrage det administrative personale**

Den altovervejende pointe omkring det administrative arbejde er, at man skulle have mødtes fra starten af projektet i hele gruppen. Det har givet udfordringer løbende, at de administrative medarbejdere blev involveret meget sent i forløbet, og først meget sent fik overblik over de andre institutioner og involverede personer. Helle Gad siger:

*“Hvis vi skulle gøre noget om, så skulle det være at mødes fra starten og gøre hinanden klart, hvad man kunne og ikke kunne”.*

Helle Gad beskriver, at hun oplever, at der med fordel kunne have været større fokus på at skabe forståelse for SDUs administrative organisatoriske opbygning og muligheder. Helle Gad har fungeret som tovholder fra den administrative gruppe, og forklarer at hun samtidig ikke kan varetage alle de administrative opgaver, da hun sidder i en afdeling med 12 personer. Dette er meget anderledes end den administrative stab i Fredericia Kommune, hvor Christa Poulsen og Lis Jankowski har været centrale i REBUS.

I praksis har administrationen på Fredericia Bibliotek og SDU skulle fungere som ét sekretariat, hvilket har været problematisk, da de involverede parter først meget sent i projektet har mødt hinanden. Lis Jankowski har varetaget de praktiske elementer af REBUS, og har oplevet frustration over ikke at være klædt på til opgaven. Hun forklarer:





**nova  
berg**  
systemisk evaluering

*"Jeg synes det er helt forkert, at man ikke sætter sig sammen i et forum hvor de administrative medarbejdere er med. Så har man mulighed for at spørge ind i stedet for at få opgaverne kastet over til sig... det gav en rigtig dum start, synes jeg."*

Helle Gad fra SDU beskriver, at hun ikke har lavet det administrative arbejde, hun normalt ville løse, fordi det praktiske arbejde blev varetaget af Fredericia Bibliotek. Ud over varetagelsen af protokoller og tastning af karakterer, har Helle Gad har været tovholder på Black Board, som er SDUs studieportal, og som har været anvendt som de studerendes studieportal under REBUS. Der har løbende været problemer med systemet, da det har været nede og der har været vanskeligheder med at oploade undervisningsmaterialer mm. Den praktiske del af Black Board har primært været håndteret af Lis Jankowski og Helle Wiese, og har skabt en stor mængde uforudset arbejde.

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)

Helle Gad forklarer i evalueringen, at hun i afslutningen af forløbet oplever det som uheldigt, at hun ikke var mere til stede i Fredericia under afholdelse af mastermodulet. Udfordringen synes at ligge i de økonomiske rammer, da REBUS har givet langt større administrative byrder end på SDUs normale masterhold. Dette er blandt andet opstået da serviceniveauet til de studerende har været højere end sædvanligt i form af undervisningslokaliteter og daglig service. Der har ikke været ekstra økonomi til denne dele af opgaven, og dermed forsøges der fra SDUs side at gøre "så lidt som muligt" for at begrænse udgifterne.

Mastermodulerne har været afholdt i Fredericia, hvilket har bidraget til de administrative udfordringer. Såfremt det havde foregået på SDU, ville de studerende have lettere "adgang" til de administrative medarbejdere.

Derudover har det krævet ekstra administrativt og undervisningsmæssigt arbejde at modulerne har været kørt på 6 uger frem for over et halvt år, som tilfældet oftest er. Der har været langt større krav til informationsniveauet til de studerende, fordi det havde stor betydning for dem, om der eksempelvis gik tre dage for meget, før de fik det nødvendige materiale.

Det har krævet at de involverede undervisere har været "frikøbt" til opgaven i meget større grad end ved normale mastermoduler. Som Herdis Toft beskriver det, har de alle mange andre opgaver, som de også skal varetage sideløbende med mastermodulet, og det har givet udfordringer i forløbet. Ifølge hende kræver det mere forberedelse, når forløbet er så kort og komprimeret. Også de studerende har oplevet denne udfordring, da det for nogle var meget vanskeligt at få vejledning på opgaverne på grund af for stor travlhed blandt underviserne.



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Såfremt et lignende samarbejde skal gennemføres, anbefales det at være mere afklarede med hvem der varetager de administrative opgaver. På baggrund af de aktuelle udfordringer må det overvejes, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at lave delt sekretariat eller om det vil lette arbejdet at have hele administrationsopgaven i den ene af partnerinstitutionerne.

### **Forløb**

Underviserne har været positivt overraskede over, at de studerende har lavet så gode afsluttede opgaver. De var på forhånd i tvivl om, om det kunne lade sig gøre at opnå tilstrækkeligt refleksionsniveau på den korte tid. Ifølge Søren Kristensen, der var studerende på REBUS, er der stor forskel på, hvordan de studerende har oplevet det intense forløb. Nogle har fundet det optimalt og andre har været ærgerlige over ikke at have tid til at lave de antropologiske studier, de ønskede.

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)

### **Partnerskab og "ejerforhold"**

Samarbejdet mellem de tre parter har givet et unikt projekt med høj kvalitet, og hvor de tre parter tilsammen er blevet til mere end summen af dem.

Evalueringen viser et billede af, at der er tvivl af og mangel på koordinering af, hvem der har ejerskab og hovedansvar for projektet.

Der gives følgende anbefalinger til fremtiden:

#### **Fastholde:**

- Lav samarbejde på tværs af institutioner, der har spidskompetencer og viden, der har afgørende betydning af succes af projektet.
- Involver personer fra de forskellige kontekster – både fra uddannelsesverdenen og fra den interne organisatoriske verden.

#### **Udvikle**

- Lav tydelige aftaler om hvem har der hovedansvar og hvilken opgavefordeling der er i projektet.
- Skab tydelighed omkring navn på projektet.
- Skab tydelighed omkring praktiske forhold eksempelvis i forhold til SVU.



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)

### **Partnerskab**

Evalueringen giver et tydeligt billede af, at det har været styrkende for projektet, at der har været de tre involverede parter, som beskrevet under punktet "Løbende koordinering og samarbejde". Det er beskrevet som unikt og af stor kvalitet at alle tre parter byder ind med den viden og forståelse for de forskellige kontekster der arbejdes i. Fredericia Bibliotek har kunnet varetage opgaverne omkring det organisatoriske og interne blandt deltagerne, hvor SDU og Biblioteksskolen har varetaget undervisning og det "universitetsmæssige". Partnerskabet har givet den synergieffekt, der vises i REBUSs logo, hvor det vises at  $2+2=5$ .

Helle Wiese har haft en central rolle som den der har bundet uddannelsen sammen og givet de studerende en tryghed og "livline". Det synes afgørende for det organisatoriske løft igennem uddannelsen, at der har været en central person fra Fredericia Bibliotek, der har kunnet binde trådene sammen. Dermed er det i fremtidige projekter en klar anbefaling, at der laves samme tætte samarbejde mellem universitet, skole og kommune.

De studerende har oplevet samarbejdet som rigtig godt. Dorte Grønbæk, studerende på mastermodulet forklarer:

*"Det har været en forbavsende homogen gruppe – de henviste til hinanden i deres foredrag. Eksempelvis at sige: 'Det vil Trine Schrieber sige noget mere om'. Og de henviste til hinandens artikler".*

### **Ejerskab**

Det er påfaldende, at der blandt respondenterne gives forskellige forklaringer på, hvem der har "ejerskab" over projektet. Herdis Toft og Helle Gad fra SDU lægger vægt på, at de har studieadministrationen og den formelle ansvar for uddannelsen. Dermed er deres oplevelse, at de har hovedansvaret for mastermodulet.

På Fredericia Bibliotek gives der udtryk for, at Fredericia Bibliotek "ejer" projektet, hvilket synes at have sammenhæng med, at det er Fredericia Kommune, der har fået midler fra Styrelsen for Bibliotek og Medier. I Fredericia oplever man, at Fredericia Kommune har ejerskab over projektet, og har lavet samarbejdsaftale med SDU og Biblioteksskolen.



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

På Biblioteksskolen har Trine Schreiber særligt fokus på, hvem der har studieadministrationen på uddannelsen, og beskriver Biblioteksskolens rolle som mindre end SDUs.

Søren Kristensen, som var studerende på hold 2, beskriver sin oplevelse af partnerskabet således:

*“Vi har ikke lagt så meget mærke til det. Uddannelsen har været tilrettelagt for os. Vi har haft indtryk af at det har været Herdis Toft, der har lavet rammerne. Det er hende der har tegnet den faglige del. Idegrundlaget kommer fra Helle Wiese og det praktiske fra Herdis Toft.”*

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)

### **Projektets navn**

I Fredericia Kommune har man valgt at kalde projektet for REBUS, hvilket er det navn de studerende er blevet præsenteret for. Dette navn er dog ikke kendt blandt alle administrative medarbejdere på SDU, hvor mastermodulet har et andet navn. Ifølge Lis Jankowski har det givet forvirring:

*“Når kursisterne har ringet til SDU og spurgt, hvem der har med REBUS at gøre, så har de sagt, at de slet ikke kender noget til det. Så ringer de studerende hertil og spørger hvor de dog skal ringe hen.”*

Ifølge Trine Schreiber hedder mastermodulet på SDU *Formidling og Nye Formidlingsroller* og navnet REBUS er projektet i Fredericia Kommune, der er brugt til at sælge det både internt og eksternt i organisationen.

Fremadrettet anbefales det kun at have ét navn til mastermodulet, da det vil skærpe fokus og gøre at både studerende og interne medarbejdere får vanskeligt ved at tilgå information.

### **SVU**

REBUS er blevet udbudt også til andre kommuner, og der har været eksterne deltagere på alle hold. Efterfølgende har det vist sig, at den information om SVU de har fået, ikke har været den rigtige, og de har dermed mistet muligheden for at modtage SVU. Dette opleves af Jytte Bræmer som meget uheldigt, og kunne måske have været håndteret ved en større afklaring af hvem der varetog hvilke opgaver i samarbejdet.

Fremadrettet anbefales det i forbindelse med det øvrige afklaringsarbejde, at beslutte hvem der har hvilket ejerskab, kompetencer og ansvar for projektet.



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Dette ville gøre at der undgås diskussioner og forvirring undervejs i projektet om hvem der skal varetage hvilke opgaver og hvem der "skal stå øverst på brevpapiret".

## Udvikling og drift

Der er undervejs i projektet været et skift fra at Biblioteksskolen skulle være tovholder, til at de fik en mindre rolle. De havde ønske om at have studieadministrationen, men havde ikke den administrative kapacitet til at køre projektet så hurtigt igennem, som det var ønsket fra Fredericia Bibliotek.

Der gives følgende anbefalinger til fremtiden:

### Udvikle:

- Være tydelige omkring hvem der har studieadministrationen.
- Afklaring af udvikling og driftsdelen af projektet.

Da projektet blev beskrevet i sin opstart, var det tiltænkt at Biblioteksskolen skulle have en mere central rolle end det blev tilfældet. Det var hensigten, at Biblioteksskolen skulle have studieadministrationen og have de studerende ind i deres system. Kort før projektansøgningen skulle indleveres til Styrelsen for Bibliotek og Medier sprang Biblioteksskolen dog fra som tovholder, da de ikke havde det fornødne administrative overskud.

Trine Schrieber fra Biblioteksskolen fortæller, at de fra Biblioteksskolen ønskede at udskyde projektet et halvt år, for at få mulighed for at lave de administrative, økonomiske beregninger, og for at have tid til at sætte projektet godt i søen. Dette ønskede man ikke i Fredericia Kommune, da der allerede var lavet planer og politikkerne var sat i sigte, at REBUS ville blive gennemført i efterår/vinter 2008 og vinter 2009. Biblioteksskolen ville gerne have haft studieadministrationen, da det ville have styrket deres egen masteruddannelse, at de studerende var kommet ind i deres system. Trine Schrieber siger:

*"Det er en betalingsuddannelse, så selvfølgelig er vi interesserede i det... men en skulle jo have administrationen, så der er ingen sure miner."*

Trine Schrieber oplevede, at der var meget stort fokus fra Fredericia Bibliotek om at gennemføre projektet på det først planlagte tidspunkt, og da Biblioteksskolen ikke kunne løfte denne opgave, var der et skifte til SDU.

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

Biblioteksskolen ønskede sig at udskyde gennemførselen af mastermodulet, for at sikre at en del af udviklingsarbejdet var at udvikle det administrative område og lave beregninger på priser mm. Trine Schrieber forklarer:

*”Jeg synes ikke det gjorde noget at udskyde det et halvt år, for det var jo et udviklingsprojekt. Jeg ville gerne have haft det som en del af udviklingen, at hvordan håndterer vi det... Der var noget udvikling der blev sprunget over, og det kan jeg godt forstå er nødvendigt, når kommunen er i gang.”*

Som før omtalt opleves der ingen konflikter eller vrede mellem projektdeltagerne, og dette er heller ikke tilfældet i forhold til, hvem der skulle varetage studieadministrationen. Dog er der fra Trine Schrieber side et ønske om, at afklaringsprocessen var tydeligere, eksempelvis i forhold til hvilken form for udvikling der lå under projektet. At muligheden for at udskyde blev afvist, blev oplevet som et udtryk for, at der også var en driftskontekst, der skulle tages hensyn til, hvilket ikke var forventningen fra Biblioteksskolen. Endnu engang handler det om forskellige verdener og Trine Schrieber udtrykker stor forståelse for, at det vil være en vanskelig proces at udskyde processen, når hele forberedelsen i Fredericia Kommune var lavet.

Trine Schriebe har ikke nogen umiddelbar løsning på, hvordan det med fordel kan håndteres, at der er to skoler, der begge har interesse i at have de studerende i deres administration. Det kan efter hendes overbevisning ikke deles, og dermed må der være alternative veje at gå. En mulighed er at man fra projektstart havde aftalt, at SDU varetog studieadministrationen i projektet med Fredericia Kommune, og at det skiftede til Biblioteksskolen hvis et lignende projekt skulle køre. Dermed vil man skiftes til at have både den større arbejdsomængde og den fordel der er i at have de studerende ”i huset”.

Ifølge Herdis Toft var det en fordel, at Biblioteksskolen var involveret i det omfang det var tilfældet, da yderligere administrativ involvering ville have givet unødigt koordinering mellem parterne.

Fremadrettet kan det overvejes, hvordan der skabes tydeligere rammer for hvilke elementer der ligger i udviklingen, og hvilke rammer projektet arbejder under. Der bør overvejes, hvorvidt og hvordan alle involverede parter kan få opfyldt deres ønsker og behov.

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

## Løbende evaluering

Der er fra flere respondenter givet udtryk for, at det er meget positivt at der er koblet løbende evaluering på uddannelsen, da det giver mulighed for justeringer undervejs i projektet.

Der gives følgende anbefalinger til fremtiden:

### Fastholde:

- Gennemførelse af evaluering både under og efter hvert mastermodul.
- Mundtlig dialog om evalueringens resultater på møder angående uddannelsen.

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)

Det har ifølge flere respondenter haft positiv betydning for kvaliteten af uddannelsen, at der løbende har været evalueret, og at evalueringens resultater er blevet implementeret direkte i det videre forløb. Det kan betragtes som særligt afgørende idet REBUS er et udviklingsprojekt, hvilket i sig selv betyder afprøvninger og behov for løbende justering. Herdis Toft fortæller:

*"Der har været evaluering fra Elise, og jeg har både læst og hørt om det, så det har været muligt at få rettet op på ting selv inden for kort tid, som ellers bare have kunne køre. Det har været godt og det har kvalificeret forløbet, sådan at vi oplever, at hver gang går det nemmere – og nu 3. gang går det som smurt i olie."*

I lignende projekter i fremtiden anbefales det dermed at der kobles evaluering på løbende og ikke kun afslutningsvist. Det styrker processen undervejs, ligesom det understøtter at de studerende føler, at der er lydhørhed og håndtering af deres ønsker.

## Afsluttende kommentarer

Evalueringen understreger, at REBUS har været et godt projekt med stor kvalitet. Samarbejdet har fungeret rigtig godt, og har samtidig givet anledning til løbende udfordringer. Der er blandt alle deltagere en stor lyst til og engagement i at få det bedste mulige samarbejde og bidrage til ideer og tanker, der understøtter denne udvikling.

Denne rapport har til hensigt at vise mønstre og forskellige perspektiver i respondenternes opfattelse af samarbejdet. Intentionen med evalueringen er at give et udgangspunkt for dialog og refleksion både i de involverede



**nova  
berg**  
systemisk evaluering

institutioner, fælles i projektgruppen samt eksternt. Da de ikke er muligt at mødes til videre drøftelse samlet i projektgruppen, anbefales det at rapporten skaber afsæt for dialog på tværs af aktørerne, når dette er muligt. I sig selv er evalueringen og rapporten ikke meget værd – det er igennem de tanker, refleksioner, dialoger, diskussioner, beslutninger og ikke mindst handlinger, der bliver lavet på baggrund af evalueringen, at den får sin værdi.

Rigtig god arbejdslyst med det videre arbejde med mastermoduler og REBUS.

Malene Skov Dinesen  
Evalueringekonsulent

Telefon +45 70 27 37 87  
Email [info@novaberg.dk](mailto:info@novaberg.dk)  
Web [www.novaberg.dk](http://www.novaberg.dk)