

**Nr. 18**  
**Februar 2008**

## **Tema:**

**Evaluering i den offentlige sektor  
- Information som grundlag for  
en bedre offentlig sektor**



## Leder – Evaluering til udvikling af den offentlige sektor

*Tim Jeppesen, direktør i KREVI og medlem af bestyrelsen i Dansk Evalueringsselskab*

Denne udgave af Evalueringsnyt præsenterer tre perspektiver på, hvordan evaluering bidrager til udviklingen af den offentlige sektor. Det er forskellige perspektiver, og det er nok ikke så overraskende. For det første er 'den offentlige sektor' ikke en homogen størrelse. Hvordan man bedst understøtter en udvikling afhænger af hvilke dele af den offentlige sektor der er fokus på. For det andet er 'evaluering' heller ikke en homogen størrelse. Hvordan evaluering understøtter udvikling bedst muligt afhænger af hvad det er for nogle evalueringer der anvendes. Og for det tredje er det tre forskellige parter der giver deres besyv.

I den første artikel giver Thorkil Juul fra Velfærdsministeriet og Morten Boje fra Finansministeriet et indblik i hvordan 'Slotsholmen' ser at evaluering og god information vil få øget betydning for styringen og udviklingen af den offentlige sektor. Her er grundtanken at information i form af brugerinformation, brugertilfredshedsmålinger, kvalitetsindikatorer og kommunale nøgletal er afgørende for at politikere får viden om serviceniveau, borgerne får bedre mulighed for at foretage frie valg og medarbejdere i den offentlige sektor får mulighed for kvalitetsudvikling og dialog. Endelig skal information gøre det klart hvilke institutioner, afdelinger, kommuner der gør det særligt godt. Jagten på 'best practice' er gået ind. Og her er evalueringer helt centrale: De skal producere viden om hvorfor de gør det så godt. Til inspiration for dem der har lyst til at blive inspireret.

I den anden artikel diskuterer Jens Blom Hansen fra Institut for Statskundskab, Århus Universitet, relationen mellem på den ene side evaluering, dokumentation og resultatmåling, og på den anden side den enkelte medarbejders faglighed. Udgangspunktet er velkendt: når man måler så prioriterer man det man måler på bekostning af det man ikke måler. Og logikken er klar; hvis man ikke kan måle det man egentligt vil måle, og måler alligevel, så prioriteres det forkerte på bekostning af det vigtige. For at undgå dette problem er der to 'rettesnore' der skal være i indbyrdes overensstemmelse. 'Den indre rettesnor' er medarbejdernes og er deres sikre fornemmelse for, hvad der fagligt set er det rette at gøre i en given situation. 'Den ydre rettesnor' er evaluering, dokumentation, effektmål, nøgletal, brugertilfredshedsmålinger, performance-scores, resultatindikatorer, osv. osv. Jens Bloms argument er, at den ydre rettesnor kun kan blive en tilnærmelse til den indre. Og på de store velfærdsområder er den ikke en god tilnærmelse. Og er den ikke det, så opstår måleproblemet: den ydre supplerer ikke men fortrænger den indre rettesnor. Balancen er klar:

på flere områder vil det gå at supplere med den ydre, på andre områder er løsningen at styrke den indre.

I den tredje artikel giver KREVI et overblik over engelske erfaringer med nationale indikatorer. Nationale indikatorer er én form for evaluering der, hvis man følger Thorkil Juuls og Morten Bojes artikel, skal give bedre information om serviceniveau og som kan bruges til at identificere best practice. Følger man Jens Bloms argumentation er nationale indikatorer et eksempel på en 'ydre rettesnor'. I England har man haft indikatorerne siden 2002 og erfaringerne har været blandede. Blandt de positive effekter finder KREVI at de nationale indikatorer har gjort det muligt at identificere kommuner med gode præstationer. Et resultat er også, at kommunerne i højere grad er kommet til at stå til regnskab over for borgerne. Disse to resultater er nævnt af Thorkil Juul og Morten Boje som argument for mere og bedre information og evaluering i den offentlige sektor. Men KREVI's artikel efterlader det indtryk, at de negative resultater overstiger de positive. De væsentligste kritikpunkter som KREVI finder er, at mange af indikatorerne i England faktisk ikke er særligt gode til at måle de rigtige resultater. Og nogle er endda så ringe at de kan give kommuner incitament til at agere på en sådan måde så indikatorværdien stiger, men kvaliteten falder. KREVI konstaterer også at de engelske indikatorer ikke tager højde for forhold, som kommunerne ikke selv kan styre, som f.eks. økonomiske, sociale, demografiske og geografiske forhold. Disse to forhold ligger klart i forlængelse af Jens Bloms bekymring i forhold til den ydre rettesnor.

På Dansk Evalueringsselskabs konference sidste år var titlen på en af plenumdiskussionerne: 'Må vi kigge indenfor? - Information som grundlag for en bedre offentlig sektor'. De tre artikler i dette nummer af Evalueringsnyt tager tråden op fra konferencen, men det sidste ord er nok ikke sagt i den sag.

God læselyst!

## Redaktion

Redaktør:

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

Baggrundsgruppe:

- Bianca Albers, Servicestyrelsen, Socialministeriet
- Poul Skov Dahl, NIRAS Konsulenterne
- Tanja Miller, CEPRA (Videncenter for evaluering i praksis, Professionshøjskole University College Nordjylland)
- Marie Louise Møller, DES sekretær

Nyheder, debatindlæg og artikler sendes elektronisk til Jesper Pedersen

## Deadline

Deadline til det næste nyhedsbrev er **d. 24. april 2008.**

## Indholdsfortegnelse

Leder – Evaluering til udvikling af den offentlige sektor .....	1
Redaktion.....	3
Deadline .....	3
Nyheder .....	5
Prisopgave fra Dansk EvalueringsSelskab.....	5
DES Årskonference 2008.....	6
Konference – Evaluering i kommuner og regioner .....	6
Konference – Kvalitetsrapport generation 2 .....	7
Artikler.....	8
Information og evaluering som grundlag for en bedre offentlig sektor.....	8
Det evalueringsindustrielle kompleks og den ydre rettesnor .....	11
Sisyfos-arbejde eller skattekasse – kan nationale indikatorer forbedre den offentlige service?.....	15
Konferenceoversigt.....	21
Om Dansk EvalueringsSelskab .....	22
Medlemskab.....	22
Bestyrelsen .....	23



## Nyheder

### Prisopgave fra Dansk EvalueringsSelskab

Dansk EvalueringsSelskab, DES, vil gerne skabe debat om udviklingen på evalueringsområdet. DES inviterer derfor studerende og andre med faglig og professionel interesse for evaluering til at skrive prisopgave over emnet:

*Evaluering er i dag et vigtigt værktøj i faglige og politiske beslutningsprocesser inden for sundhed, socialpolitik, uddannelse og de fleste andre af velfærdssamfundets kerneområder. Hvordan vil brugen af evaluering udvikle sig, og hvilke styrings- og udviklingsmodeller ligger bag den forventede udvikling? Vil det komme til et opgør om evaluering mellem politiske beslutningstagere, administratorer og fagprofessionelle, eller vil evalueringsformerne udvikle sig til at kunne tilfredsstille forskelligartede behov og interesser sideløbende?*

Der kan være tale om en fortrinsvist teoretisk opgave såvel som en empirisk orienteret opgave. Førstepræmien er 15.000 kr., andenpræmien er på 5.000 kr. Besvarelsen må højst fylde 25 sider (max. 75000 tegn). Dertil kommer litteraturliste.

Opgavebesvarelsen skal være indsendt senest 1. august 2008. Prisen uddeles på DES' årlige konference i september 2008.

Der nedsættes en bedømmelseskomité der vurderer de indkomne opgaver. Bedømmelseskomitéen vil i sin vurdering lægge vægt på at besvarelsen forholder sig sagligt diskuterende til aktuelle tendenser inden for evaluering – både hvad angår metodiske og anvendelsesorienterede forhold – samtidig med at besvarelsen på en kreativ og original måde leverer et kig ind i fremtiden.

Opgavebesvarelsen indsendes mærket "DES prisopgave" i papirformat og elektronisk til:

DES-sekretær Marie Louise Møller  
Danmarks Evalueringsinstitut  
Østbanegade 55, 3. sal,

2100 København Ø  
E-mail: des@eva.dk

Prisvindere såvel som øvrige deltagere skal være indstillet på, at besvarelserne offentliggøres. Dansk EvalueringsSelskab inviterer prisvinderne med til årskonferencen til september 2008.

Indsendere af besvarelse skal oplyse navn, adresse, telefon og e-mail-adresse på et separat ark og i følge-mail. Forfatteren må under ingen omstændigheder kunne identificeres direkte eller indirekte ud fra selve besvarelsen.

### **DES Årskonference 2008**

Dansk EvalueringsSelskabs årskonference afholdes 11.-13. september 2008. Temaet er 'Evaluering som beslutningsgrundlag – teorier, metoder og sektorer'. Med årskonferencen 2008 har Dansk EvalueringsSelskab sat sig som mål at tegne et billede af de teorier, metoder og erfaringer, der præger evalueringsfeltet lige nu. Konferencen vil sætte fokus på Performance Management og Contribution Theory, når det gælder de store linier, og vil samtidig afspejle noget af den mangfoldighed, der præger dansk evalueringspraksis til hverdag. Selskabet har inviteret sektorer, der ikke har tradition for at være stærkt repræsenteret ved årskonferencerne, men som – som evalueringsfelter – har stor betydning for tilrettelæggelsen i samfundet, f.eks. miljø, sundhed og flygtningeområdet.

Programmet ventes offentliggjort i april måned.

### **Konference – Evaluering i kommuner og regioner**

D. 10. april 2008 afholdes en konference med temaet 'Evaluering i kommuner og regioner'. Konferencen finder sted i Torvehallerne i Vejle. Konferencen præsenterer KREVI's kortlægning af alle kommuners og regioners evalueringskapacitet samt workshops, hvor man kan få input med konkrete erfaringer fra arrangørernes kommunale/regionale netværk om evaluering og dokumentation. Dertil kommer oplæg om udfordringer i brug af evalueringsværktøjer af professor Peter Dahler-Larsen, Syddansk Universitet og om lederens behov for dokumentation og evaluering af kommunaldirektør Jens Christian Birch, Næstved. Ak-

krediteringens fordele og ulemper diskuteres af centerchef Peter Rohde, Region Midtjylland og lektor og konsulent Leon Lerborg, Syddansk Universitet og Epinion Capacent.

Læs mere her:

<http://krevi.dk/aktiviteter/andre-aktiviteter/konference-evaluering-i-kommuner-og-regioner>

### **Konference – Kvalitetsrapport generation 2**

D. 11. og 13. marts 2008 afholdes der konference i henholdsvis Aalborg og København med temaet *"Kvalitetsrapport generation 2 – et fremadrettet blik på baggrund af erfaringer"*.

Konferencen er opbygget som en kombination af flere arbejdende workshops med procesledelse samt spændende oplæg fra blandt andre forskningschef Olaf Rieper fra AKF, Katja Munch Thorsen fra EVA og Chefkonsulent Magne Uldall fra MUKON.

Det er Nationalt Videncenter for Evaluering i Praksis (CEPRA) fra University College Nordjylland, der i samarbejde med KLEO fra University College København, Skolestyrelsen, KL, Børne- og Kulturchefforvaltningen, University College Lillebælt og Skolelederforeningen står bag arrangementet.

For yderligere informationer og tilmelding klik her:

<http://www.cepra.dk/CEPRA/Konference.aspx>



## 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 bestvrelsen foretage en vurdering af disse forhold

## Information og evaluering som grundlag for en bedre offentlig sektor

*Af Thorkil Juul, Velfærdsministeriet, og Morten Boje, Finansministeriet*

Evaluering af kvaliteten i den offentlige sektor vil i de kommende år spille en stadig større rolle i kvalitetsudviklingen i den offentlige sektor. Det stiller øgede krav til professionalisering, metodeudvikling og refleksion over egen praksis og rolle blandt evaluatorene.

Strukturreformen har resulteret i større og mere bæredygtige kommuner og har styrket grundlaget for det lokale arbejde med at forbedre og udvikle kvaliteten i den offentlige service inden for alle de store velfærdsområder.

Samtidig er kvalitetsreformen et udtryk for, at man også fra regeringens side vil understøtte den lokale udvikling af kvaliteten.

Vi vil i det følgende give vores bud på, hvordan evaluering og god information vil få øget betydning for styringen og udviklingen af den offentlige sektor.

### Information om kvaliteten i den offentlige sektor

God information om kvaliteten i den offentlige sektor er en central forudsætning for at både politikere, borgere og medarbejdere kan udfylde deres forskellige roller som ansvarlige for og brugere af den offentlige service.

Behovet for information er naturligvis ikke nyt, men struktur- og reformændringerne i den offentlige sektor med større kommuner, øget frit valg og decentralisering har i de senere år accelereret behovet for god information.

På den baggrund bliver der i disse år arbejdet med en række projekter, der skal videreudvikle informationen om kvaliteten i den offentlige sektor. De vigtigste projekter vedrører



udviklingen af sammenlignelig brugerinformation, brugertilfredshedsmålinger, kvalitetsindikatorer og bedre kommunale nøgletal. Derudover er staten og kommunerne i fællesskab ved at udvikle bedre dokumentation af indsatsen og opgavevaretagelsen på centrale velfærdsområder.

De forskellige informationsprojekter vidner om, at man arbejder med et flersidet kvalitetsbegreb, der omfatter brugeroplevet kvalitet, faglig kvalitet og organisatorisk kvalitet, og at informationen retter sig mod flere målgrupper: politikere, borgere samt medarbejdere og ledere.

Bedre information giver lokale politikere i de nye og større kommuner et bedre udgangspunkt for at fastsætte den enkelte kommunes serviceniveau og vurdere, om kommunens institutioner lever op til dette serviceniveau. Informationen giver de lokale politikere et kvalificeret udgangspunkt for at træffe beslutninger om, hvor indsatsen skal forbedres, hvorhen ressourcerne skal målrettes, og hvor man kan lære af de bedste.

Borgerne kan bruge bedre information til at træffe kvalificerede frie valg, når det er aktuelt. Derudover får borgerne forbedret deres muligheder for at udføre deres demokratiske kontrol af, om kommunerne og institutionerne forvalter de tildelte ressourcer hensigtsmæssigt, og indgå i dialog med ledelse og medarbejdere i de enkelte institutioner.

Medarbejdere og ledere i de enkelte institutioner kan bruge informationen om institutionens indsats i arbejdet med at udvikle kvaliteten og i dialogen med brugere og forvaltninger.

Endelig vil bedre information om den lokale opgavevaretagelse mindske behovet for detaljeregulering fra statslig side.

God information er derfor en forudsætning for demokrati- og styringsprocesserne i den offentlige sektor, fordi information kan medvirke til at udpege institutioner og kommuner, der gør det godt – eller institutioner eller kommuner, hvor der er mindre gode resultater.

### **Evaluering i den offentlige sektor**

Det er imidlertid ikke nok at identificere institutioner og kommuner, som tilsyneladende gør det særligt godt – eller mindre godt. Det er nødvendigt at få mere dybdegående viden om disse institutioner – det vil sige om *sammenhængen mellem indsats og effekt*. Evalueringer, der kan bidrage hertil, vil i stigende grad blive efterspurgt.

Evalueringer i institutioner, der klarer sig særligt godt, vil få en stigende betydning for kvalitetsudviklingen i den offentlige sektor. Der vil i de kommende år være et øget fokus på kvalitetsudvikling, innovation og skabelsen af ny viden samt nye og bedre løsninger – og efterfølgende udbredelse af bedste praksis.

Det er således vigtigt, at evaluatorene har blik for, hvordan evalueringer kan medvirke til udvikle ny viden om den offentlige service – og ikke som det i højere grad er tilfældet i dag at kvalificere allerede eksisterende viden.<sup>1</sup>

Evalueringer kan også indgå i beslutningsgrundlag for politikere, ledere og borgere, når der skal træffes politiske og ledelsesmæssige beslutninger om prioritering af indsatsen og tildeling af ressourcer, og når borgerne skal vælge mellem forskellige offentlige tilbud. Dette forhold forstærkes af, at den offentlige sektor i disse år bevæger sig mod en højere grad af effektstyring. Når offentlige institutioner i stigende grad får frihed til selv at tilrettelægge og udvikle opgavevaretagelsen, men til gengæld bliver målt på effekten af deres indsats, øges behovet for at reflektere over sammenhængen mellem indsats (organisering, processer og ydelser) og effekt.

Sammenfattende må det konkluderes, at information og evalueringer vil komme til at spille en stigende rolle i den offentlige sektor i de kommende år. Evalueringer skal således både medvirke til læring, udvikling og innovation i den enkelte institution og på tværs af den offentlige sektor samt indgå som grundlag for politiske og ledelsesmæssige beslutninger om prioritering af indsats og tildeling af ressourcer.

Udfordringerne for politikere, ledere og brugere, som bestiller og modtager evalueringerne, bliver at være klare på, hvad der er evalueringernes formål.

Udfordringerne for evaluatorene bliver at gennemføre evalueringer inden for de givne rammer<sup>2</sup> og formidle evalueringens resultater, så de passer hertil – også i de tilfælde, hvor evalueringerne skal indgå i flere sammenhænge og både medvirke til læring samt indgå i beslutningsgrundlag.

Det stiller øgede krav til professionalisering, metodeudvikling og refleksion over egen praksis og rolle blandt evaluatorene.

---

<sup>1</sup> Jævnfør Rigsrevisionens Beretning 14/04: Beretning om statens anvendelse af evalueringer.

<sup>2</sup> Rigsrevisionen peger eksempelvis på, at evalueringer i staten i for høj grad indeholder udgiftsførogende forslag, og at der er et behov for mere eksplicite evalueringskriterier og større refleksion over metoder og grundlaget for tolkning af resultaterne. Rigsrevisionens Beretning 14/04: Beretning om statens anvendelse af evalueringer.

## **Det evalueringsindustrielle kompleks og den ydre rettesnor**

*Af Jens Blom-Hansen, professor i offentlig forvaltning, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet.*

Evalueringsindikatorer, dokumentation, effektmål, nøgletal, brugertilfredshedsmålinger, performance-scores, resultatindikatorer, servicedeklarationer, kvalitetsmål... Kært barn har mange navne. Det er moderne at styre efter information, og vi kan alle honnørordene. Spørgsmålet er bare, hvor brugbart styringsinstrumentet er i forhold til produktion af velfærd. I velfærdsstatens institutioner er kvalitet afhængig af den enkelte medarbejders indre rettesnor. Med informationsstyringen prøver man at supplere den med en ydre. Men man ender nemt med at fortrænge den indre rettesnor. Det er farligt, fordi ydre rettesnore aldrig kan blive stærke i netop denne type institutioner, eftersom kernen i medarbejdernes produktion ikke er målelig. Der er dog ikke udsigt til nogen ændring af presset. Der er i Danmark opstået et evalueringsindustrielt kompleks med væsentlige interesser knyttet til etableringen af ydre rettesnore.

### **Det grundlæggende måleproblem**

Det er velkendt, at rettes der særligt fokus på udvalgte dele af en arbejdsproces, så opprioriteres disse dele. Indebærer styring efter information, at dele af arbejdet kommer i søgelyset på bekostning af andre, så opprioriteres disse dele. Informationsstyring er styring efter målelige forhold – og medarbejderne prioriterer derfor indsatsen efter det målelige. Det er ikke overraskende. Ja, det er vel nærmest formålet med øvelsen. Det kan være sundt og udtryk for god ledelse. Men det forudsætter, at den information, der styres efter, er et nogenlunde dækkende udtryk for den ydelse, man ønsker at producere.

Hvor realistisk en forudsætning er det i de offentlige institutioner, man i disse år ønsker at styre ved hjælp af målelig information? Det drejer sig om daginstitutionerne, folkeskolerne, sygehusene, ældreomsorgen. Med et samlebegreb kan man kalde dem velfærdsstatens institutioner. De har et fælles grundlæggende måleproblem. Hvordan er lærerens indsats i klasseværelset? Hvad laver pædagogen med børnene, når forældre har sagt farvel om morgenen? Hvad laver hjemmehjælperen egentlig under sit besøg hos de gamle? Hvad siger den praktiserende læge, når hun taler med sine patienter bag den lukkede dør? Det korte svar er, at vi ved det ikke – og at vi ikke har gode muligheder for at finde ud af det.

Velfærdsstatens institutioner har to fællestræk. Det ene er, at produktionen af service kræver løbende udøvelse af et fagligt skøn, der er meget svært at kontrollere. Medarbejderne skal selv vurdere den rette indsats i den konkrete situation, og de er som regel alene med deres klienter, når det sker. Det andet er, at resultaterne af indsatsen som oftest først viser

sig på længere sigt. Daginstitutionerne skal fremme børnenes trivsel og udvikling og forebygge sociale problemer. Folkeskolerne skal forberede eleverne til deltagelse i et samfund med frihed og folkestyre. Det er meget svært objektivt at konstatere, om disse formål er opfyldt den dag, børnene forlader institutionen.

Der er selvfølgelig en lang række målelige ting i hverdagen på velfærdsstatens institutioner. Hvor mange computere er der på skolen? Hvor mange udflugter kommer børnene på i daginstitutionerne? Hvor mange forskellige hjemmehjælpere kommer på besøg hos de gamle? Hvordan er patienternes tilfredshed med den praktiserende læge? Problemet med de målelige forhold i velfærdsstatens institutioner er ikke, at de er irrelevante, men at de som regel er indirekte indikatorer for kvaliteten af den service, der leveres. De er randfænomener i forhold til en svært målelig kerne.

Når informationsstyringen sætter ind, må søgelyset nødvendigvis rettes mod det målelige. Det betyder som regel, at der sættes fokus på randfænomenerne på bekostning af kernen i ydelsen. Det kan være særdeles fornuftigt. Der er mange informations-asymmetrier i forholdet mellem den politisk-administrative ledelse og medarbejderne i velfærdsstatens institutioner. Kan de reduceres, vinder alle. Information kan også være et frugtbart udgangspunkt for en faglig dialog. Hvis byrådet fx fandt ud af, at antallet af computere pr. elev varierede voldsomt mellem kommunens skoler, ville det da være et godt udgangspunkt for en diskussion af, om det var udtryk for svingende kvalitet i kommunens skolevæsen. Men spørgsmålet skal angribes med varsomhed, for der kunne jo være gode faglige grunde til prioriteringen.

Mere generelt er problemet, at sammenhængen mellem det målelige og kerneydelsen er indirekte. Risikoen for målforskydning er stor. Ikke mindst, hvis informationsstyringen følges op af belønninger for høj performance i lokallønsaftaler og resultatkontrakter.

### **Den ydre og den indre rettesnor**

Medarbejderne i velfærdsstatens institutioner har brug for en stærk indre rettesnor. Når kernen i det daglige arbejde består i løbende at udøve et fagligt skøn i et samspil med brugeren uden andres tilstedeværelse, kræver det en vis rygrad hos medarbejderne. Set fra den enkelte medarbejders side er der tale om en stor udfordring. Man kan ikke løbende spørge sin leder til råds om, hvad man skal gøre i konkrete situationer. Man er nødt til at have robustheden til at håndtere situationen selv. Set fra ledelsens side er der et observationsproblem. Medarbejdernes indsats kan ikke observeres i gerningsøjeblikket.



Begge synsvinkler taler for, at medarbejderne i velfærdsstatens institutioner skal have en stærk indre rettesnor. De skal have en sikker fornemmelse for, hvad der fagligt set er det rette at gøre i en given situation. De skal have en klar opfattelse af professionelle normer og standarder inden for deres fag.

Med informationsstyringen prøver man at indføre en ydre rettesnor som supplement til den indre. Men hvis det bliver meget tillokkende for medarbejderne at indrette dagligdagen efter informationsstyringens performanceindikatorer, bliver målforskydningsproblemet reelt. Den ydre rettesnor vil i så fald ikke supplere, men fortrænge den indre. Den situation vil være begrædelig. For på grund af det grundlæggende måleproblem kan den ydre rettesnor aldrig blive særlig stærk i velfærdsstatens institutioner. De fleste steder kan man formentlig uden større problemer indrette sig, så man scorer tilfredsstillende på eksterne performance-indikatorer. Så har man skjoldet på plads i forhold til omgivelserne. Men hvad der sker bag skjoldet afhænger af medarbejdernes indre rettesnor.

### **Hvad kan der gøres?**

Velfærdsstatens institutioner fungerer ikke perfekt. Der er mange eksempler på svigt. Den indre rettesnor er ikke stærk nok alle steder. Er løsningen at indføre en ydre rettesnor? Det kan være et godt supplement. Men på grund af måleproblemerne er der grænser for, hvor langt man komme ad denne vej. Alternativet er at styrke den indre rettesnor.

Hvad vil det sige i praksis? Først og fremmest er det et spørgsmål om uddannelse. Skal medarbejderne have stærke faglige normer og professionelle standarder, kræver det uddannelse. God uddannelse. Et kvalitativt løft af velfærdsstatens institutioner er derfor en langsigtet øvelse, hvis første mål er uddannelsessektoren.

Men selv den bedste uddannelse kan blive slidt. Ledelsens udfordring er løbende at understøtte medarbejdernes faglighed. Det kræver efteruddannelse. Det kræver også diskussioner og italesættelse af fagligheden. Her kan information være et nyttigt udgangspunkt. Meget kan vindes ved stærke faglige netværk på den enkelte arbejdsplads. Hvor mange steder afsætter ledelsen tid til, at medarbejderne løbende indbyrdes diskuterer det faglige udbytte af forskellige måder at håndtere dagligdagens udfordringer på?

### **Det evalueringsindustrielle kompleks**

Er det realistisk, at problemerne i velfærdsstatens institutioner løses ved at styrke den indre rettesnor? Eller er det mere sandsynligt, at den ydre rettesnor bliver presset igennem og fortrænger den indre? Risikoen for det sidste er i hvert fald til stede. For der er mange



aktører, der har kontante interesser i, at fokus rettes mod den ydre rettesnor. Der er penge i at rådgive både den politiske og administrative ledelse om, hvordan informationsstyring kan tilrettelægges i praksis. Og politikerne har i praksis vist sig villige til at bruge ganske mange skatte kroner på formålet. Det er derfor en boldgade med plads til mange aktører. Private konsulentfirmaer, hel- og halvoffentlige evalueringsinstitutioner og evalueringsenheder i de centrale forvaltninger i kommuner, regioner og statens styrelser tilbyder alle rådgivning om ydre rettesnore til ledelsen af velfærdsstatens institutioner. Tilsammen udgør de et evalueringsindustrielt kompleks. De forlader næppe deres bastioner frivilligt.



## **Sisyfos-arbejde eller skattekasse – kan nationale indikatorer forbedre den offentlige service?**

*Af Peter Holdt-Olesen, Hanne Søndergaard Pedersen og Lone Bjørn Madsen, KREVI*

Hvad er de faktiske effekter og resultater af kommunernes indsatser? Det findes der ikke den store systematiske viden om. Det er en af årsagerne til, at der fra politisk side er et øget fokus på at måle og sammenligne resultaterne af kommunernes aktiviteter. Regeringen har allerede aftalt med KL, at der skal udarbejdes resultatmål - såkaldte nationale indikatorer - på de væsentligste kommunale serviceområder. Også forslaget til en kvalitetsreform peger i retning af resultatmålinger. Fx foreslår regeringen, at daginstitutioner og plejehjem skal producere sammenlignelig dokumentation af brugertilfredsheden og den faglige kvalitet. Borgerne skal have let adgang til denne dokumentation.

Tankegangen er ikke ny - mange kommuner har anvendt resultatmålinger siden 1990'erne. Men i Danmark er der stadig stor forskel på, hvordan og i hvilket omfang kommunerne benytter resultatmålinger. Det betyder, at kommunerne ikke kan sammenlignes på tværs. Og det er blandt andet det, regeringen nu vil ændre ved at indføre standardiserede resultatmålinger.

Resultatmålingerne har overordnet set to formål: For det første at skabe grundlag for sammenligning. Standardiserede resultatmålinger giver kommunerne mulighed for at sammenligne sig med hinanden og derved identificere serviceforbedringer. Det kan fremme lokal kvalitetsudvikling. Samtidig giver gennemskuelige data, der viser, hvad hver enkelt offentlig institution præsterer, mulighed for at borgerne kan træffe fornuftige frie valg. Det er der behov for, hvis regeringens ambitioner om øget frit valg skal realiseres.

Indsigten i kommunernes præstationer på tværs hænger også sammen med resultatmålingernes andet formål: at sikre demokratisk ansvarlighed (accountability). Kommunal service koster mange skattekrone, og de fleste borgere og landspolitikere vil gerne vide, hvad de får for pengene. Resultatmål der kan sammenlignes fra kommune til kommune giver borgerne et grundlag for at holde lokalpolitikere ansvarlige for den førte politik. Desuden får landspolitikerne et mere oplyst grundlag at regulere kommunerne på.

De standardiserede resultatmålinger er altså en nyskabelse, som skal indfri nogle klare formål. Men hvad kan vi forvente, der kommer ud af de målinger? Bliver der tale om et Sisyfos arbejde, hvor en måling afløser en anden uden at komme i mål, eller åbnes der op for en skattekasse af information, som kan bruges til at forbedre den offentlige service?





Disse spørgsmål kan ikke besvares på nuværende tidspunkt. Men ved at inddrage erfaringer fra udlandet, er det muligt at sige noget om, hvad der er kommet ud af resultatmålinger i andre lande.

I KREVI har vi vendt blikket mod England, som siden 1993 har anvendt standardiserede resultatmålinger af kommunerne. I 2002 indførte man såkaldt Comprehensive Performance Assessment (CPA), hvor flere hundrede resultatmål for den enkelte kommune lægges sammen til ét samlet mål for kommunens præstationer. Derefter rangordnes kommunerne efter deres samlede præstationer på en skala fra 0 til 4 stjerner. KREVI har undersøgt effekterne af dette CPA-system ved at gennemgå tilgængelig litteratur om emnet.

Der er uenighed om, hvilke konklusioner man kan drage af de engelske erfaringer. Den uafhængige revisionsenhed, som udfører målingerne (*The Audit Commission*), vurderer CPA-systemet som en klar succes. Det er måske forventeligt? Til gengæld er de fleste forskere mere forbeholdne – blandt andet med baggrund i interviews med kommunale topchefer og politikere. Samlet set påpeges flere negative effekter end positive, og de negative effekter er bedst dokumenteret. Det betyder ikke nødvendigvis, at CPA har haft flere negative effekter end positive, blot at de negative effekter er bedst dokumenteret i den litteratur, vi har fundet.

Ét kritikpunkt er, at mange af de nøgletal, som indgår i CPA, ikke er gode *præstationsmål*. Fx kan nævnes, at "antal besøg på biblioteket" er et dårligt mål for en kommunes præstationer, hvis kommunens målsætning er at stille mest mulig information til rådighed via Internettet.

Andre resultatmål kritiseres for ikke at tage højde for forhold, som kommunerne ikke selv kan styre. Det drejer sig fx om økonomiske, sociale, demografiske og geografiske forhold. Flere forskere har påvist sammenhænge mellem indbyggersammensætningen og kommunernes præstationer som de måles i CPA. Det betyder, at kommunernes CPA-værdier ikke kun afspejler forskelle i præstationer, men også socioøkonomiske forskelle. Fx om de har mange arbejdsløse eller mange indvandrere. Det er en alvorlig kritik i et system som det engelske, hvor en høj CPA-værdi udløser belønning i form af færre statslige tilsyn, større frihed i anvendelsen af statstilskuddet og større frihed til at fastsætte lokale serviceudgifter og skatter.



Kritikken har gjort indtryk. *The Audit Commission* er for nylig begyndt at korrigere enkelte resultatmål for socioøkonomiske forhold og har desuden igangsat en undersøgelse af, hvilken betydning disse forhold har for kommunernes præstationer.

De engelske erfaringer viser også, at det kan være en vanskelig opgave at måle effekterne af den kommunale indsats. Ligesom i Danmark har ambitionen været at fokusere på effekter og resultater frem for arbejdsprocesser og produkter. På trods af ambitionen, der er blevet gentaget og understreget ved løbende revisioner af CPA, anvendes der fortsat en lang række produktions- og procesmål. Det er vores indtryk, at anvendelsen af disse mål sker af nød frem for af lyst.

Det kan være svært at skelne mellem effekt- og produktionsmål. Som hovedregel kan man sige, at produkter kan købes, mens effekter ikke kan. Et engelsk produktionsmål på trafik-sikkerhedsområdet er fx antallet af handicapvenlige fodgængerovergange. Det tilsvarende effektmål ville være antallet af trafikulykker blandt handicappede eller den oplevede trafik-sikkerhed blandt handicappede.

Produktionsmål måler ikke det virkelig interessante, nemlig effekterne – eller resultatet - af den offentlige indsats. Det vigtige er fx ikke, hvor mange kroner en kommune bruger på aktiveringsforløb for ledige, men derimod, hvor mange kontanthjælpsmodtagere, der får arbejde. Den offentlige sektor arbejder på områder, hvor årsagssammenhænge er usikre, og det er ofte en stor udfordring at finde ud af, hvilke indsatser, der sikrer den største effekt, fx hvilke typer aktiveringsforløb, der hjælper flest kontanthjælpsmodtagere tilbage til selvforsørgelse. Produktionsmål kan ikke hjælpe med at finde svar på det spørgsmål. Men det kan effektmål derimod.

Produktionsmål har desuden det problem, at kommuner med dårlig økonomi vil score lavere end rige kommuner, fordi der ofte er sammenhæng mellem produkter og kroner. Nøgletal, der fokuserer på produkter, vil endvidere øge udgifterne, hvis kommunerne går efter at opnå højere værdier. Hvis man fx anvendte antallet af aktiveringsforløb som mål for beskæftigelsesindsatsen, kunne det få kommunerne til at aktivere flere, end der faktisk var behov for. Og aktiveringsforløb koster altså skattekroner.

Konklusionen er, at det er svært at finde gode effektmål. Men det er til gengæld vigtigt, at de bliver fundet.

En helt tredje kritik af det engelske CPA-system går på, at man lægger mange forskellige resultatmålinger sammen til ét samlet udtryk (stjerner) for en kommunes mange præstationer. Principperne for sammenlægningen kritiseres for at være så tilfældige og ugennemskuelige, at de samlede CPA-værdier bliver stort set umulige at fortolke for både politikere og borgere. Hvad vil det egentlig sige, at en kommune er 3-stjernet?

Man kan også stille spørgsmål ved, om kvaliteten af en lang række forskellige servicetilbud kan koges ned til én samlet karakter. Engelske undersøgelser viser, at en kommunes præstationer ikke afgøres af dens generelle egenskaber, men derimod af forhold som ledelse og organisation i den enkelte forvaltning. Også på det punkt synes kritikken at have gjort indtryk. I hvert fald afskaffes de samlede rangordninger fra 2009.

Flere artikler om CPA påpeger, at resultatmål – og specielt dårlige resultatmål – let kan føre til strategisk adfærd i kommunerne: Kommunerne "spiller spillet" og opnår gode måleresultater, men på bekostning af de aspekter af servicekvaliteten, der ikke måles. Som eksempel nævnes et nøgletal, der skal måle, i hvilken grad kommunerne evner at markedsføre deres fritidsfaciliteter. Nøgletallet er "antal svømmere pr. kvadratmeter bassin", og mange svømmere pr. kvadratmeter tages som udtryk for effektiv kommunal markedsføring. En kommune, der agerer strategisk, kan opnå gode resultater på to måder: Den kan lukke alle kommunens svømmehaller på nær én, hvor svømme-entusiasterne så må svømme meget tæt. Eller kommunen kan tildele mere svømmetid til svømmeclubber, som på grund af større svømmedisciplin kan have flere svømmere pr. bane. Dette på bekostning af svømmeundervisning og almindelig åbningstid, hvor kvadratmeterudnyttelsen er mindre. I begge tilfælde ville kommunens værdi på nøgletallet stige, selv om borgerne reelt oplever en serviceforringelse.

Noget tyder på, at risikoen for strategisk adfærd skal tages alvorligt. Flere engelske kommuner har nemlig indrømmet, at de prioriterer aktiviteter, der giver hurtig gevinst i forhold til CPA. Det kan de fx gøre ved at lægge indsatsen der, hvor de i forvejen er tæt på en bestemt tærskelværdi, som udløser et spring til en højere CPA-kategori. Kommunerne kan også prioritere simple administrative tilpasninger som fx produktion af nødvendige dokumenter og data, hvilket i sig selv kan udløse højere CPA-værdier.

Siden starten på CPA i 2002 har de engelske kommuner samlet set opnået stadig højere CPA-værdier. Samtidig viser Audit Commission's egne målinger, at borgertilfredsheden er faldet fra 61 pct. i 2000/2001 til 51 pct. i 2006/2007. Der kan være flere forklaringer på den faldende tilfredshed, som står i stærk kontrast til de stigninger, der har været i kommuner-



nes måleværdier. Én forklaring kan være stigende forventninger til den kommunale service. En anden mulighed er, at de stigende måleværdier ikke afspejler reelle forbedringer af den kommunale service, men i stedet er et resultat af strategisk adfærd.

Selv om litteraturen generelt er skeptisk i forhold til CPA, så nævner den også positive effekter. CPA har således gjort det muligt at identificere kommuner med meget dårlige præstationer. En række opfølgende tiltag har bragt de kommuner op på et niveau, som de ellers ikke ville have nået. Det fremhæves også, at kommunerne pga. CPA i højere grad står til regnskab over for borgerne. Endelig nævnes det som en positiv effekt, at mange kommunale medarbejdere er blevet positivt motiveret af CPA, da de identificerer sig med den CPA-værdi, som deres arbejdsgiver har opnået.

Det skal også fremhæves, at mange engelske kommuner så positivt på den første runde af CPA. I en interviewundersøgelse med kommunale topchefer og politikere fandt det engelske KL, at ca. tre fjerdedele af cheferne betragtede den første CPA-runde som en frugtbar proces for deres kommune. I en senere undersøgelse gav et flertal af kommunerne udtryk for, at de ville gentage processen, hvis de fik et valg. Vi har ikke fundet undersøgelser, der kan svare på, om denne positive grundtone er intakt her 5 år efter indførelsen af CPA.

Erfaringerne fra England tyder således på, at der er en del udfordringer forbundet med at skabe gode indikatorer, der kan benyttes i forsøget på at synliggøre resultaterne af de kommunale indsatser. Og som illustreret ovenfor kan resultatet - i yderste konsekvens - blive faldende service selv når måleresultaterne er stigende.

Men selvom hvis man forestiller sig, at der blev skabt indikatorer og gennemført målinger, der tog højde for de skitserede udfordringer, vil det ikke betyde en automatisk forbedring i den offentlige service. Målinger i sig selv giver ikke på mirakuløs vis nødvendigvis bedre service. Hermed ikke sagt, at brugen af nationale indikatorer er en dårlig idé. Men anvendelsen kræver en viden om, hvilken indpakning indikatorerne bør have for bedst muligt at hjælpe til med at opnå det ønskede formål, det være sig lokal kvalitetsudvikling eller national monitorering af kommunernes indsatser.

Ifølge Perrin (1998) er indikatorer velegnede til at stille spørgsmål og identificere problemområder, som kræver ekstra opmærksomhed. Men de kan ikke alene benyttes som beslutningsgrundlag. Hertil kræves andre redskaber. Vi har i KREVI iværksat en analyse af, hvilke understøttende faktorer, der kan bringes i spil sammen med indikatormålinger, når



kommuner skal synliggøre resultaterne af deres indsats. Det har vi, fordi vi tror på, at indpakningen betyder noget for, hvad man får ud af indikatormålingerne.

Analysen har til formål at skabe inspiration til, hvordan man kan sikre, at indikatormålinger rent faktisk anvendes i bestræbelserne på at levere god kvalitet i den offentlige service. Vi vil søge at identificere hvilke relevante understøttende tiltag der kan benyttes sammen med målingerne (eks. dialogmøder, kompetenceudvikling, incitament) og hvornår de skal bringes i spil. Ligeledes vil vi analysere konkrete erfaringer med brug af sådanne tiltag – gode som dårlige erfaringer.

Det kan ikke entydigt afgøres, hvorvidt indikatormålinger er et Sisyfos-arbejde (når en måling er gennemført står næste måling og venter), eller om det er en skattekasse af information, der vil sikre god kvalitet i den offentlige service. Hvad der derimod entydigt kan afgøres er, at det kræver stor omtanke og omhu at indføre indikatormålinger, hvis de skal fungere som skattekasse. Viden om målingernes muligheder og effekter kan bidrage til at sikre, at de bruges til at skabe bedre service i den offentlige sektor.

#### Referencer:

- Audit Commission (2005): CPA – the harder test. Single tier and county councils' framework for 2005.
- Audit Commission (2006): Assessment of local services beyond 2008.
- Audit Commission (2007): The evolution of regulation – Comprehensive Area Assessment and the changing face of public service improvement.
- Haubrich, D. & McLean, I. (2006a), Assessing Public Service Performance in Local Authorities through CPA – A Research note on Deprivation, National Institute Economic Review, 197, pp. 93 – 105.
- Haubrich, D. & McLean, I. (2006b), Evaluating the Performance of Local Government – A Comparison of the assessment regimes in England, Scotland and Wales, Policy Studies, 27, 4, pp. 271 – 293.
- Holdt-Olesen, P., Bjørn Madsen, L. & Nøhr, K. (2007): Measuring Local Council Performance – Lessons from Comprehensive Performance Assessment in England. Arbejdsrapport fra Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut (KREVI).
- LGA – Local Government Association (2004), improving from within – A survey of district councils views on CPA, executive summary.
- LGA – Local Government Association (2003), freedom to improve? – evaluating the first round of the Comprehensive Performance Assessment, summary of LGA research report 45.
- McLean, I., Haubrich, D. & Gutiérrez-Romero, R. (2007), The Perils and Pitfalls of Performance Measurement: The CPA Regime for Local Authorities in England, Public Money & Management, 27, pp. 111 – 117.
- Regeringen (2007): Bedre velfærd og stor arbejdsglæde – Regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige service.
- Perrin, B. (1998): Effective Use and Misuse of Performance Measurement. American Journal of Evaluation, vol. 19, no. 3, pp. 367-379.
- Wilson, J. (2004), Comprehensive Performance Assessment – Springboard or Dead-Weight? Public Money & Management, 24, 1, pp. 63 – 68.

## Konferenceoversigt

Nedenfor er oplistet danske og internationale evalueringskonferencer.

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

<b>Tidspunkt</b>	<b>Tema</b>	<b>Sted</b>	<b>Organisation</b>	<b>Link</b>
11-14. maj 2008	Sharing Heritages	Quebec, Canada	Canada Evaluation Society	<a href="http://www.evaluationcanada.ca">www.evaluationcanada.ca</a>
2-4. juli 2008	Policy and Programme Evaluation in Europe: Cultures and Prospects	Strasbourg, Frankrig	Société Française de l'Évaluation	<a href="http://www.sfe.asso.fr/">http://www.sfe.asso.fr/</a>
11-13. september 2008	Evaluering som beslutningsgrundlag – teorier, metoder og sektorer	Danmark	Dansk Evalueringselskab	<a href="http://www.danskevalueringsselskab.dk">www.danskevalueringsselskab.dk</a>
23-26. September 2008	Zum Verhältnis von Steuerung und Evaluation	Klagenfurt, Tyskland	DeGEval - Gesellschaft für Evaluation	<a href="http://www.degeval.de/">http://www.degeval.de/</a>
1-3. oktober 2008	Building for the future: Evaluation in governance, development and progress	Lisabon, Portugal	EES, European Evaluation Society	<a href="http://www.europeanevaluation.org">www.europeanevaluation.org</a>
5-8. november 2008	Evaluation 2008	Denver, Colorado	AEA	<a href="http://www.eval.org">www.eval.org</a>
9-14. november 2009	Evaluation 2009	Orlando, Florida	AEA	<a href="http://www.eval.org">www.eval.org</a>
8-13. november 2010	Evaluation 2010	San Antonio, Texas	AEA	<a href="http://www.eval.org">www.eval.org</a>
29. oktober-5. november 2011	Evaluation 2011	Anaheim, California	AEA	<a href="http://www.eval.org">www.eval.org</a>
22-27. oktober 2012	Evaluation 2012	Minneapolis, Minnesota	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**

Peter Rhode (Formand)  
Center for Kvalitetsudvikling  
Region Midtjylland  
Regionshuset Århus, Olof Palmes Allé 15  
8200 Århus N  
Tlf.: 87 28 49 10  
E-mail: [peter.rhode@stab.rm.dk](mailto:peter.rhode@stab.rm.dk)

Bianca Albers (Næstformand)  
Servicestyrelsen  
Socialministeriet  
Skibhusvej 52 B, 3.  
5000 Odense C  
Tlf.: 72 42 37 24  
E-mail: [bal@servicestyrelsen.dk](mailto:bal@servicestyrelsen.dk)

Solgerd Just Mikkelsen (Kasserer)  
Danmarks Tekniske Universitet,  
Institut for Mekanik, Energi og Konstruktion  
Nils Koppels Allé, Bygn. 403  
2800 Kgs. Lyngby  
Tlf.: 45 25 19 60  
Email: [sjm@mek.dtu.dk](mailto:sjm@mek.dtu.dk)

Steffen Bohni Nielsen  
Rambøll Management  
Nørregade 7A  
1165 København K  
Tlf: 33 97 81 03  
Email: [sni@r-m.com](mailto:sni@r-m.com)

Poul Skov Dahl  
Niras Konsulenterne  
Buchwaldsgade 35, 3  
5000 Odense SV  
Tlf: 63 12 50 91  
E-mail: [psd@niraskon.dk](mailto:psd@niraskon.dk)

Dorte Kabell  
Kabell Konsulting APS  
Søllerød Park 2, 1-8  
2840 Holte  
Tlf.: 45 56 67 37  
E-mail: [dk@kabell-konsulting.dk](mailto:dk@kabell-konsulting.dk)

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

Tanja Miller  
CEPRA (Videncenter for evaluering i  
praksis), University College Nordjylland  
Sohngårdsholmsvej 51 A  
9000 Aalborg  
Tlf.: 70 23 50 03  
E-mail: [tm@cvu-nord.dk](mailto:tm@cvu-nord.dk)





Ole Gregersen  
Det Nationale Forskningscenter  
for Velfærd (SFI)  
Herluf Trolles Gade 11  
1052 København K  
Tlf.: 33 48 08 70  
E-mail: [og@sfi.dk](mailto:og@sfi.dk)

Elisabeth Friis Fredskilde  
E-mail: [e.fredskilde@gmail.com](mailto:e.fredskilde@gmail.com)

Tue Vinter-Jørgensen  
Danmarks Evalueringsinstitut (EVA)  
Østbanegade 55, 3. sal  
2100 København Ø  
Tlf.: 35 25 46 59  
E-mail: [tvj@eva.dk](mailto:tvj@eva.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)

