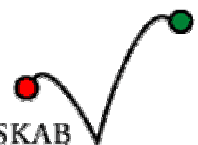


***Nr. 14***  
***April 2007***

**Tema:**  
**Performance management,  
auditering  
og  
evaluering**



## Leder - Auditering

Af Bianca Albers, Styrelsen for Specialrådgivning og Social Service, medlem af bestyrelsen i Dansk EvalueringsSelskab

Når en bestiller, bruger eller evaluator vælger en evalueringsmodel, sker det aldrig i et værdifrit rum. Valget af en evalueringsmodel indebærer, at man også vælger et sæt bagvedliggende standarder og værdier, der definerer en idealtilstand, som den aktivitet, der skal evalueres, måles op imod. Og man vælger et sæt af metoder, der får betydning for de resultater, evalueringen kan generere. Det er derfor afgørende at forstå, hvilken virkelighed en evalueringsmodel konstruerer, hvilke redskaber, den bygger på og hvilken viden den giver, inden man rekvirerer eller iværksætter en evaluering.

Denne pointe understreges af artiklerne i dette nummer af Evalueringsnyt, der har fokus på auditering – en evalueringsmodel, der igennem længere tid er blevet anvendt på blandt andet universitetsområdet. Her har den bidraget til at evaluere styrker og svagheder i universiteternes egen kvalitetssikring af deres uddannelser, og udvikling og inddragelse af evaluanden har været omdrejningspunkter i dette arbejde. I farvandet af diskussionen om akkrediteringsloven og dens iboende vægtning af eksternt definerede kontrolkriterier synes denne praksis at være kommet under pres, vurderer *Eva Broegaard* og *Inge Enroth* i deres artikel og pointerer dermed, at "*evaluering gør noget*".

Denne pointe er *Jan Mouritsen* enig i. Han understreger, at evalueringer ikke kan gennemføres uden reference til et ideal, som dog kan defineres på forskellige måder og dermed kan udvide eller indskrænke de udsagn, evalueringen fører frem til – med virkelighedskonstituerende konsekvenser til følge.

Idealer, standarder og traditioner er også omdrejningspunkt i *Tobias Lindebergs* artikel. Han beskriver de seneste års konvergens mellem en oprindelig professionsbaseret performance auditering og samfundsvidenskabeligt baserede programevalueringer, der medfører, at vidensbaserne for begge modeller nærmer sig hinanden.

Begrebekategorierne er dermed i bevægelse, labels ikke længere entydige og modellerne mere flertydige. Men valget – det slipper man ikke for. Tværtimod skærper denne tendens behovet for, at bestilleren, brugeren og evaluatoren forstår implikationerne af sine valg af evalueringsmodeller.

Læsere, der har lyst til at få et mere dybtgående indblik i auditering bør interessere sig for DES' årskonference, der afholdes i september i Kolding. En første udgave af programmet for konferencen indgår i dette nyhedsbrev.

God læselyst!

## Redaktion

Redaktør:

- Jesper Pedersen, [jp@discus.dk](mailto:jp@discus.dk), telefon 70 20 22 29

Baggrundsgruppe:

- Dorte Kabell, medlem af bestyrelsen i Dansk Evalueringselskab
- Bianca Albers, medlem af bestyrelsen i Dansk Evalueringselskab
- Marie Louise Møller, DES sekretær

Nyheder, debatindlæg og artikler sendes elektronisk til Jesper Pedersen

## Deadline

Deadline til det næste nyhedsbrev er **d. 4. maj 2007.**



## Indholdsfortegnelse

Leder - Auditering .....	1
Redaktion.....	2
Deadline .....	2
Nyheder .....	4
Årskonference DES 2007: Professionalisering af evaluering .....	4
Offentliggørelse af årets konferenceprogram .....	5
Konference om evaluering i det offentlige .....	6
Artikler.....	8
Performance auditering: En form for evaluering? .....	8
Hvad gør evaluering? .....	13
Auditering i en akkrediteringstid .....	19
Konferenceoversigt.....	27
Om Dansk EvalueringsSelskab .....	28
Medlemskab .....	28
Bestyrelsen .....	29



## Nyheder

### Årskonference DES 2007: Professionalisering af evaluering

Igennem de seneste tre årtier er evaluering blevet udbredt i den offentlige sektor i Danmark. Det gælder for stat, regioner og kommuner, hvor evaluering har institutionaliseret sig som et styringsredskab.

Seneste skud på stammen er Rigsrevisionens undersøgelse af evalueringspraksis i staten, der har givet anledning til en manual for evaluering i staten, udarbejdet i Finansministeriets regi samt det Kommunale og Regionale Evaluerings Institut (KREVI), en specialiseret evalueringsenhed, affødt af strukturreformen.

Evalueringsbølgen vil næppe heller blive mindre i de kommende år. Tværtimod kan vi forvente en mangfoldig evalueringspraksis, når det gælder kvantitet. Men hvad med kvaliteten?

Her viser selv en overfladisk sammenligning med lande som USA, Canada, Australien og Storbritannien og med internationale organisationer som Verdensbanken, FN, EU og OECD, at vi kan lære meget endnu. Det gælder både for bestillere af evalueringer, for evaluatore og for brugere af evalueringsviden.

DES Årskonference 2007 sætter derfor fokus på temaet **professionalisering af evaluering**

Konferencen vil kaste lys på professionaliseringsbegrebet ud fra en bred optik og præsentere instrumenter og kapaciteter, der kan professionalisere evaluering hos bestilleren, evaluatoren og evaluanden selv. Undertemaer for oplæg, workshops og udviklingsseminarer er derfor:

- Etablering af nationale evalueringspolitikker og retningslinjer
- Opbygning af evalueringskapacitet i myndigheder
- Etablering af standarder for evalueringsforløb
- Akkreditering og certificering af evaluatore
- Ethiske retningslinjer for bestillere og evaluatore
- Kvalitetsstandarder for evalueringer

Nedenfor følger programmet for konferencen, som også kommer til at ligge på DES' hjemmeside inden længe.

## Offentliggørelse af årets konferenceprogram

Årets konferenceprogram er netop offentliggjort. Med forbehold for ændringer, ser programmet således ud:

*Professionelle udviklingsseminarer, torsdag d.13. september 2007:*

- *Seminar 1:* Evert Vedung – Integration af evaluering i policy circlen
- *Seminar 2:* Vibeke Normann Andersen – Brugerinddragelse i evaluering
- *Seminar 3:* Michael Rosholm – Evaluering og effektmåling i praksis
- *Seminar 4:* Hanne Foss Hansen & Olaf Rieper – Evidensproducerende organisationer og systematiske forskningsoversigter
- *Seminar 5:* Peter Rhode & Anne-Mette Isager – Hvordan anvendes kvalitetsaudit som evalueringsmetode - en introduktion af en ny metode til evaluering og dokumentation på det sociale område
- *Seminar 6:* Maria Appel Nielsen – Virkningsevaluering, refleksionsteori og kvalitetsudvikling i praksis

*Første konfencedag, fredag d. 14. september:*

- Velkomst og plenumoplæg ved formanden for DES, Bertil Michael Mahs
- *Plenum:* Olaf Rieper – Udfordringer på evalueringsfronten i Danmark
- *Plenum:* Elisabeth Hvas – Evaluering i Finansministeriet
- **Parallelsessioner**
  - *Session 1:* Peter Dahler-Larsen – Professionalisering af evalueringsfeltet? Er en evalueringsuddannelse vejen frem?
  - *Session 2:* Ole Winckler – Erfaringer med opbygning af evalueringskapacitet i Danidas programsamarbejdslande
  - *Session 3:* Blair Haddock – Certification of Evaluator in the Government of Canada: The Way Ahead
- *Plenum:* Jan Olsen (KL) & Thorkild Juul (IM), Opponent: Jens Blom Hansen – Må vi kigge indenfor? - Information som grundlag for en bedre offentlig sektor
- Generalforsamling i DES
- Konferencemiddag med underholdning

Anden konferencedag, lørdag d. 15. september:

- *Plenum*: Svend Jakobsen - Evaluation in the European Commission: The development of an evaluation framework to cover diverse policies and complex methods of implementation
- **Parallelsessioner**
  - *Session 5*: Svend Jakobsen – Evaluation activities and results within and across the Directorates General of the European Commission
  - *Session 6*: Tim Jeppesen – Institutionaliserings og professionalisering igennem KREVI
  - *Session 7*: Cliff Kaltoft – Meningsløs registrering eller opsamling af værdifuld viden - evaluering set i praktikerperspektiv
  - *Session 8*: Bertil Mahs og Bianca Albers – Resultatbaseret Styring - erfaringer med at implementere evalueringens professionalisering i Styrelsen for Specialrådgivning og Social Service
- *Plenum*: Blair Haddock - Case Study: *Evaluation – A Canadian Federal Government Priority*
- Afslutning af konferencen ved konferencekomitéens formand Steffen Bohni Nielsen
- Afsluttende frokost

## **Konference om evaluering i det offentlige**

Center for politisk analyse afholder konference om evaluering i det offentlige, fredag den 15. juni 2007, Ingeniørforeningens Mødecenter, Kalvebod Brygge 31-33, 1780 København V. Læs mere på:

<http://www.samu.dk/default.asp?ID=130&pID=121&mode=visTema&kursusID=64>

Nyt fra universitetsverdenen

### **Hvorfor kvalitetsundersøgelser?**

Bliver der gennemført forskellige kvalitetsundersøgelser på folkeskoler, tandpleje, vejvedligeholdelse og ældrepleje, og hvad bruges brugerundersøgelser til på de fire serviceområder? Det er nogle af de spørgsmål, der bliver besvaret i en Ph.D. afhandling af Bente Bjørnholt fra Aalborg Universitet.

Afhandlingen konkluderer, at politiske interesser, brugerhensyn og professionel gennemslagskraft er afgørende for, dels hvorvidt man gennemfører organisatoriske undersøgelser, faglige undersøgelser eller brugerundersøgelser, dels for undersøgelseernes indhold og opdrag samt for valget af metoder og evaluatore.

Derudover er konsekvenserne af kvantitative tilfredshedsundersøgelser indenfor de fire serviceområder mere omfattende end litteraturen normalt forventer. Undersøgelseernes resultater medfører konkrete tiltag, mens politiske interesser, brugerhensyn og professionel gennemslagskraft spiller en rolle for, hvordan tilfredshedsundersøgelser bruges til at profilere bestemte interesser og hvordan de modtages i organisationer.

### **International evalueringskonference i Odense**

Syddansk Universitet afholder i samarbejde med European Evaluation Society (EES) en konference med titlen "Evaluation in the Knowledge Society" d. 18-19. oktober 2007. Læs mere på SDU's hjemmeside: <http://www.sdue.sdu.dk/studier/index.php?uid=192>

Yderligere oplysninger og spørgsmål kan stilles til Lene B. Madsen, email: [lbn@sdu.dk](mailto:lbn@sdu.dk) eller telefon 6550 1074.

### **Master i evaluering**

Er du ansat i en kommunalforvaltning og beskæftiger dig med evaluering, eller er du ansat i en statslig myndighed, forsknings- og uddannelsesinstitution eller i et privat konsulentfirma, så er en masteruddannelse i evaluering måske noget for dig. Master i evaluering foregår på Syddansk Universitet, Odense på deltid og strækker sig over to år. Formålet er at uddanne dig på højeste niveau, så du som færdiguddannet master i evaluering kan designe, styre og gennemføre evalueringsopgaver og fremme kvalificeret anvendelse af evaluering.

Studiestart: 1. september 2007. Ansøgningsfrist: 1. maj 2007

Læs nærmere om uddannelsen på [www.evaluering.sdu.dk](http://www.evaluering.sdu.dk)



## Artikler

Artikler sendes elektronisk til [jp@discus.dk](mailto:jp@discus.dk)

### Retningslinjer:

- Artikler skal være kortfattede, det vil sige max 5 sider (linjeafstand 1,3)
- Artikler skal omhandle evaluering
- Artikler må ikke være anstødelige og diskriminerende
- Artikler må ikke have et markedsføringssigte

Om nødvendigt bedes bestyrelsen foretage en vurdering af disse forhold

## Performance auditering: En form for evaluering?

Af Tobias Lindeberg, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Copenhagen Business School

Revision er revision og evaluering er evaluering, eller hvad? Denne artikel stiller skarp på performance auditering som et eksempel på, at grænsen mellem evaluering og revision (auditering) ikke længere er entydig. Performance auditering er en bastard.<sup>1</sup> På den ene side fremhæves det som væsensforskelligt fra evaluering (se f.eks. Chelimsky 1985), på den anden side opfattes det heller ikke som 'rigtig' revision (se f.eks. Arens et al. 2005: 14). Performance auditering eksemplificerer vanskelighederne ved at sondre klart mellem forskellige former for evaluative modeller. Disse vanskeligheder skyldes blandt andet, at der er forskel på evaluering og evaluering. På den ene side er *evaluering* et bredt begreb, som omfatter alle vurderende aktiviteter. Ud fra denne forståelse er auditering en delmængde af evaluering. På den anden side har evaluering en mere præcis betydning i litteraturen om *programevaluering*. Ud fra denne forståelse er evaluering adskilt fra auditering. I det følgende vil det være performance auditering og programevaluering, der diskuteres.

Både performance auditering og programevaluering søger at bibringe beslutningstagere kvalificeret viden, der kan være nyttig i forbindelse med "the creation, management, oversight, change, and occasional abolishment of programs" (Wisler 1996: 1). I det følgende vil forskelle og ligheder mellem performance auditering og programevaluering blive diskuteret i forhold til deres anvendelse af kriterier og deres forskellige vidensbaser. Der vil blive ar-

---

<sup>1</sup> Revision og auditering anvendes synonymt i denne artikel. Bemærk at den samme type revision som i denne artikel kaldes performance auditering i andre sammenhænge kaldes 'operationel audit', 'management audit' eller 'value-for-maney audit'. På dansk vil 'performance auditering' kunne opfattes som et centralt element i forvaltningsrevision (se Elm-Larsen 2000).

gumenteret for, at programevaluering og performance auditering over tid har nærmet sig hinanden – på trods af forskellige udgangspunkter.

Forskelle mellem evaluative modeller har praktiske implikationer. For *bestillere og brugere* af evaluativ viden er det afgørende at forstå, hvilken viden bestemte former for evaluering giver. Det gælder når – ofte meget kostbare – evalueringer skal rekvireres, og det gælder når evaluativ viden skal bruges som beslutningsgrundlag. Jo mere inkluderende evalueringsbegrebet bliver, jo mere afgørende bliver bestillernes og brugernes forståelse for de evaluative modellers forskelle og ligheder. Performance auditering er et eksempel på, at velkendte distinktioner som summativ/formativ og resultat/proces ikke længere er tilstrækkelige, fordi performance auditering kan være summativ og formativ samt resultat- og procesorienteret. For *evaluatorer* kan en opmærksomhed på forskelle mellem forskellige evaluative modeller være afgørende for at kunne møde bestillers efterspørgsel, for eksempel ved at kombinere forskellige modeller eller arbejde samme med andre professioner (for eksempel revisorer)

### Forskellige kriterier?

Et oplagt lighedspunkt mellem de to evaluative modeller er kriterier. Både performance auditering og programevaluering arbejder med at fastslå spørgsmål om aktiviteters målopfyldelse og produktivitet. Performance auditering er typisk defineret ved et fokus på "efficiency, effectiveness and economy" (Pollitt og Mul 1999). Det er generelle kriterier, hvilket betyder, at performance auditeringer på samme måde som programevalueringer kun yderst sjældent kan støtte sig til ekspliciterede standarder, som det kendes fra finansiel revision og kvalitetsaudit i forhold til ISO 9001. Performance auditering minder altså på dette område om programevaluering. I begge tilfælde beskrives det, hvordan evalueringskriterier kan udledes af eksempelvis målsætninger, sammenligning over tid og sammenligning mellem enheder (se f.eks. Rossi et al. 1999 og Arens et al. 2005).

Imidlertid kan der være en væsentlig forskel på den typiske performance auditering og den typiske programevaluering på dette område. Det er for eksempel blevet fremhævet som en grundlæggende forskel mellem performance auditering og programevaluering, at auditering er interesseret i at sammenholde realiteter med idealer ("checking the correspondence between 'what is' and 'what should be'"), mens evaluering oftere er interesseret i deskriptive spørgsmål og i spørgsmål, der kan kortlægge kausale forhold mellem program og effekt (Chelimsky, 1985: 488). Disse observationer understøttes af et studie af statslig performance auditering i fem lande, hvor det beskrives, hvordan kriterierne i praksis kommer til at vedrøre tilstedeværelsen af *systemer til at sikre* "efficiency, effectiveness and economy",



snarere end "efficiency, effectiveness and economy" i de programmer, der skal vurderes (Pollitt og Mul 1999). På denne måde sker der en forskydning fra evaluering af aktiviteter til evaluering af interne kontrolsystemer. To forhold skal dog tages i betragtning før håndfaste konklusioner drages. For det første vise samme studium, at der har været en vis stigning i "true effectiveness studies" (Pollitt og Mul 1999: 103). For det andet kan forskydningen fra målsætninger til rammer også iagttages i forhold til programevaluering f.eks. i forbindelse med monitoreringsevaluering (se Rossi et al. 1999 for en beskrivelse af denne model).

### **Forskellige vidensbaser?**

Legitimering af viden er et andet område, hvor der er peget på store forskelle mellem performance auditering og programevaluering (Brooks 1996, Davis 1990). Det kan diskuteres som et spørgsmål om de to modellers vidensbase. Programevaluering har sit afsæt i samfundsvidenskaberne (Shadish et al. 1991). Det siger på en gang meget og meget lidt. På den ene side betyder det, at der trækkes på metoder, der er dokumenteret og diskuteret i den samfundsvidenskabelige litteratur. På den anden side er samfundsvidenskab en meget vidtfavnende disciplin. Som det bemærkes af Pawson og Tilley: "the social science toolbox [ranges] from ethnography to experimental manipulation, from usage of official data to street-corner observation, and from the gathering of folk wisdom to the crunching of a vast data matrix" (1997: 114). Samfundsvidenskabelig metode er med andre ord meget pluralistisk. Programevaluering udspringer af en tradition, hvor de tusind blomster blomstrer, hvor for-og-imod argumenter er at finde i rigelige mængder, og hvor der ikke er konsensus om, hvilken metode der er bedst.

Hvor programevaluering har samfundsvidenskaberne som primær vidensbase, kommer performance auditering fra en revisionstradition (Bowerman, 1996), hvor uafhængighed og professionel autoritet er afgørende. Professionel autoritet kommer til udtryk ved, at professionelle standarder og retningslinier traditionelt spiller en større rolle for legitimiteten af revisionsaktiviteter end videnskabelighed (Power 1992). Revision bygger på en vidensbase, der i markant højere grad end programevaluering er båret af formalisering og regler. Der er konsensus på de overordnede linier om, hvad der bør gøres. Forskellene mellem de to modellers vidensbase dominerer diskussionerne af fordelene og ulemper ved performance auditering og programevaluering. For eksempel argumenteres der for, at auditering ofte har et formalistisk fokus på procedure, mens programevaluering omvendt har faldgruber, som skyldes divergerende opfattelser af, hvad der er god evaluering (Leeuw 1996 og Davis 1990).



Det bliver dog stadig mindre fyldestgørende at beskrive programevaluering som samfundsvidenskabeligt baseret og performance auditering som professionsbaseret. Dels bliver performance auditering inspireret af samfundsvidenskabelig metode, dels kan der iagttages en begyndende professionalisering inden for programevaluering. En undersøgelse af statslig performance auditering konkluderede, at mere traditionelle revisionsmetoder som dokumentanalyser, interview og review af andres data dominerer inden for performance auditering. Men det konstateres samtidigt, at der har været en stigende anvendelse af samfundsvidenskabelig metode (Lonsdale, 2000: 75-76, se også Desautels 1997). Fremvæksten af evalueringsselskaber samt standarder og retningslinier for evaluatorene indikerer, at professionslegitimitet også begynder at spille en rolle inden for programevaluering.<sup>2</sup> Ikke mindst er der en fremskreden professionalisering i en amerikansk sammenhæng, hvor der er etableret en programevalueringssstandard anerkendt af det amerikanske nationale standardinstitut (Yarbrough et al. 2004). Men også i Europa er der de senere år fremkommet en række evalueringssstandarder (Widmer, 2004). På trods af forskellige udgangspunkter sker der tilsyneladende en konvergens mellem de to modellers vidensbase.

### Sammenfatning og perspektiver

Diskussionen ovenfor peger på, at selv om performance auditering og programevaluering oprindeligt havde vidt forskellige udgangspunkter, er der i dag en tendens til konvergens. Hvis det er tilfældet, at programevaluering professionaliseres og samfundsvidenskabelig metode vinder indpas i performance auditering, er kategorierne 'programevaluering' og 'performance auditering' mindre relevante. En række evaluative aktiviteter vil kunne kaldes begge dele. Den forskel, der oprindeligt var afgørende (videnskabelig vs. professionel legitimering af viden), er imidlertid ikke forsvundet. I stedet er den blevet inkorporeret i begge modeller. Både performance auditering og programevaluering kan i dag støtte sig til både samfundsvidenskabelig metode og standarder for god praksis.

Forskellen på evaluativ viden, der er funderet i samfundsvidenskabelig metode, og evaluativ viden, der er funderet i standarder, er vigtig at forstå for både bestillere, brugere og evaluatorene. Den metodiske pluralisme inden for samfundsvidenskaberne betyder, at bestillere og brugere skal have kompetence til at indtænke, hvilken betydning metodevalg vil have for evalueringresultaterne. Uden denne kompetence vil brugerne være ude af stand til at vurdere, i hvilken grad resultaterne er udtryk for evaluators metodevalg, og i hvilken grad de er udtryk for egenskaber ved det evaluerede (se Davis 1990). På samme måde giver

---

<sup>2</sup> The European Evaluation Society's hjemmeside (<http://www.europeanevaluation.org/?page=756983>) er en god indgang til forskellige standarder .

samfundsvidenskabelig metode mulighed for evalueringer, der giver meget nuancerede og komplekse beskrivelser. For brugerne stiller det krav til fortolkningskompetence.

Jo mere standardiseret en evaluativ model er, jo færre valg skal der træffes i forbindelse med den enkelte evaluering. Det betyder dog ikke, at en standardiseret evaluativ model er lettere at håndtere for brugere og bestillere, idet valgene blot er indlejret i standarden. Det betyder, at brugeren skal have forståelse for, hvilke implikationer de indlejrede valg har for resultaterne. Undersøgelser blandt brugere af finansiel revision har vist, at selv med meget standardiserede evaluative modeller, kan brugerne have betydelige vanskeligheder med at fortolke resultaterne (se f.eks. Dunn, 1996: 48). Der er ingen grund til at tro, at det skulle være anderledes for brugere af andre evaluative modeller.

For evaluative praktikere betyder udviklingen, at en mere sammensat vidensbase skal håndteres. Samfundsvidenskabelig metode og litteratur om programevaluering er stadig relevant, men evalueringsstandarder og litteratur om revision er også mulige inspirationskilder når evalueringer skal designes og planlægges. Det giver mulighed for at fremstå mere velkonsolideret og professionel. Men hvis denne mulighed skal bruges som andet end et salgsargument, betyder det samtidig, at evaluator skal kunne navigere, dels mellem de mange standarder, der findes i dag, dels mellem kravene om metodisk soliditet og kravene om efterlevelse af standarder for god evalueringspraksis.

## Litteratur

- Arens, A. A.; R. J. Elder and M. S. Beasley (2005): "Auditing and Assurance Services: An integrated approach", 10th ed. Pearson Prentice Hall.
- Bowerman, M.(1996): *The Rise and Fall of Value for Money Auditing*; i: Irvin Lapsley and Falconer Mitchell: "Accounting and Performance Measurement: Issue in the private and public sector", Paul Chapman Publishing.
- Brooks, R. A. (1996): *Blending two cultures: State Legislative Auditing and Evaluation*, "New Directions for Evaluation", no. 71, 1996.
- Chelimsky, E. (1985), *Comparing and Contrasting Auditing and Evaluation: Some notes on Their Relationship*, "Evaluation Review", vol. 9, no. 4.
- Davis, Dwight F. (1990): *What do you want a Performance Audit or a Program Evaluation?*, Public Administration Review, 50 (1).
- Desautels, L. D. (1997): *Evaluation as an Essential Component of "Value-for-Money"*; i: Chelimsky, Eleanor & William R Shadish (red.): "Evaluation for the 21st Century: A Handbook", Sage.
- Elm-Larsen, R. (2000): "Forvaltningsrevision", Samfundslitteratur.
- Leeuw, Frans L. (1996): *Auditing and Evaluation: Bridging a Gap, Worlds to Meet?*, "New Directions for Evaluation", no 71.



- Lonsdale, Jeremy (2000): *Developments in value-for-money auditing: impacts and implications*; "International Review of Administrative sciences", vol. 66.
- Pawson, R & N. Tilley (1997): "Realist evaluation", Sage.
- Pollitt, C. og R. Mul (1999): *Criteria*, i: C. Pollitt; X. Girre, J. Lonsdale, R. Mul, H. Summa and Marit Waerness (1999): "Performance or Compliance?: Performance Audit and Public Management in Five Countries", Oxford University Press
- Power, M. (1992): *From Common Sense to Expertise: Reflections on the prehistory of audit sampling*, "Accounting Organization and Society", vol 17, no 1.
- Rossi, P. H., H. E. Freeman og M. W. Lipsey (1999): "Evaluation: A systematic approach", 6th edition, Sage
- Shadish, W. R., T. D. Cook, L. C. Leviton (1991): "Foundations of programme Evaluation", Sage.
- Widmer, T. (2004): *The Development and Status of Evaluation Standards in Western Europe*, "New Direction for Evaluation", no.104.
- Wisler, C. (1996): *Editor's Note*, "New Directions for Evaluation", no. 71.
- Yarbrough, D. B., L. M. Shulha og F. Caruthers (2004): *Background and History of the Joint Committee's Program Evaluation Standard*, New Direction for Evaluation, no.104.

## Hvad gør evaluering?

Af Jan Mouritsen, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Copenhagen Business School

Evaluering er en proces, hvor man ikke blot afgør om ting fungerer, men hvor man integreret hermed også opstiller idealer, skalaer og ansvar. Den er en normativ aktivitet, fordi skal kunne accepteres af både evalueret, evaluator og rekvirent. Den er dermed er det en pragmatisk aktivitet bundet op i en stærk analytisk indsats

## Indledning

Tobias Lindberg viser i dette tidsskrift, hvad evaluering er. Som supplement hertil vil jeg fokusere på, hvad evaluering gør.

At evaluere er at vurdere; det er en analytisk aktivitet, som forudsætter et normativt ideal, der kan benyttes til at rangordne den aktivitet, institution, virksomhed eller lignende objekt, der er under evaluering. Selv om evaluering således en systematisk og analytisk aktivitet, der har sandhedssøgende idealer, er den ikke rettet mod beskrivelse og forståelse per se. Den er rettet mod forandring – her forandring, der anses for at være forbedring. Hermed er evaluering knyttet til *læring*. Det betyder videre, at evaluering ikke alene har beskrivende effekter; den har også effekter mht. ansvar og ansvarsplacering. Det skyldes, at evaluering, for at pege på forbedringsmuligheder, også peger på, hvor ting ikke er bedst muligt indrettet, og den viser dermed også, hvem der er *ansvarlig* for situationen.



Evaluering har derfor (potentielle) lærings- eller ansvareffekter. Læring og ansvar er ikke nødvendigvis modsætninger, men de kan let være det. Når evaluering producerer læring, gør den aktører i stand til at frigøre sig fra vante (uhensigtsmæssige) forestillinger om tingenes tilstand og hjælper med til at forandre og forbedre dem. Når evaluering producerer og placerer ansvar, gør den aktører til (potentielle) modstandere og den udpeger negative afvigelser fra idealer, som den ansvarlige aktør antages at burde have været opmærksom på, før evalueringen blev sat i gang. Evaluering gør derfor noget. Men hvad er det præcist, evaluering gør?

### **Idealet**

Evaluering udpeger en afvigelse. Det forudsætter, at der på en eller anden vis er etableret en norm eller ideal for, hvordan det evaluerede objekt kunne eller måske endda burde se ud. Det kan fastsættes på flere måder.

En måde er at gøre idealet til en målsætning, som er etableret på forhånd. Det er ofte en målsætning om resultater og effekter, hvor evalueringsaktiviteten analyserer, hvorfor målsætningens realisering ikke blev som forventet. Hvorfor er ventetider større i den offentlige sektor, end man forventede? Hvorfor virker indsatsen mod kriminalitet ikke som forventet? Hvorfor overholdes budgettet ikke i IT- og byggeprojekter? Sådanne spørgsmål skaber en evaluering, som sammenligner resultater med forventninger, og den beskriver en afvigelse. En sådan evaluering forudsætter, at det oprindelige mål er fornuftigt. Men er det rigtige mål det, der kan nås? Burde man ikke sætte mere ambitiøse mål, som ikke kan nås med stor sandsynlighed, men som kan medvirke til en kraftigere udvikling i de realiserede mål?

En anden måde at udpege et ideal på er at gøre målsætninger relative og sammenligne en aktivitet et sted med en lignende aktivitet et andet sted. Her er idealet eller målsætningen relativ, fordi karakteren af afvigelsen afhænger af en anden enheds resultater. Ikke blot identificeres der her en afvigelse; der identificeres også en rangordning. Det betyder, at en enhed godt kan leve op til sine egne målsætninger, selv om den ikke kommer godt ud i en evaluering. Hvorfor er et sygehus mere produktivt end et andet? Hvorfor og hvordan er der forskel mellem enhedsomkostningerne mellem private og offentlige udbydere af services? Evaluering sætter her ikke på forhånd et målniveau op. Evaluering sætter snarere et målkriterium op, som enhederne rangordnes efter. Antagelsen er så, at enheden også så rent faktisk styres efter dette kriterium. Er det vigtigste kriterium i et byggeprojekt budgetoverholdelse? Er det vigtigste kriterium på et hospital enhedsomkostninger?

En tredje måde at finde idealet er at se på alle de lokale betingelser og vurdere, om enheden i den særlige situation har håndteret dem korrekt. Her kan der godt være manifesterede afvigelser, som imidlertid sættes i relief af, hvad de særlige, lokale forhold betyder. Betyder størrelse, placering og antallet af specialer noget for sygehuses produktivitet? Er kompleksiteten i en sagsgang en forklaring på sagsbehandlingstid? Er en skoles gennemsnitskarakter en funktion af elevernes forældres indkomstniveau og uddannelsesmæssige baggrund? Her er evaluering til en vis grad kontrafaktuel. Man kan godt forestille sig, at skoler med lavt karaktergennemsnit er 'bedre' end skoler med stor gennemsnit, men denne konklusion forudsætter analytisk aktivitet, der går videre end enhedernes aktuelle resultater. Det, der ser godt ud, kan være dårligt; men det, der så er dårligt, kan være mere hensigtsmæssigt under visse betingelser. Det kan godt være at en skole med dårligt gennemsnit er bedre til uddannelse end en skole med højt gennemsnit, men det kan også godt være at forældre foretrækker en skole med højt gennemsnit, fordi det giver deres barn bedre mulighed for at komme videre i uddannelsessystemet.

En fjerde mulighed er, at idealet er etableret som et mønster i normerende tekster. Staten har for eksempel retningslinier om god økonomistyring, som beskriver en anbefalet planlægnings—og rapporteringscyklus. På lignende måde skal virksomheder, der ønsker at komme i betragtning til kvalitetspriser lever op til kravet i TQM modellen og indrette sin kvalitetsstyring efter særlige principper. Her er idealet en model, der først og fremmest specificerer, hvordan virksomheden skal have et mønster i sine aktiviteter. Dette mønster er en forestilling om en praksis, hvis tilstedeværelse kan checkes, uden at der nødvendigvis tages (særligt) hensyn til dets relation til den konkrete situation det evaluerede objekt befinder sig i. Skal alle virksomheder virkelig have den samme økonomistyringsmetode i den offentlige sektor? Er hele kvalitetsmodellen relevant for alle virksomheder uafhængigt af deres størrelse, resultater eller ekspertiseområde?

Der findes hermed en række måder at nærme sig idealet i en evaluering. Der er forskel på disse måder, og det konkrete ideal er derfor også variabelt. Det betyder, at idealet paradoksalt nok er et problem snarere end en løsning. Idealet skal bestemmes i enhver situation, og dermed er det skrøbeligt. Det er en politisk/strategisk dimension, som gør idealet til et forhandlingsobjekt.

### **Skalaen og enheden**

En ting er idealet; et andet – men relateret – er spørgsmålet om objektet i evalueringen. Hvor mange ting skal evalueres? Hvor summarisk skal de evalueres? Hvilke dimensioner skal en evaluering tage sig af?



Det er næppe kontroversielt at sige, at evalueringen skal tage sig af forskelle, der gør en forskel. Forskellen skal være meningsfuld og dermed detaljeret nok til at kunne illustrere, på hvilken måde evalueringen bidrager til en eller anden form for ændret praksis. Den forskel er pragmatisk. Der kan etableres et vilkårligt antal beskrivelser, som alle er rigtige, men hvis hensigtsmæssighed alene kan fastslås ud fra deres mulighed for at skabe intervention. I forhold til dette kriterium kan en evaluering både være for detaljeret, så dens synspunkt fortabes, eller for summarisk, så synspunktet næsten bliver en moralisering. Skalaen, der udpeger enhedens dimensioner, er dermed ikke alene en beskrivelse. Den angiver også muligheden for intervention. Beskrivelse og intervention hænger dermed sammen, og i fastlæggelsen af, hvad en evaluering beskriver, ligger også en forestilling om, hvordan aktører kan reagere på den beskrivelse (for en generel analyse af dette princip, se Hacking, 1983).

F.eks. er et gennemgående træk ved Rigsrevisionens beretninger, der evaluerer statslige institutioner, ikke alene, at der er en gennemgang baseret på idealet om god statslig økonomisk styring, men de peger også på en myriade af forskellige løsbare problemer og tilrettelæggelse af procedurer, der kan virke næsten som pålæg. Disse beretninger har ikke langt fra et beskrivende 'er' til et intervenerende 'bør'. Men det er vigtigt at påpege, at Rigsrevisionens beretninger ikke handler om alt muligt. Til en vis grad er problemformuleringen for beretningen aftalt med de involverede parter, og til en vis grad gennemføres analysen ved dialog mellem parterne. Det betyder ikke, at Rigsrevisionens beretningsvirksomhed er en joint venture mellem parterne, men det betyder, at Rigsrevisionen til en vis grad tager højde for handlemuligheder, når beretningens indhold fastsættes. Således designes 'er' efter 'bør'. Hermed er skalaen pragmatisk; enhedens egenskaber tilrettelægges i lyset af, hvordan der kan (og skal) intervereres.

Med en pragmatisk skala er skalering den proces, som fremmer det særlige udtryk, som kan gøres til genstand for debat mellem de aktører, som deltager i en evaluering. Skalering drejer sig dermed om at udvikle et argument, et sprog og en metrik, som både kan tale til den der evalueres, til den der evaluerer, og til den, der efterspørger evalueringen. Der er mindst tre partner, hvorom det gælder, at ingen helt har indsigt i den situation, som de andre står over for. Skalering er derfor en proces, der udelukker elementer fra situationen ud fra ikke blot hvad der sker i den evaluerede enhed, men også ud fra, hvad evaluator kan forstå og hvad rekvirent er i stand til at gennemskue, og det består af en eller anden grad af reduktion af elementer, der kommer ind i evalueringen, og af en amplifikation

af de elementer, som overlever (se Latour, 1999, for generel en diskussion af denne proces).

Med reduktion kaster man viden bort – der er visse ting, som man vælger ikke at tage stilling til. Reduktion udelukker i Rigsrevisionens beretninger f.eks. lokale konflikter, lokale nedbrud; f.eks. er forklaringerne på at IT ikke fungerer sjældent grundet i at de 'går ned' eller at 'printer er itu' selv om det kunne være en udmærket lokal forklaring, men altid mere strukturelle forhold såsom nedbrud i styringslogik, hvilket giver mening ud fra alment accepterede styringsprincipper. Der er således lokaliteter, som ikke kan ses, og selv om de kunne ses dem, så ville de ikke være interventionsbare udefra. Reduktion påfører derfor evaluering argumenter og konklusioner, der har at gøre med fællesnævnerne mellem evalueret, evaluator og rekvirent. Her er der kun globale forklaringer og ikke lokale forklaringer.

Med amplifikation sker der en forstærkning af de elementer, som er udvalgt. Amplifikation integrerer ikke alle forhold; amplifikation gør de forhold, som overlever reduktionerne, til almene forhold. De kommer til at tale for alt paradoksal nok inklusive de forhold, som er udeladt. Så, når man sammenligner institutioner eller vurdere hensigtsmæssige processer, amplificeres beskrivelsen heraf ved at lægge vægt f.eks. på produktivitet, tid eller økonomi, snarere end på organisatoriske uoverensstemmelser, usikkerheder om prioriteter, eller om konflikt og mistillid i den evaluerede enhed. Sådanne social-psykologiske forhold kan ikke håndteres på distancen, og de bliver derfor udeladt og nedprioriteret vha. amplifikation af netop produktivitet, tid og økonomi.

### **Ansaret**

Ansvar er interessant i lyset af ovenstående analyse. Er der plads hertil? Ansaret – at stå til ansvar – er et normativt aspekt af evaluering. Ansaret hænger sammen med afstand mellem ideal og eksistens, og denne afstand er udtrykt igennem amplifikation. Ansaret gør afstanden individuel (se Munro & Mouritsen, 1996, for en diskussion af ansvarlighed og evaluering). Afstanden gør det muligt at handle på individet f.eks. gennem belønning, idet afstanden amplificerer løfter om effekter eller løfter om mønster design, som er etableret på et tidspunkt og effekterne, som er realiseret på et andet tidspunkt. Ansaret er således individualisering og udtrykt gennem afstanden.

Men da afstanden er amplifikation er den ikke en endelig beskrivelse af, om ansvarligheden rent faktisk er fraværende eller tilstedeværende. Selv om der kunne være en afstand, som ville være en negativ bedømmelse, er det muligt at gen-mobilisere i det mindste nogle af de reduktioner, som der tidligere har været gjort. Den kan den evaluerede gøre ved at

acceptere at der er afstand men at tilføje retfærdiggørelse eller undskyldning. At *retfærdiggøre* en afvigelse kan være at ændre tolkningen af afstanden. Det kan godt være at forbrug er større end budget, men det er en god og ansvarlig hændelse, fordi man har kunnet producere langt flere af de services, som alle siger, der er brug for. Den anden mulighed er at *undskylde* en afstand men sige, at eksterne betingelser har betydet, at målsætningen ikke har været god; der kan være kommet skandaler eller eksterne chok, som man ikke ville kunne vide noget om på et budget-tidspunkt, og derfor er budgettet overskredet.

Ansvar er noget forskelligt i de to situationer. Ved at retfærdiggøre en afstand er ansvarlighed at der er taget skyldige hensyn til den politiske og strategiske kontekst, som enheden bevæger sig inden for. Her er afstand altså det samme som ansvarlighed. Ved at undskylde er ansvar sat uden for, fordi man her viser, hvordan betingelserne er uden for den ansvarliges kontrol. Derfor er afstand ikke et udtryk for ansvarlighed. Afstanden er derfor nok et udsagn om, at idealet ikke er nået, men det er ikke u-diskuterbart, og diskussionen genovervejer valg om reduktion, der er lavet på et andet tidspunkt. Ansvar er hermed en åbning med tilføjelse af reduktion, men hvor langt det sæt af tilføjelser kan gå, er et spørgsmål om, hvor langt de øvrige aktører herunder evaluator og rekvirent vil acceptere en åbning af detaljer, som jo ikke passer deres problemstilling.

## Konklusion

Evaluerer gør en entitet sammenlignelig med et eller andet ideal, og det sætter en normativ tone omkring effekter og dermed om ansvar. Der er politiske og strategiske aspekter heraf, men evalueringsprocessen er ikke blot politik og strategi. Evaluerer fastsætter på samme tid et ideal, en skala og et ansvarsbegreb. De er ikke absolutte, da de hænger sammen med en pragmatisk indgangsvinkel, hvor det, der er rigtigt, er anvendeligt snarere end nødvendigvis strikt sandt. Evaluerer er imidlertid ikke arbitrær, men den er heller ikke endelig. Netop dens normative dimension medierer mellem evalueret, evaluator og rekvirent, og denne mediering kan hele tiden op- eller ned-skaleres. Kriteriet for op- eller ned-skaleres findes i den pragmatiske pointe, at dette skal virke også i situationer, hvor ansvarlighed gør den endelige konklusion vanskelig at nå.

## Referencer

- Hacking, I. *Representing and Intervening. Introductory Topics in the Philosophy of Natural Science*, Harvard University Press, Cambridge (1986)
- Latour, B. *Pandora's Hope*, Harvard University Press, Cambridge. (1999)
- Munro, R. & Mouritsen, J. (eds.) *Accountability. Power, Ethos and Technologies of Managing* Thomson Publishers, London, (1996)

## **Auditering i en akkrediteringstid**

*Af Eva Broegaard og Inge Enroth, evalueringskonsulenter ved Danmarks Evalueringsinstitut*

I denne artikel fremlægger Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) sin opfattelse af og erfaringer med auditering, som en metode til at vurdere og forbedre uddannelsesinstitutioners kvalitetsarbejde, og dermed deres evne til selv at styre, sikre og udvikle kvaliteten af uddannelserne. Artiklen peger også på nogle danske og internationale udviklingsperspektiver på auditeringsområdet. Et eksempel er auditeringsmetodens samspil med uddannelsesakkrediteringer, der fremover bliver den fremherskende metode til at kvalitetssikre de videregående uddannelser.

### **Indledning**

Gennem flere år har den danske kvalitetssikring af videregående uddannelser og uddannelsesinstitutioner været baseret på en flerstrengt tilgang. Flerstrengtheden har udmøntet sig i to ting. For det første har man anvendt en vifte af metoder (fx evaluering, auditering og akkreditering). For det andet har den eksterne kvalitetssikring ikke kun fokuseret på den enkelte uddannelse, men også på de institutioner, der udbyder og tilrettelægger uddannelserne. Når den nye akkrediteringslov som forventet vedtages senere på året, bliver akkreditering den fremherskende metode til ekstern kvalitetssikring af det danske videregående uddannelsesområde. Men selvom akkreditering nu står øverst på dagsordenen, er det EVA's vurdering, at auditering stadig vil være en relevant tilgang, hvis man vil sikre og udvikle kvaliteten af videregående uddannelser.

En auditering kan medvirke til, at en uddannelsesinstitutionens kvalitetsarbejde ikke blot kommer til at handle om at opfylde eksternt fastsatte krav (som det gør i akkrediteringer), men også om at understøtte institutionens egne, internt fastsatte mål. Aktuelt overvejes det da også om den eksterne kvalitetssikring på nogle uddannelsesområder skal være baseret på et samspil mellem auditering og akkreditering. Her skal auditeringen i givet fald bidrage til at udvikle institutionernes interne kvalitetssikringssystemer, mens akkrediteringerne kontrollerer uddannelsernes kvalitet og relevans ved hjælp af de informationer, som kvalitetssikringssystemerne frembringer.

EVA har gennem nogle år gennemført auditeringer af danske universiteter og fakulteter for at understøtte og udvikle deres kvalitetsarbejde. I det følgende vil vi skitsere det generelt skærpede fokus på kvalitetsarbejde. På den baggrund beskriver vi, hvad auditering er og kan i EVA's optik, og hvordan EVA's arbejde med auditering på universitetsområdet har udviklet sig og nu er tæt knyttet til de europæiske standarder for intern kvalitetssikring på institutioner for videregående uddannelse. Endelig vil vi skitsere nogle danske og internationale udviklingsperspektiver. Hovedfokus er på universitetsområdet, da det er her, EVA har gennemført auditeringer, men grundpointerne om, hvad auditering er og kan, har bredere gyldighed.

### **Kvalitetsarbejdet i fokus**

Universiteternes arbejde med at dokumentere, vurdere og udvikle kvaliteten af deres uddannelser er gennem de senere år blevet stadig vigtigere. I udgangspunktet har universiteterne selv stor interesse i at kunne dokumentere og synliggøre kvaliteten af deres uddannelser. Det hjælper dem til at kunne rekruttere de bedste studerende og medarbejdere og til at indgå i nationale og internationale samarbejdsrelationer.

Den danske universitetslov fra 2003 satte fornyet fokus på universiteternes eget ansvar for løbende og systematisk at sikre og udvikle kvaliteten af deres uddannelser. Samtidig fordrer loven, at universiteterne skulle have interne kvalitetssikringssystemer. Bologna-processen har ligeledes i en årrække sat specifikt fokus på at skabe gennemsigtighed og sammenlignelighed på det europæiske videregående uddannelsesområde, og her er kvalitetsarbejde et helt centralt felt. Senest er de europæiske standarder for kvalitetssikring på det videregående uddannelsesområde blevet tiltrådt af 45 områdeansvarlige ministre. Og så her er der en tydelig tilkendegivelse af betydningen af og forventningerne til uddannelsesinstitutionernes interne kvalitetsarbejde. I en dansk kontekst medfører den kommende akkrediteringslov for det videregående uddannelsesområde yderligere krav til, at det interne kvalitetssystem skal kunne dokumentere uddannelsernes faglige kvalitet, relevans mv. Derfor er det helt centralt for institutionerne at have velfungerende interne systemer til kvalitetssikring og -udvikling.

### **EVA's auditeringer**

EVA anvendte auditeringsmetoden for første gang i 2003. Vi så auditering som en måde at understøtte universiteternes arbejde med dels at leve op til deres nationale lovmæssige forpligtelser og dels at kunne være med i den internationale/europæiske udvikling. EVA's auditeringer var derfor fra starten tilrettelagt med hovedvægten på udviklingsperspektiverne. Dengang var de danske universiteters kvalitetsarbejde ofte forholdsvis usystematisk og uden en overordnet strategisk sammenhæng. Ikke desto mindre – eller måske netop derfor – viste de danske universiteter interesse i EVA's auditeringer som en måde at fremme udviklingen af deres kvalitetsarbejde. EVA inviterede alle danske universiteter til at lade sig auditere. Som de første sagde KU og DTU ja i 2003. SDU fulgte efter i 2004, og Det Teologiske Fakultet ved Aarhus Universitet blev auditeret i 2005-2006. I 2006 viste tre universiteter seriøs interesse i at deltage en auditering, men de turbulente forhold i universitetsverdenen gjorde, at to af universiteterne så sig nødsaget til at bakke ud, mens DFU gik ind i auditering og fusionsplaner samtidig.

### **Det kan en auditering bruges til**

Auditering kan være en effektiv måde for et universitet (eller en anden uddannelsesinstitution) til at få hjælp til at forbedre sit kvalitetsarbejde, fx ved at koordinere og målrette det. EVA definerer auditering som en metode til at evaluere styrker og svagheder ved de rammer og procedurer og den praksis for kvalitetssikring og -udvikling, som en institution selv anvender for løbende at monitorere og forbedre sine aktiviteter og resultater. En auditering ser ikke på kvaliteten af fx en uddannelse eller en uddannelsesinstitution som sådan. I stedet undersøger en auditering institutionens egne forudsætninger for og evne til selv at sikre og udvikle kvaliteten af sine uddannelser og de aktiviteter, der er relateret til dem. Formålet med en auditering er i denne sammenhæng både at dokumentere og vurdere det aktuelle kvalitetsarbejde og at forbedre det. Derfor undersøger en auditering, hvorvidt – og hvordan – universitetet systematisk og hensigtsmæssigt monitorerer, dokumenterer, evaluerer og vurderer sit arbejde og sine resultater. I en auditering undersøges det også, hvordan universitetet anvender denne viden i den løbende revidering af, hvordan uddannelserne planlægges og gennemføres. En auditering beskæftiger sig med andre ord med spørgsmål som: Hvordan ved universitetet, at dets aktiviteter udvikles, planlægges og gennemføres med den ønskede kvalitet? Har universitetet defineret, hvad kvaliteten skal være, og sat mål for kvaliteten af de enkelte aktiviteter og ydelser? Ved universitetet, om

det i praksis lever op til de fastsatte mål? Og hvordan sikrer universitetet, at resultaterne af evalueringer og andet internt kvalitetsarbejde rent faktisk bruges til forbedring?

En auditering er altså ikke blot en papirøvelse eller en opremsning af procedurer. Den har i høj grad fokus på kvalitetsarbejdets gennemførelse i praksis. En auditering ser også på relationer i organisationen mellem top og bund og på tværs mellem fakulteter eller uddannelser, fx når den afdækker tilgængelighed af relevant information, hensigtsmæssig koordinering og videndeling. Auditeringer kan dermed supplere de kommende akkrediteringer, som jo vil foregå på uddannelsesniveau, med et helhedsbillede af institutionens kvalitetsarbejde. Samtidig kan auditeringerne styrke en uddannelsesinstitutions kapacitet til at dokumentere, sikre og udvikle kvaliteten af sine aktiviteter og resultater og dermed institutionens mulighed for at håndtere akkrediteringernes krav om dokumentation på en hensigtsmæssig måde.

### **EVA's tilgang til auditering**

EVA's auditeringer indeholder de samme centrale metodiske elementer som EVA's andre eksterne kvalitetssikringsaktiviteter (eksternt panel, selvevaluering, besøg og offentlig rapport). Det, der adskiller en auditering fra de fleste evalueringer og akkrediteringer, er hovedsageligt knyttet til formål og proces. En auditerings formål er anderledes end ellers, fordi udviklingsperspektivet er det klart fremherskende, mens kontrolaspektet spiller en mindre rolle. Derfor er processen også noget anderledes, end den er i EVA's øvrige evalueringsprojekter. Bl.a. inddrages det medvirkende universitet i højere grad i tilrettelæggelsen af projektet og er med til at fastlægge dets organisering og indhold via en tæt dialog i den indledende fase. Universitetet kan bl.a. give udtryk for, om det foretrækker, at auditeringen skal have et dansk/nordisk panel og blive gennemført på dansk, eller om den skal have et internationalt panel og blive gennemført på engelsk. Desuden vælger universitetet selv det eller de overordnede områder, der skal auditeres. Det kan fx være uddannelsesområdet alene, uddannelses- og forskningsområderne eller områderne uddannelse, forskning og innovation, som fx DTU i sin tid ønskede det i sin auditering. Sammen med EVA har et universitet i nogle tilfælde besluttet, at visse programmer blev udvalgt som eksempler til særlig analyse.

**2003-2005: Den første periode af auditeringer**

I de fire auditeringer, som EVA gennemførte fra 2003-2005, blev universiteternes kvalitetsarbejde vurderet ud fra det enkelte universitets egne ideer om og mål for kvalitet og kvalitetsarbejde. De blev sammenholdt med universitetets reelle procedurer og praksisser i en slags fitness-for-purpose-evaluering af kvalitetsarbejdet. Der var ingen forudbestemte kriterier, og temaerne var ikke standardiserede, men de blev fastlagt eller tilpasset af EVA's projektgruppe for hver auditering efter dialog med det deltagende universitet.

Fitness-for-purpose-tilgangen i de første auditeringer hang sammen med, at EVA her gjorde sine første erfaringer med auditering. Da der ikke var noget fastlagt koncept, som skulle bruges i alle projekter, kunne EVA gøre brug af de opnåede erfaringer fra det ene projekt til det næste. Samtidig var det EVA's vurdering, at universiteterne stadig var i de indledende stadier i udviklingen af systematisk og sammenhængende kvalitetsarbejde. Derfor var det vigtigt at sikre, at det kvalitetsarbejde, der udvikledes, kom til at understøtte det deltagende universitets egne målsætninger i stedet for eksternt fastsatte krav eller mål

**2006 -?: Et nyt auditeringskoncept**

I 2006 udarbejdede EVA et nyt auditeringskoncept, hvor auditering bliver gennemført på basis af tolv forudbestemte kriterier. Kriterierne er formuleret som udsagn om kvalitetsarbejde på forskellige områder eller set fra forskellige vinkler.

Kriterierne er fastlagt på basis af EVA's tidligere auditeringserfaringer, og så de er i overensstemmelse med de europæiske standarder for intern kvalitetssikring på institutioner for videregående uddannelse. Intentionen er: Hvis universitetet lever op til EVA's kriterier, så vil det også leve op til de europæiske standarder. Da kriterierne er formuleret som udsagn om god praksis fra et veludviklet og dækkende system for kvalitetssikring og -udvikling og ikke som minimumskrav, forventer vi ikke, at universiteterne lever op til alle kriterierne. Det er heller ikke nødvendigt for at opnå et positivt auditeringsresultat. Det skyldes, at kriterierne ikke blot skal besvares og vurderes med et "ja, opfyldt" eller "nej, ikke opfyldt". Sammen med en række uddybende spørgsmål skal de tjene til at få afdækket, hvordan universitetet arbejder med kvalitet på et bestemt område, hvor langt det er nået med arbejdet, og hvordan det kan forbedre arbejdet. Vi har tilstræbt at formulere kriterierne på en måde, så



de kan "rumme" institutionens egne målsætninger og værdier. Eksempelvis er der ikke særlige kriterier for selve indholdet af institutionens målsætninger – men kriterier for, at institutionens kvalitetsarbejde skal understøtte dens målsætninger.

Fordelene ved at arbejde med kriterier er først og fremmest, at det deltagende universitet fra starten ved, hvad det vil blive vurderet på. Et klart vurderingsgrundlag giver desuden universitetet bedre mulighed for at dokumentere og fremvise sit kvalitetsarbejde og dermed også for at sammenligne institutioners kvalitetsarbejde. Da EVA's kriterier inkorporerer de europæiske standarder, kan en auditering også have værdi for en institutions internationale samarbejde. Ifølge lovforslaget til den nye akkrediteringsinstitution skal det kommende danske akkrediteringssystem tage højde for de europæiske standarder. Derfor vil det også i forhold til akkreditering være en fordel for universiteterne at vurdere og udvikle deres kvalitetsarbejde på basis af auditeringskriterier der har indarbejdet disse standarder.

### **Resultater og udfordringer**

Resultaterne fra de hidtidige auditeringer har vist, at universiteterne generelt gør en stor og seriøs indsats med kvalitetsarbejdet. Der er dog stadig udfordringer for universiteterne – især med at sikre, at der er sammenhæng og systematik i arbejdet, og med at se mulighederne i at udnytte kvalitetsarbejdet til egen fordel.

Auditeringerne viser blandt andet, at kvalitetsarbejdet let fremstår abstrakt og isoleret fra de faglige kerneaktiviteter. Det videnskabelige personale opfatter ofte kvalitetsarbejdet som noget, der tager tid fra det egentlige (læs: faglige) arbejde. Generelt er der stor vilje til at udbyde uddannelser af høj kvalitet, men det er ikke alle, der synes, at kvalitetsarbejde er vejen til det. Derfor ligger der en opgave i at drøfte og identificere hvordan de faglige miljøer og den enkelte underviser eller forsker kan drage fordel af kvalitetsarbejde. Auditeringerne har desuden tydeliggjort, at kvalitetsarbejdet ofte er indrettet på at skulle opfylde eksternt fastsatte krav frem for at lade egne målsætninger være styrende. Resultatet er en oplevelse af manglende relevans. I de tilfælde, hvor kvalitetsarbejdet er baseret på individuelle indsatser af ildsjæle, opleves det i høj grad som relevant. Men her vil arbejdet typisk mangle en strategisk ramme, og det vil foregå som en god, men mere eller mindre isoleret

indsats. Auditeringerne viser også, at det kan være en vanskelig opgave at indsamle den relevante viden og dokumentation – og ikke mere end den – og at lade den være tilgængelig for de relevante beslutningstagere og praktikere på de rigtige tidspunkter. Her er der flere steder en god udvikling i gang mod at lade informationsregistrering være styret af både brugerbehov og eksterne krav.

Alt i alt får universiteterne ikke det fulde udbytte af de ressourcer, der allerede anvendes til kvalitetsarbejde. Det kan medvirke til, at kvalitetsarbejdet nyder mindre opbakning, når de involverede ikke oplever en klar relevans og positiv betydning af det. Flere af auditeringerne har understreget, at det i høj grad er en ledelsesopgave at gå forrest, når kvalitetsarbejdet skal gennemtænkes og videreudvikles. Og hvis det bliver mere tydeligt, hvad kvalitetsarbejdet kan anvendes til, og hvem der har ansvaret for at gennemføre det og følge op på det, kan det være med til at understøtte universiteternes aktiviteter og resultater – frem for at virke som et ressourcetræk fra en faglig virksomhed, der allerede oplever et stort pres.

### **Auditering i fremtiden – danske og internationale perspektiver**

EVA mister sit hidtidige økonomiske grundlag for at gennemføre auditeringer på universitetsområdet som en konsekvens af den nye akkrediteringslov. Mens de danske universiteters auditeringsmuligheder således begrænses, er det tankevækkende at se, at udviklingen i andre europæiske lande netop trækker i retning af øget fokus på auditeringsorienterede modeller. Blandt andet Tyskland og Holland har i en årrække haft akkreditering på uddannelsesniveau som dominerende kvalitetssikringsmekanisme på det videregående uddannelsesområde, men bevæger sig nu i retning af flerstrengede systemer, hvor fokus i højere grad er rettet mod institutionsniveauet og kvalitetsarbejdet. I Norge har man opbygget et flerstrengt system, som kombinerer auditering og akkreditering: Institutioner, som opnår et positivt resultat i en ekstern auditering, får efterfølgende status som selvakkrediterende i forhold til at etablere nye uddannelser. Det vil sige, at nye uddannelser ikke først skal udsættes for ekstern akkrediteringskontrol, før de kan udbydes, fordi det vurderes, at med et godkendt kvalitetssikringssystem er institutionen selv i stand til at vurdere, sikre og udvikle uddannelsernes kvalitet. Denne model understreger således den institutionelle autonomi og ansvarlighed.

Også i en dansk sammenhæng kan man fortsat forestille sig en flerstrengt tilgang til kvalitetssikring. I forlængelse af den nye akkrediteringslov skal også Undervisningsministeriet udvikle et nyt akkrediteringssystem for videregående uddannelser på sit område. På baggrund af EVA's hidtidige erfaringer med auditering og akkrediteringer på uddannelsesniveau og på institutionsniveau overvejes det blandt andet, om og hvordan man kan kombinere uddannelsesakkreditering med mere auditeringsorienterede modeller. Overvejelserne retter sig fx mod de kommende professionshøjskoler, der får en stor opgave med at sikre systematik og sammenhæng i kvalitetsarbejdet på de nyfusionerede institutioner.

Det er således alt i alt EVA's vurdering, at auditering i høj grad stadig er en relevant metode for kvalitetssikring og -udvikling på det videregående uddannelsesområde. For de korte og mellemlange uddannelser under Undervisningsministeriet er det som nævnt et sandsynligt fremtidsperspektiv, men også for universiteterne er det relevant, fordi et nyt akkrediteringssystem i samspil med de europæiske standarder stiller store krav til det interne kvalitetssikringsarbejde på universiteterne. Det drejer sig for universiteterne om at sikre, at de på en hensigtsmæssig måde frembringer den kvalitetsdokumentation, som akkrediteringssystemet vil fordrer. Men det bør i høj grad også dreje sig om at sikre, at kvalitetsarbejdet samtidig medfører en klar værditilvækst i forhold til universiteternes og de faglige miljøers egne målsætninger og værdier. Det kan ske, hvis universiteterne er proaktive og strategiske i udformningen af eget kvalitetsarbejde, så det understøtter egne målsætninger. Det er dette aspekt af kvalitetsarbejdet, som akkrediteringssystemet sætter under pres, og som en auditering kan hjælpe med at sætte den nødvendige fokus på og give fremadrettede anbefalinger til at udvikle.

Da EVA af økonomiske grunde ikke længere kan auditere på eget initiativ, må fremtiden vise, i hvilket omfang universiteterne har overskud til selv at igangsætte auditeringer, samtidig med at de skal løse store opgaver knyttet til fusioner, nyt akkrediteringssystem med kobling til bevillinger, udbudsret osv. Det er derfor et åbent spørgsmål, i hvilken grad der vil blive gennemført auditeringer på danske universiteter i den kommende tid. Men hvis Danmark skal være på omgangshøjde med udviklingen i andre lande og opfylde regeringens målsætning om universiteter i verdensklasse, er det centralt, at der fortsat bliver gennemført auditeringer, der bidrager til at udvikle det interne kvalitetsarbejde – også i en akkrediteringstid.

## Konferenceoversigt

Nedenfor er oplistet danske og internationale evalueringskonferencer.

Send meget gerne et link, hvis du er blevet opmærksom på en konference

<b>Tids-punkt</b>	<b>Tema</b>	<b>Sted</b>	<b>Organisation</b>	<b>Link</b>
26-27. april 2007	Self-evaluation: illusions, confusions, solutions and fusi- ons,	University of Fri- bourg, Svejts	SEVAL Swiss Evalu- tation Society	<a href="http://www.seval.ch">www.seval.ch</a>
2-6. juni 2007	Culture, Community and Social Justice in Evaluation – Do the Pieces Fit?	Winnipeg, Canada	CES Canadian Evaluation Society	<a href="http://www.evaluationcanada.ca">www.evaluationcanada.ca</a>
15. juni 2007	Evaluering i det offentlige	Ingeniørforeningens Mødecenter, Kalvebod Brygge 31-33, 1780 København V	Samuelsen; Center for Politisk Ana- lyse	<a href="http://www.samu.dk">www.samu.dk</a>
3-7. sep- tember 2007	Doing Evaluation Better	Melbourne, Australi- en	AES Australian Evaluation Society	<a href="http://www.aes2007.com.au">www.aes2007.com.au</a>
13-15. septem- ber 2007	Professionalisering af evaluering	Kolding, Danmark	DES Dansk Evalu- eringssselskab	<a href="http://www.danskevalueringsselskab.dk">www.danskevalueringsselskab.dk</a>
18-19. oktober 2007	Evaluation in the Knowledge Society	Odense, Danmark	EES og SDU	<a href="http://www.sdue.sdu.dk/studier/index.php?uid=192">http://www.sdue.sdu.dk/studier/index.php?uid=192</a>
24-26. Oktober 2007	Utvädering pågår! Pågår utvädering?	Stockholm, Sverige	SVUF	<a href="http://www.svuf.nu/arrangemang_konferens2007.shtml">http://www.svuf.nu/arrangemang_konferens2007.shtml</a>
11-14. november 2007	Evaluation 2007	Orlando, Florida	AEA American Evaluation Assiciation	<a href="http://www.eval.org">www.eval.org</a>
5-8. no- vember 2008	Evaluation 2008	Denver, Colorado	AEA	<a href="http://www.eval.org">www.eval.org</a>
7-10. november 2009	Evaluation 2009	Baltimore, Maryland	AEA	<a href="http://www.eval.org">www.eval.org</a>

## Om Dansk EvalueringsSelskab

DES er åbent for alle med interesse for evaluering. Det kan eksempelvis være personer, som:

1. Forsker og underviser i evaluering
2. Er opdragsgiver til evalueringer
3. Gennemfører interne evalueringer
4. Gennemfører eksterne evalueringer
5. Andre personer med interesse for evaluering, eksempelvis studerende.

Formålet med DES er at være en platform for erfaringsudveksling og diskussion af evalueringfaglige problemstillinger, herunder:

1. Udviklingen inden for evalueringsteori- og metode
2. Nyttiggørelse af evalueringresultater
3. Faglig udvikling
4. Standarder for god evalueringspraksis.

Deltagelse i selskabet rummer følgende fordele

1. Adgang til at diskutere faglige problemstillinger med andre personer, som arbejder med området.
2. Mulighed for at deltage i arbejdsgrupper.
3. Deltagelse i evalueringskonferencer til en reduceret pris.
4. Gratis adgang til gå-hjem-møder. Oplæggene kan komme fra såvel foreningens medlemmer som fra eksterne oplægsholdere.
5. Gratis nyhedsbrev.

## Medlemskab

Tegning af medlemskab sker ved at udfylde og indsende en tilmeldingsblanket, som kan findes på [www.danskevalueringsselskab.dk](http://www.danskevalueringsselskab.dk). Medlemskabet gælder for resten af kalenderåret.

Medlemskabet kan både tegnes personligt eller som firma/institution. Prisen er kr. 825 pr. år for et personligt medlemskab, kr. 4.125 pr. år for et firma/institutionsmedlemskab og kr. 275 pr. år for studerende. Spørgsmål kan rettes til selskabets sekretariat, Marie Louise Møller, [des@eva.dk](mailto:des@eva.dk).

**Bestyrelsen**

Bertil Michael Mahs  
Styrelsen for Social Service  
Socialministeriet  
Skibhusvej 52 B  
5000 Odense C  
E-mail: [bma@spesoc.dk](mailto:bma@spesoc.dk)

Anette Dørge Jessen  
Danmarks Evalueringsinstitut  
Østbanegade 55, 3. sal  
2100 København Ø  
Tlf: 35 55 01 01  
E-mail: [adj@eva.dk](mailto:adj@eva.dk)

Poul Skov Dahl  
Muusmann – Research & Consulting  
Haderslevvej 36  
6000 Kolding  
Tlf.: 70 11 22 10  
E-mail: [psda@muusmann.com](mailto:psda@muusmann.com)

Dorte Kabell  
Kabell Konsulting APS  
Toldbodgade 19B, 2. sal  
1253 København K  
Tlf.: 33 18 82 37  
E-mail: [dk@kabell-konsulting.dk](mailto:dk@kabell-konsulting.dk)

Thomas Pallesen  
Institut for Statskundskab  
Aarhus Universitet  
Bartholins Allé, 8000 Århus C  
Tlf.: 89 42 13 14  
E-mail: [pallesen@ps.au.dk](mailto:pallesen@ps.au.dk)

Steffen Bohni Nielsen  
Rambøll Management  
Nørregade 7A  
1165 København K  
Tlf: 33 97 82 00  
Email: [sni@r-m.com](mailto:sni@r-m.com)

Tim Jeppesen  
KREVI  
Olof Palmes Allé 13  
8200 Århus N  
Tlf.: 72 26 99 71  
Email: [tj@krevi.dk](mailto:tj@krevi.dk)

Solgerd Just Mikkelsen  
E-mail: [solgerd@sol.dk](mailto:solgerd@sol.dk)

Bianca Albers  
Styrelsen for Social Service  
Socialministeriet  
Skibhusvej 52 B  
5000 Odense C  
Tlf.: 65 48 40 21  
E-mail: [bal@spesoc.dk](mailto:bal@spesoc.dk)

*Sekretariatet*  
Dansk EvalueringsSelskab  
Att.: Marie Louise Møller  
c/o Danmarks Evalueringsinstitut  
Østbanegade 55, 3., 2100 KBH Ø  
Tlf. 35 25 66 45  
E-mail: [des@eva.dk](mailto:des@eva.dk)