



DANSK
EVALUERINGSSELSKAB

Dansk EvalueringsSelskabs konference 2004

Evalueringens rolle i moderniseringen af den offentlige sektor

Evalueringskonference 2004

Dansk EvalueringsSelskab inviterer hermed til foreningens årlige evalueringskonference. Konferencen afholdes i år i Kolding, Radisson SAS Koldingfjord Hotel, Fjordvej 154.

Konferencen foregår 9.-11. september 2004, og temaet er:

»Evaluerings rolle i moderniseringen af den offentlige sektor«.

Prisen for konferencen er kr. 3.450,- for medlemmer af Dansk EvalueringsSelskab og kr. 3.995,- for ikke-medlemmer. Prisen for studentermedlemmer er kr. 2.300,-. Prisen inkluderer overnatning mellem fredag og lørdag, morgenmad, konferencemateriale, kaffe/te, frokost fredag og lørdag samt konferencemiddag fredag aften. Alle priser er inkl. moms*.

Torsdag den 9. september vil der, ligesom sidste år, være mulighed for at deltage i en række professionelle udviklingsseminarer. Indholdet fremgår af programmet. For medlemmer vil prisen for et halvdagsseminar være kr. 800,-. For ikke-medlemmer vil prisen være kr. 1.150,-. Det maksimale deltagerantal i de enkelte udviklingsseminarer er 40 personer. Registrering af tilmeldinger foregår efter »først til mølle princippet«. Det er desuden muligt at bestille middag torsdag aften samt overnatning mellem torsdag og fredag. Den samlede pris for dette er kr. 1.225,-. Alle priser er inkl. moms*.

Tilmelding til konferencen og de professionelle udviklingsseminarer sker ved at udfylde og indsende den vedlagte tilmeldingsblanket til foreningens sekretariat. De første 134 tilmeldte vil få tildelt et værelse på konferencehotellet. Tilmeldinger herudover vil få anvist overnatning på et nærliggende hotel.

Programmet har søgt at tage højde for de kommentarer, der fremkom i forbindelse med evalueringen af sidste års konference på Radisson SAS H.C. Andersen Hotel i Odense.

Har du spørgsmål til konferencen, er du velkommen til at kontakte vores sekretariat på mail-adressen des@akf.dk. På hjemmesiden www.danskevalueringsselskab.dk kan du læse mere om selskabet og dets aktiviteter.

Sidste frist for tilmelding er 7. juni 2004.

Konferencen er tilrettelagt af:

Mette Lindgaard, Deloitte Business Consulting
Jesper Pedersen, DMA/Research
Bertil Michael Mahs, Kvalitetsafdelingen Århus Amt
Britt Sulsbrück, studenterrepræsentant i DES
Guri Weihe, sekretariatet for DES
Kristine Bang Nielsen, sekretariatet for DES

*Der tages forbehold for evt. prisændringer

Evalueringsens rolle i moderniseringen af den offentlige sektor

Den offentlige debat præges for tiden af en udtrykt skepsis overfor “smagsdommere”, altså en skepsis overfor ”eksperterne”. I stedet forsøger man at gøre det store personligt, at gøre de strategiske overvejelser menneskelige, at give mennesket magten tilbage. Med mindet om Dahler-Larsens ord ved sidste års evaluerings-konference ”at et formål for evaluering er at gøre det antastelige uantasteligt”, kan man næsten vende det om og sige, at det uantastelige for tiden er blevet antasteligt. I hvert tilfælde i visse sammenhænge.

Det er derfor næppe tilfældigt, at strukturkommissionen gør meget ud af at betone, at beslutningen om en fremtidig offentlig struktur næsten ikke kan begrundes sagligt! At der er tale om en politisk beslutning! Det stiller alle aktører i et dilemma, hvor man skal træffe en vidtgående beslutning af stor konsekvens, og samtidigt skal begrunde den med en underspilning af videnskabelige, forskningsmæssige begrundelser!

Det sætter evaluering af den offentlige sektor under et særligt pres: På den ene side skal der tilvejebringes en saglig begrundelse for en given udvikling, og på den anden side skal det ikke gøres på en synlig måde. Er det i virkeligheden evalueringens vilkår i en politisk verden? Dette dilemma vil blive sat til debat på konferencen.

Endvidere sættes der fokus på evaluering som styringsredskab. Evaluering er i stigende grad et centralt element i forbindelse med f.eks. mål- og resultatstyring, der anvendes både i kommunerne og i centraladministrationen. Der peges på, at mål- og resultatstyringsredskabet kan styrkes ved at kombinere resultatmålingerne med dybere evalueringer, der blandt andet beskæftiger sig med, hvorfor og hvordan resultaterne er opstået. Årets konference vil derfor blandt andet diskutere, hvordan evaluering indgår i mål- og resultatstyring i den offentlige sektor, og hvordan mål- og resultatstyringen spiller sammen med andre styringsværktøjer.

Et andet perspektiv på evaluering som styringsredskab er formuleringen af indikatorer, som ligeledes er ved at vinde indpas i Danmark. I program- og projektevalueringer betyder det, at evaluator skal inddrages tidligt og løbende i programmet eller projektet for at udvikle og justere indikatorer. Hvis der samtidig anlægges et inddragende perspektiv i evalueringer, bliver det ganske interessant at se evaluering som styringsredskab. Det gælder både lokalt, hvor brugere og andre interessenter i stigende grad bliver inddraget, og centralt, hvor det drøftes, hvordan den offentlige sektor fremover skal indrettes, så borgeren kan få leveret den mest optimale service.

Evaluators bedes i stigende grad om ikke blot at bedømme effekten af en indsats, men også om at komme med bud på, hvordan en indsats kan forbedres. Således skal evaluator ofte både sikre processen, vurdere målopfyldelse, evaluere selv samme proces og herudover komme med anbefalinger til, hvordan indsatsen kan forbedres. Det er mange roller og mål, som måske er svært forenelige. Den tiltagende involvering af evaluators i udviklingen af den offentlige sektor stiller større krav til defineringen af evaluators rolle. Det stiller også større krav til evaluators om hvilke metoder, der anvendes, og hvordan interessenter inddrages i evalueringen, hvis de i det hele taget skal inddrages. Årets evalueringskonference vil derfor også sætte fokus på evaluators rolle og uafhængighed i forhold til opdragsgiver og samfundsudviklingen generelt.

Samtidigt har der været en tendens til at inddrage flere og flere aktører i målinger og evalueringer, også de evaluerede selv. Værdiledelse af personale og indgåelse af kontrakter med borgere om deres egne forhold er eksempler herpå. Således har fokus i udviklingen af den offentlige sektor gennem de sidste tyve år bevæget sig fra input til output med markant inddragelse af aktørerne selv.

Disse temaer vil blive berørt på årets evalueringskonference i form af henholdsvis udviklingsseminarer, plenumoplæg og parallelsessioner. Der lægges op til diskussion blandt oplægsholdere og deltagere om konferencens temaer. Ikke mindst på parallelsessionerne vil det således være muligt for deltagerne at komme til orde og udtrykke deres synspunkter.

Program

Torsdag 9. september

9.00-18.00

Professionelle udviklingsseminarer

9.00-13.00

Seminar 1 Gunnar Gjelstrup, lektor i offentlig forvaltning og ledelse på RUC: Pragmatisk evaluering af kommunesammenlægningsprocesser.

Seminar 2 Peter Dahler-Larsen, professor på Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet: Virkningsevaluering.

Seminar 3 Søren Winter og Brian Krogh Graversen, SFI: Effektmåling.

13.00-14.00

Frokost.

14.00-18.00

Seminar 4 Evert Vedung, professor i statskundskab på Uppsala Universitet, Sverige: Netværksstyring og evaluering i den offentlige sektor.

Seminar 5 Tobias Lindeberg, ph.d.-studerende ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen i København: Modeller til kvalitetsmåling og evaluering: Enhed og forskellighed.

Seminar 6 Anette Dørge Jessen, Anette Aunbirk og Tine Holm, EVA: Selvevaluering i praksis.

Fredag 10. september

9.30-10.15

Registrering.

10.15 -10.30

Velkomst ved formanden for DES, Olaf Rieper, AKF.

10.30- 11.45

Plenum Evert Vedung, professor i statskundskab på Uppsala Universitet, Sverige: Evaluering af nätverksstyring, är det något speciellt med det?

11.45-12.45

Frokost og check in på hotellet.

12.45-14.15

Plenum Torben Beck Jørgensen, professor i forvaltning og organisation ved Institut for Statskundskab, Københavns Universitet og Gunnar Gjelstrup, lektor i offentlig forvaltning og ledelse på RUC: Værdier i evaluering og forskydninger i offentlige værdikonstellationer.

14.15-14.45

Pause.

14.45- 16.00

Parallel-sessioner

Session 1: Hanne Foss Hansen, lektor i forvaltning på Institut for Statskundskab på Københavns Universitet, Bertil Michael Mahs, Kvalitetsafdelingen Århus Amt og Jesper Pedersen, DMA/Research: Organisering af evaluering.

Program

Session 2: Anette Dørge Jessen, Anette Aunbirk og Tine Holm, EVA: Selvevaluering som redskab til kvalitetsudvikling.

Session 3: Sven-Åge Westphalen, Udviklingschef i Styrelsen for Social Service: Evaluering inden for de sociale serviceydelser.

Session 4: Morten Ry og Mette Lindgaard, Deloitte Business Consulting - Evaluering som grundlag for policyudvikling.

16.00-16.15

Pause.

16.15-17.15

Plenum Ole Fogh Kirkeby, professor i ledelsesfilosofi på Handelshøjskolen i København: Evaluering i lyset af et koncept om bundlinier.

17.15-17.30

Pause.

17.30- 18.00

Generalforsamling i DES.

19.00-?

Konferencemiddag, herunder:

- Overrækkelse af præmie for prisopgave og evt. oplæg til skabelsen af arbejdsgrupper.
- Tak til de afgangende bestyrelsesmedlemmer.
- Bandet 'Lawson' spiller op til dans med 60er, 70er, og 80er rock/pop i den bløde stil efter middagen.

Lørdag 11. september

9.00-10.00

Plenum Henrik Byager, kommunikationsrådgiver: Hulebyggeri, mavesug og det danske paradoks.

10.00-10.15

Pause.

10.15-11.30

Parallel-sessioner

Session 5: Bertil Michael Mahs og Anette Stamer Ørsted, Århus Amt: Audit-metoden i den sociale sektor.

Session 6: Elisabeth Hvas, Finansministeriet: Behov for en mere koordineret holdning til evaluering i Danmark?

Session 7: Tobias Lindeberg, ph.d.-studerende ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen i København: Grænseløs evaluering?

Session 8: Kristoffer Lande Andersen, Center for Evaluering og MTV: Evaluering på sundhedsområdet.

11.30-11.45

Pause.

11.45-12.45

Plenum Frans Leeuw, professor in Evaluation Studies, Utrecht Universitet, Holland: New Public Management: Evaluating Strategies.

12.45-13.00

Afslutning af konferencen ved næstformand Jesper Pedersen, DMA/Research.

13.00

Afsluttende frokost.

Oplæg i plenum

Oplæg 1

Evert Vedung, professor i statskundskab på Uppsala Universitet, Sverige: Evaluering af netværksstyrning, är det något speciellt med det?

Nätverksstyrning (governance, partnerskapsstyrning, network management) är en styrform på frammarsch i offentliga sektorn. Ett nätverk är en platt sammanslutning som bör skiljas från en formell organisation. Nätverksstyrning handlar om frivilligt utbyte av resurser, gärna på tvärs av gränser mellan politiksektorer, mellan offentligt och privat, mellan myndigheter och civila samhällets organisationer. Vilken är “the role of government in governance”? Vari består egentligen det speciella med evaluering av nätverksstyrning i jämförelse med evaluering av vanliga program och reformer? Krävs en särskild metodologi? Skall evalueringen också organiseras i nätverksform när nätverksstyrning evalueras?

Evert Vedung är professor i statsvetenskap särskilt bostadspolitik vid Uppsala universitet med placering vid Institutet för bostadsforskning (Gävle) och Statsvetenskapliga institutionen (Uppsala). Åren 1985-1991 innehade han en särskild forskartjänst i utvärderingsforskning vid Humanistisk-Samhällsvetenskapliga forskningsrådet i Stockholm. Hans senaste verk på utvärderingsområdet är Utvärdering i politik och förvaltning 1998 och Public Policy and Program Evaluation 2000 (paperback). I Danmark har han haft samarbete med Institut for statskundskab Syddansk universitet i Odense, Institut for økonomi, politik og forvaltning Ålborg universitetscenter, Institut for statskundskab Aarhus universitet, Institut for statskundskab Köpenhamns universitet samt AKF.[GW1]

Oplæg 2

Torben Beck Jørgensen, professor i forvaltning og organisation ved Institut for Statskundskab, Københavns Universitet og Gunnar Gjelstrup, lektor i offentlig forvaltning og ledelse ved RUC: Værdier i evaluering og forskydninger i offentlige værdikonstellationer

Torben Beck Jørgensen

En evaluering finder altid sted i en kontekst. Konteksten sætter rammer for, hvad der legitimt kan evalueres, på hvilken måde der kan evalueres, og for hvorledes resultaterne kan fortolkes.

Konteksten udgøres af en mangfoldighed af faktorer, f.eks. formålet med evalueringen, de herskende institutionelle normer og værdier, den eller de dominerende fagligheder på området og områdets institutionelle historie.

Det er af flere grunde vigtigt at se nærmere på værdier. De farver vor virkelighedsopfattelse, giver betydning til konkrete hændelser, afgrænser og legitimerer handling og er de yderste målestokke, når vi skal vælge mellem flere vigtige mål. Værdier er derfor en betydningsfuld brik i den kontekst, vi bør kende, når vi tilrettelægger evalueringer og fortolker deres resultater.

Mit indlæg koncentrerer sig i første omgang om en klarlægelse af, hvilke institutionaliserede værdier vi finder i den offentlige sektor, hvilke vi kan identificere som værende generelle offentlige værdier og hvilke der varierer efter niveau, sektor eller hvilke netværk man indgår i som offentlig ansat.

Oplæg i plenum

Dernæst kommer jeg ind på fortolkningsproblemet, fordi almenne værdiudtryk (f.eks. retssikkerhed og effektivitet) kan fortolkes meget forskelligt i konkrete situationer.

Indlægget trækker på den empiriske forskning, der er afreporteret i bogen *På sporet af en offentlig identitet – værdier i stat, amter og kommuner* (Aarhus Universitetsforlag, 2003), redigeret af undertegnede.

Torben Beck Jørgensen er professor i forvaltning og organisation ved Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Forskningsområder inkluderer bl.a. offentlige værdier; offentlige organisationers styrings-, ledelses-, og produktionsforhold; og forvaltningsreformer. Formand for styregruppen vedr. projektet "Offentlig Sektor - Vilkår og Fremtid", finansieret af DJØF (1994-96). Leder af Projekt om Forvaltningens Institutionelle Udvikling under Demokratiprojektet (1996-2000). Medlem af forskningsledelsen for Folketingets Udredning af Magt og Demokrati (1998-2003).

Gunnar Gjelstrup

Gunnar Gjelstrup vil i sit oplæg komme ind på, hvordan det kan være frugtbart for den dygtige evaluator at arbejde med aktuelle forskydninger i offentlige værdikonstellationer både teoretisk og i praksis, f.eks. i kommende evalueringer af bæredygtigheden i fremtidens kommunestyre. Komplexiteten i offentlige værdier gør mange forskellige evalueringssigns mulige og hensigtsmæssigheden afhænger af sammenhængen. Den dygtige evaluator kan også få inspiration til at synliggøre evalueringsskriterier i en given evaluering gennem at udvikle dem i lyset af det nærmere indhold i bestemte offentlige værdier.

Gunnar Gjelstrup er cand. scient. pol. og lektor i offentlig forvaltning og ledelse ved RUC. Han har erfaringer som evalueringsforsker ved AKF, lederudviklingskonsulent ved Danmarks Forvaltningshøjskole og fra praktisk forvaltning. Han har fulgt processen omkring den kommende kommunalreform indgående i en årrække (bl.a. Bornholm) og undervist/vejledt i evaluering i praksis i talrige sammenhænge.

Oplæg 3

Ole Fogh Kirkeby, professor i ledelsesfilosofi på Handelshøjskolen i København: Evaluering i lyset af et koncept om bundlinier

Public governance har i sin udvikling været tilbøjelig til at overtage erhvervslivets første bundlinie, den økonomiske. Fokus på erhvervslivets to andre bundlinier, social ansvarlighed og bæredygtighed har det offentlige ifølge sit formål og sin funktion fået i vuggelage. Men i takt med at kontraktstyring og evaluering bindes sammen, og i lyset af regnskabsreformen, der gør evaluering i relation til økonomi mere og mere central, er det mere end vigtigt, at det offentlige ikke blot udvikler supplerende regnskabsformer "ovenpå" det økonomiske. Her må evalueringsskriterier af en anden art tages alvorligt. Først og fremmest må det offentlige udvikle den sociale bundlinie til også at omfatte evnen til at styrke demokratiet. Og man må udvikle regnskabsformer, der afspejler personaleledelse, altså evnen til at anvende og udvikle menneskelige ressourcer. Det offentlige må ikke forfalde til public management, men må gå foran erhvervslivet gennem udviklingen af nye, radikale og sensitive evalueringsskriterier, der omfatter alle interessenter, her ikke mindst medarbejder-

Oplæg i plenum

ne, og ikke kun politikere, kernevælgere og pressionsgrupper. Evaluering i det offentlige må rettes mod forvaltningens evne til at realisere idealer på trods af den stigende reduktion i bevillinger.

Ole Fogh Kirkeby er professor i ledelsesfilosofi på Handelshøjskolen i København. I en række bøger, artikler, foredrag og debatindlæg, har han gennem de sidste år sat ledelse ind i et filosofisk perspektiv og herigennem understreget vigtigheden af lederens forhold til sig selv. Budskabet er, at et stærkt og retskaffent lederskab, der beror på gensidig loyalitet mellem ledere og medarbejdere, er det eneste holdbare svar på den nye økonomis udfordringer til organisationen.

Ole Fogh Kirkeby er også leder af Handelshøjskolens nye Center for Art & Leadership, der har til formål, at åbne organisationerne for kunstens samfundskritiske, selvrefleksive og skabende virkelighed.

Oplæg 4

Henrik Byager, kommunikationsrådgiver: Hulebyggeri, mavesug og det danske paradoks

Et signalement af holdningsudviklingen og samfundsdebatten i Danmark, og hvad der skal til for at sætte dagsorden og have gennemslagskraft i et land, hvor alting kan gøres bedre, men intet må forandres. Hvilke krav stiller det til dem, der evaluerer? De er dygtige til fakta, men skal de bryde igenem, skal de kunne bygge huler og skabe mavesug, for vi lever i en tid, hvor fakta uden følelser er som et tog uden skinner.

Henrik Byager er kommunikationsrådgiver og har et enmandskonsulentfirma med fokus på koncept, strategi, PR, tekst, foredrag, mediekurser og diverse kommentatorarbejde.

Oplæg 5

Frans Leeuw, professor in Evaluation Studies, Utrecht Universitet, Holland: New Public Management: Evaluation Strategies

New Public Management started in some countries like the UK and the USA during the 1980s while in other parts of the world later similar developments took place. Performance management, auditing and oversight/'inspection' are popular instruments central to NPM. Nowadays, states spend more attention, time and money on performance measurement and evaluation in the public sector than ever before. Results-based management is the talk of the day at all levels of the public sector: local, regional, national and even supra national. Schools and universities, local governments, and other administrative agencies like developmental aid organizations (ngo's and ingo's) are all involved in producing data and information on performance results and - if possible - impact. Authors even refer to the 'audit explosion' or the 'audit society'. Believers in New Public Management attribute a high priority to measuring output and outcomes and aim to base their new policies and management activities on this type of information - ideally meant to make policy implementation more efficient and effective. However, evaluation studies show that many attempts to introduce results based management are still unsuccessful (see e.g. Leeuw & Van Gils [1999]).

Oplæg i plenum

However, next to these instruments networks also play an important role. Networks, sometimes are also referred to as ‘collaborative arrangements’, deal with public-private partnerships, partnerships between groups, companies and public sector organizations, partnerships between grass roots organizations that are concerned with policy goals, and with global topics, such as fighting anticorruption or poverty alleviation.

A third instrument that increasingly is becoming important within NPM is the ‘evidence-based- approach’. It focuses on the production of knowledge from (quasi)experimental studies in which Campbell standards are applied, and where meta-evaluation and meta-analysis are crucial ingredients. The Evidence based approach is directly linked with the idea that contemporary society and government are knowledge-driven. However, not all knowledge is knowledge, rationale behind the establishment of societies like the Cochrane or the Campbell.

Over the last years, experiences with these three instruments of NPM: Networks, The evidence-based approach and Auditing, oversight and inspection, have become available to and from the evaluation community.

In my keynote I first want to pay attention to the assumptions, if you will ‘program theory’, that underlie these NPM strategies. Secondly, I will share with you a number of findings from studies that have looked into the question to what extent these instruments have contributed to the goals set and to what extent unintended side effects might have taken place. Finally, some remarks regarding the future.

Frans Leeuw is professor in evaluation studies at Utrecht University, the Netherlands and director at the Research, Information and Statistics Center, Ministry of Justice, Den Haag, the Netherlands. Frans Leeuw has been President for the European Evaluation Society from 1998 – 2001 and is currently President of the Dutch Evaluation Society.

Parallelsessioner

Session 1

Hanne Foss Hansen, lektor i forvaltning på Institut for Statskundskab på Københavns Universitet, Bertil Michael Mahs, Kvalitetsafdelingen Århus Amt og Jesper Pedersen, DMA/Research: Organisering af evaluering

I de seneste år er der kommet flere evalueringsaktører på banen i forskellige konstellationer og organiseringer. Vi kan ikke længere blot skelne mellem den interne og den eksterne evaluator, ej heller entydigt angive at nogle er mere objektive end andre. Med opblomstringen af nye evalueringsmiljøer og et stadigt stigende brug af evaluering i de offentlige beslutningsprocesser, må organiseringen af evaluering have en væsentlig betydning for de beslutninger der bliver taget. Imidlertid har diskussionen af betydningen af organisering af evaluering været næsten fraværende – i hvert fald i det offentlige rum. Derfor vil denne session sætte fokus på, hvad evalueringernes organisering betyder i moderniseringen af den offentlige sektor? Sessionen tager udgangspunkt i det sidste kapitel i ”Tendenser i evaluering”, hvor bogens forfattere forsøger at skitserer styrker og svagheder ved forskellige organisationsmåder. Sessionen er repræsenteret af evalueringsfolk fra forskellige evalueringsmiljøer, nemlig forskningsverdenen samt en offentlig og en privat evalueringsinstitution. De øvrige evalueringsmiljøer håber vi bliver repræsenteret blandt deltagerne.

Hanne Foss Hansen er lektor i forvaltning på Institut for Statskundskab på Københavns Universitet. Hun forsker i evalueringsspraksis, underviser i evaluering og har også praktiseret erfaring både som evaluator og evalueret. I 2003 publicerede hun på forlaget Samfundslitteratur bogen “Evaluering i staten: Kontrol, læring eller forandring?”

Bertil Michael Mahs er projektleder og konsulent i Kvalitetsafdelingen i Århus Amt, som foretager evalueringer og metodeudvikling for social- og sundhedsområdet både i Århus Amt, men også i andre amter. I Kvalitetsafdelingen arbejder han med evalueringer og metodeudvikling på det sociale område. Desuden er han daglig projektleder af Jysk social-Forsknings- og Evalueringssamarbejde (JYFE) som har sekretariat i Kvalitetsafdelingen.

Jesper Pedersen er seniorkonsulent i DMA/Research som foretager evalueringer for bl.a. kommuner, amter, AF, uddannelsesinstitutioner, styrelser, ministerier og EU. Herudover underviser han i evaluering og er redaktør på selskabets nyhedsbrev om evaluering.

Session 2

Anette Dørge Jessen, Anette Aunbirk og Tine Holm, EVA: Selvevaluering som redskab til kvalitetsudvikling

Oplægget vil tage udgangspunkt i EVA’s mangeårige erfaring med selvevaluering inden for uddannelsessektoren og beskrive de muligheder og begrænsninger som selvevaluering indebærer som redskab til kvalitetsudvikling.

Anette Dørge Jessen, cand. scient. soc. fra RUC med speciale i Internationale udviklingsstudier. Har igennem otte år arbejdet med bl.a. evaluering og kvalitetssikring i international udviklingsbistand. Har siden 2001 været ansat på Danmarks Evalueringsinstitut som evalueringekonsulent hvor hun er tilknyttet området for videregående uddannelser. Arbejder for

Parallelsessioner

tiden med to større projektopgaver; akkreditering af professionsbacheloruddannelser, og auditering af Københavns Universitet.

Anette Aunbirk, cand. scient. soc. fra KU med speciale i kønsforskning. Har arbejdet med uddannelses- og erhvervsvejledning i R.U.E. i fem år. Har siden 2000 været ansat på Danmarks Evalueringsinstitut som evalueringskonsulent hvor hun er tilknyttet grundskoleområdet. Arbejder for tiden bl.a. med et projekt om løbende evaluering i grundskolen og de treårige gymnasiale uddannelser.

Tine Holm, cand. scient. adm. fra RUC og MA i European Social Policy Analysis fra Bath University. Var tre år i Undervisningsministeriet hvor hun beskæftigede sig med det videregående uddannelsesområde. Har siden 2002 været ansat på Danmarks Evalueringsinstitut som evalueringskonsulent hvor hun er tilknyttet området for videregående uddannelser. Har senest været projektleder på det transnationale europæiske evalueringsprojekt TEEP – initieret af EU Kommissionen. Arbejder for tiden med auditering af Københavns Universitet og evaluering af politiets lederuddannelser.

Session 3

Sven-Åge Westphalen, Udviklingschef i Styrelsen for Social Service: Evaluering inden for de sociale serviceydelser

Evaluering opfattes ofte som en ekstern vurdering af et objekt, fx et projekt, en proces, en metode eller en organisationsform. Denne type evaluering er nødvendig og uomgæn-

gelig, for eksempel hvis man skal vurdere en ny lovgivnings betydning. Men evaluering bør lige så ofte betragtes som en naturlig og integreret del af det daglige arbejde, uanset om der er tale om løbende drift, enkeltstående projekter eller udvikling.

Evaluering som en særskilt eller en integreret del af den proces, som skal belyses, afhænger således af den konkrete kontekst. Sat på spidsen kan der argumenteres for, at antallet af eksterne evalueringer er omvendt proportionalt med antallet af integrerede evalueringer.

Sven-Åge Westphalen er udviklingschef i Styrelsen for Social Service. Han er ansvarlig for Styrelsens udviklingsaktiviteter, herunder puljer og er styrelsens repræsentant i bestyrelserne for UFC Børn og Unge, UFC Handicap samt VFC Udsatte Grupper.

Session 4

Mette Lindgaard og Morten Ry, Deloitte Business Consulting: Evaluering som grundlag for policyudvikling

Vi hører ofte om evalueringer af indsatser, programmer og initiativer - typisk drejer det sig om evalueringer med fokus på at vurdere implementering og effekt af en given indsats eller program.

Evalueringer anvendes dog også som grundlag for udviklingen af policy eller andre centrale initiativer/indsatser. Det kan eksempelvis dreje sig om metodeunderstøttelse af sagsbehandlingsprocesser, modeller for samarbejde m.m. I nogle

Parallelsessioner

tilfælde er der tale om forstudier, i andre om indledende analyser, pilotanalyser m.m. Fælles for disse er, at de skaber et fundament for den efterfølgende udviklingsproces.

I oplægget tages der udgangspunkt i to større initiativer. Udviklingen af Arbejdsevne-metoden på arbejdsmarkedsområdet og den kommende udvikling af en sagsbehandlingsmetode på ældreområdet. Hensigten med oplægget er at give et indblik i, hvordan evaluering kan skabe et udgangspunkt for udvikling af policy og drøfte med deltagerne, hvorledes evaluering bedst mulig kan indgå i en fremadrettet udviklingsproces.

Mette Lindgaard er manager i Deloitte og projektleder på arbejder med evaluering, organisationsudvikling, arbejdsprocesser og metodeudvikling bl.a. på det sociale område. Mette Lindgaard sidder i bestyrelsen i DES og har tidligere været ansat i Finansministeriet og på Danmarks Evalueringsinstitut.

Morten Ry er partner i Deloitte med fokus på den offentlige sektor og har gennem mange år beskæftiget sig med evaluering samt metode- og organisationsudvikling på det sociale område og arbejdsmarkedsområdet. Morten Ry har ligeledes fungeret som underviser på MPA-uddannelsen ved Handelshøjskolen i København.

Session 5

Bertil Michael Mahs og Anette Stamer Ørsted, Århus
Amt: Audit-metoden i den sociale sektor

Audit er engelsk og betyder revision. Begrebet anvendes ofte i sundhedsvæsenet og tages så småt også i anvendelse i socialfaglige sammenhænge. Audit som metode har til formål at skabe formelle faglige rammer for kolleger, der udføre en faglig vurdering af et konkret tema. Audit-metoden bygger på, at fagfolk kollegialt vurderer konkrete forløb med hinanden ud fra opstillede rammer, mål og metoder.

Et audit-forløb foregår retrospektivt, dvs. at der arbejdes med evaluering af forudgående forløb og hændelser. Et audit forløb kan tage udgangspunkt i ét eller flere konkrete forløb hentet fra praksis. Forløb og hændelser kan være mange ting. Det kan eksempelvis omhandle sagsforløb, behandlingsforløb, aktivitetsforløb, konfliktforløb, visitationsforløb, anvendte metoder, etc. Relevante data og dokumentation indgår i arbejdet, og målet er at vurdere, om kvaliteten i den konkrete indsats og forløb har været god - med udgangspunkt i, om de lever op til faglige mål, rammer eller principper.

Formålet med denne workshop er dels at gennemgå forskellige former for audit og dels at vise, hvad audit kan være indenfor det sociale område. I den forbindelse vil vi tage udgangspunkt i den konkrete praksis omkring revalidering og visitationsprocessen til handicapudvalgte. En væsentlig del af audit er læringsperspektivet. Hvordan kan audit skabe kvalitet? Hvilken form for læring er der i at anvende audit som metode til fremme af kvalitet. Hvilke styrker og svagheder er der ved audit. Disse og andre erfaringer med audit åbner vi

Parallelsessioner

op for til drøftelse og diskussion og inviterer samtidig andre til at bidrage med deres erfaringer på området.

Bertil Michael Mahs er projektleder og konsulent i Kvalitetsafdelingen i Århus Amt, som foretager evalueringer og metodeudvikling for social- og sundhedsområdet i Århus Amt, men også i andre amter. I Kvalitetsafdelingen arbejder han med evalueringer og metodeudvikling på det sociale område. Han er daglig projektleder af Jysk socialForsknings- og Evalueringssamarbejde (JYFE) som har sekretariat i Kvalitetsafdelingen.

Anette Stamer Ørsted er konsulent i Kvalitetsafdelingen i Århus Amt og varetager evaluerings- og kvalitetsprojekter på det sociale område. Hun beskæftiger sig for øjeblikket hovedsagligt med at opbygge og etablere en landsdækkende kvalitetsdatabase med henblik på at gennemføre en systematisk indsamling og formidling af resultater og erfaringer med kvalitetsarbejde på det socialpædagogiske område. Dernæst vil en af hendes kommende hovedopgaver være at medvirke til at starte og gennemføre et udviklingsprojekt vedr. indsats- og resultatdokumentation for unge mennesker.

Session 6

Elisabeth Hvas, Finansministeriet: Behov for en mere koordineret holdning til evaluering i Danmark?

Stadig flere ressourcer anvendes på evalueringer i den offentlige sektor og evaluering er en integreret del af udviklingen af den offentlige sektor og dens ydelser og produkter. Evalueringer har i stigende omfang fået plads i politikformulering.

Udbredelsen af evaluering i Danmark er i vidt omfang foregået decentralt og uden aktiv og villet styring fra administrationspolitikens centrale aktører og vi har i modsætning til andre lande i OECD ikke meget veldefinerede holdninger - endsige politikker - i forhold til evaluering. Denne pragmatisme og fleksibilitet har fundamentale styrker, men vi kan måske lære af andre landes mere systematiske tilgang til evaluering?

Med oplægget rejses en debat om behovet for en mere informeret og koordineret holdning til anvendelse af evalueringer i den offentlige sektor i Danmark.

Elisabeth Hvas er kontorchef i Finansministeriets moderniseringskontor. Elisabeth Hvas er cand. scient. pol. og har tidligere været sekretariatschef i Økonomistyrelsen.

Session 7

Tobias Lindeberg, ph.d.-studerende ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen i København: Grænseløs evaluering? Om grænselandet mellem evaluering og konkurrerende modeller for måling af kvalitet.

I løbet af de seneste år har en række nye former for evaluering vundet udbredelse i forbindelse med moderniseringen af den offentlige sektor: Benchmarking, monitorering, certificering, kvalitetskontrol og akkreditering (eksempler taget fra Dansk Evalueringsselskabs sidste konference). Oplægget vil forholde sig kritisk til denne udvidelse af evalueringens begreb. Det skyldes hverken en præference for ”rene”, ”rigtige” evalueringer, eller et ønske om begrebsmæssig stringens.

Parallelsessioner

Derimod vil der blive argumenteret for, at evnen til at skelne mellem forskellige evalueringsformer er en nødvendig betingelse for en nuanceret forståelse af, hvilken rolle viden om kvalitet, ydelse og performance spiller i moderniseringen af den offentlige sektor.

De forskellige modeller skaber viden vidt forskelligt med potentielt afgørende implikationer for, hvordan kvaliteten af en given aktivitet vurderes. Oplægget vil sammenligne program-evaluering og udvalgte alternative modeller til at skabe viden om kvalitet. Sammenligningen vil blandt andet fokusere på, hvem evaluaterne er, hvilke metoder der anvendes, referencetypen for evalueringen, samt de problemer, der søges løst, og de løsningsmodeller, som evalueringerne tilbyder.

Tobias Lindeberg er cand. scient. pol. fra Københavns Universitet og ph.d.-studerende ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen i København. Han er i øjeblikket Visiting Research Student in Accounting på London School of Economics. Aktuelt arbejder der på et ph.d.-projekt om, hvordan der skabes viden om kvalitet gennem anvendelse af forskellige teknologier til kvalitetsmåling. På et overordnet niveau sammenlignes auditering, programevaluering og kvalitetskontrol, på et konkret niveau vil udvalgte casestudier blive analyseret.

Session 8:

Kristoffer Lande Andersen: Evaluering på sundhedsområdet

Center for Evaluering og Medicinsk Teknologivurdering (CEMTV), Sundhedsstyrelsen har for nylig afsluttet en større evaluering af Den Nationale Kræftplans gennemførelse med særlig fokus på tarm-, bryst- og lungekræft. CEMTV vil på årsmødet fortælle om evalueringens metode og resultater og med afsæt heri berøre nogle af de policy-problemer, der rejser sig, når man gennemfører evalueringer på sundhedsområdet. Herunder krav om evidens og samspillet mellem det faglige, administrative og politiske beslutningssystem.

CEMTV lægger op til en åben og nuanceret diskussion, hvor personer med interesse for evaluering inden for sundhedsområdet kan melde ind med deres erfaringer og synspunkter.

Kristoffer Lande Andersen er akademisk medarbejder, cand. scient. pol., MPO i Sundhedsstyrelsens Center for Evaluering og Medicinsk Teknologivurdering.

Professionelle udviklingsseminarer

Alle seminarer kører som halvdagsseminarer.

Fra kl. 9.00 til 13.00 gennemføres udviklingsseminar 1, 2 og 3. Fra kl. 14.00 til 18.00 gennemføres udviklingsseminar 4, 5 og 6.

Udviklingsseminar 1

Gunnar Gjelstrup, lektor i offentlig forvaltning og ledelse ved RUC: Pragmatisk evaluering af kommunesammenlægningsprocesser

I de kommende processer med sammenlægninger af kommuner (og amter) kan evaluering, hvis den bliver grebet rigtigt an, komme til at spille en væsentlig og konstruktiv rolle. Det bliver en stor udfordring i praksis at skabe fremtidssikrede og bæredygtige kommuner, både økonomisk, fagligt og demokratisk. Og på en måde så borgerne mærker en forskel til det bedre. Fokus i en pragmatisk evaluering er at skabe forvisning om, hvordan der kan handles anderledes, så det gør en forskel til det bedre. Udviklingsseminarets formål er at træne den enkelte deltagers færdigheder i pragmatiske evalueringer af kommunesammenlægningsprocesser. Seminaret vil tage udgangspunkt i en kort diskussion af det særlige ved pragmatisk evaluering som evalueringsparadigme og et pragmatisk perspektiv på evalueringsmodeller. Hovedvægten vil være på pragmatisk evaluering i praksis, herunder det særlige ved evalueringsdesign, dataindsamling, analyse og formidling. Målgruppen er kommende nøglepersoner i kommuner (og amter), der står over for en sammenlægning samt konsulenter, der kan få opgaver som eksterne evaluatore.

Gunnar Gjelstrup er cand. scient. pol. og lektor i offentlig forvaltning og ledelse ved RUC. Han har erfaringer som evalueringsforsker ved AKF, lederudviklingskonsulent ved Danmarks Forvaltningshøjskole og fra praktisk forvaltning. Han har fulgt processen omkring den kommende kommunalreform indgående i en årrække (bl.a. Bornholm) og undervist/vejledt i evaluering i praksis i talrige sammenhænge.

Udviklingsseminar 2

Peter Dahler-Larsen, professor på Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet: Virkningsevaluering

Virkningsevaluering er et bud på en dansk udgave af teoribaseret evaluering. Virkningsevaluering handler om at tydeliggøre og teste programteori, dvs. begrundede forestillinger om årsagsvirknings-sammenhænge mellem indsats og resultat.

Emner:

- en køreplan for virkningsevaluering
- metoder og kilder til opbygning af programteori
- inddragelse af forskellige aktører i opbygning af programteori
- hvordan håndterer man kontekst i en programteori
- den politiske dimension i virkningsevaluering
- kan virkningsevaluering fungere som selvevaluering?

Der gives under udviklingsseminaret mange praktiske eksempler.

Peter Dahler-Larsen, ph.d. er professor på Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet, Odense. Han er bl.a. for-

Professionelle udviklingsseminarer

fatter til “Den Rituelle Refleksion - om evaluering i organisationer” og “Evaluering og Magt.” Han har erfaringer med virkningsevaluering ud fra projekter for Undervisningsministeriet (Peter Dahler-Larsen: *Selvevalueringens Hvide Sejl*) og Socialministeriet (Peter Dahler-Larsen og Hanne Kathrine Krogstrup: *Nye Veje i Evaluering*).

Udviklingsseminar 3

Søren Winter og Brian Krogh Graversen, SFI: Effektmåling

Kurset fokuserer på forskellige metoder til måling af effekter af offentlige foranstaltninger og sagsbehandling.

Problemstillingerne omfatter bl.a.: Valg af evalueringsstandard. Betydningen af en programteori om kausale sammenhænge. Årsags-virkningskæde. Sondring mellem brutto- og nettoeffekter. Hvordan isoleres effekten af en foranstaltning fra andre påvirkninger? Sammenligning af effekter af foranstaltninger med forskellig deltagersammensætning. Betydningen af kontrolgrupper. Det klassiske eksperiment. Andre løsninger på kontrolgruppeproblemet vha. kvasi-eksperimentelle evalueringsdesigns, herunder nyere metoder som fixed-effect og varighedsanalyser. Er vi interesseret i gennemsnits-effekter af foranstaltninger eller i, hvad der virker hvordan i forhold til hvem? Benchmarkanalyser af resultaterne af kommunernes indsats, f.eks. på folkeskole- og integrationsområdet. Betydningen af implementering for indsatsens udformning og dens effekter. Effekter af sagsbehandling. Bivirkninger.

Søren C. Winter er forskningsprofessor i Statskundskab ved

Socialforskningsinstituttet. Han har mange års erfaring vedr. forskning og undervisning i implementerings- og evalueringsanalyser, bl.a. inden for social-, beskæftigelses-, integrations- og miljøpolitik. Senest har han undersøgt kommunernes implementering af integrationspolitik og effekten af integrationstilbud og sagsbehandling. Han har bl.a. skrevet bogen “Implementering og effektivitet”, redigeret og bidraget til implementerings-sektionen af B.G. Peter & J. Pierre (eds.), “Handbook of Public Administration”. Sage, 2003; samt bidraget til antologien om “Tendenser i evaluering” fra 2001.

Brian Krogh Graversen er cand. oecon., forskningsassistent på Socialforskningsinstituttet og ved at afslutte sit ph.d.-studium i statsvidenskab (økonomi). Hans forskning omfatter bl.a. evaluering af effekter af aktivering af kontanthjælpsmodtagere samt uddannelseseffekter af folkeskolernes resourceforbrug, ligesom han har forsket i effektmålings-metoder.

Udviklingsseminar 4

Evert Vedung, professor i statskundskab på Uppsala Universitet, Sverige: Netværksstyring og evaluering i den offentlige sektor

Under seminariet kommer seminarieledaren att sätta in nätverksstyrning i ett större styrningssammanhang; den kommer att ses mot bakgrund av regelstyrning, resultatstyrning, brukarsstyrning och professionsstyrning. Olika utvärderingsmodeller och metodansatser för att utvärdera nätverksstyrning kommer att behandlas.

Professionelle udviklingsseminarer

*Evert Vedung är professor i statsvetenskap särskilt bostadspolitik vid Uppsala universitet med placering vid Institutet för bostadsforskning (Gävle) och Statsvetenskapliga institutionen (Uppsala). Åren 1985-1991 innehade han en särskild forskartjänst i utvärderingsforskning vid Humanistisk-Samhällsvetenskapliga forskningsrådet i Stockholm. Hans senaste verk på utvärderingsområdet är *Utvärdering i politik och förvaltning 1998* och *Public Policy and Program Evaluation 2000* (paperback). I Danmark har han haft samarbete med Institut for statskundskab Syddansk universitet i Odense, Institut for økonomi, politik og forvaltning Ålborg universitetscenter, Institut for statskundskab Aarhus universitet, Institut for statskundskab Københavns universitet samt AKF Köpenhamn.*

Udviklingsseminar 5

Tobias Lindeberg, ph.d.-studerende ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen i København: Modeller til kvalitetsmåling og evaluering: Enhed og forskellighed

Hvad er forskellen mellem programevaluering, auditering og kvalitetskontrol? Og mellem dem og de mange andre teknologier, der er tilgængelige for måling og vurdering af kvalitet: Benchmarking, peer-review, certificering, akkreditering etc.?

På seminaret vil der blive fokuseret på forskelle og ligheder mellem udvalgte generelle teknologier til måling af kvalitet (dvs. evaluering i bred forstand). Fokus vil være på programevaluering, auditering og kvalitetskontrol. Mens programeva-

luering blev udbredt i forbindelse med fremkomsten af store offentlige programmer, har auditering og kvalitetskontrol en helt anden oprindelse. De tre teknologier har forandret sig i de sidste årtier med et resultat, der må betegnes som forvirrende. Dels fordi mange fænomener nu kan auditeres, kvalitetssikres og evalueres, dels fordi udviklingen har betydet at de forskellige modeller er kommet til at ligne hinanden på en række områder. Baggrunden for analysen af de forskellige modeller for kvalitetsmåling er primært Luhmanns teori om sociale systemer, og grundbegreber fra denne teoriretning vil blive præsenteret som led i analysen.

Seminaret sigter ikke på at give kompetencer som evaluator, auditør og kvalitetskontrollør, men på at bibringe en generel forståelse af kvalitetsmåling, der vil være nyttig i forbindelse med bestilling, design, anvendelse eller kritik af evalueringer og deres rolle i moderniseringen af den offentlige sektor.

Tobias Lindeberg er cand. scient.pol fra Københavns Universitet og ph.d.-studerende ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen i København. Aktuelt arbejdes der på et ph.d.-projekt om, hvordan der skabes viden om kvalitet gennem anvendelse af forskellige teknologier til kvalitetsmåling. Han er desuden i øjeblikket Visiting Research Student in Accounting på London School of Economics.

Professionelle udviklingsseminarer

Udviklingsseminar 6

Anette Dørge Jessen, Anette Aunbirk og Tine Holm, EVA: Selvevaluering i praksis

Følgende temaer vil blive problematiseret på seminaret ud fra praktiske eksempler fra deltagerne og Danmarks Evalueringsinstitut (EVA):

- hvad er selvevaluering (definition) ?
- hvad er formålet med selvevaluering?
- hvem er ”selvet”?
- hvad kendetegner en ”god” selvevalueringsproces (kvalitetskrav til selvevalueringsprocessen)?
- kan selvevaluering indfange både interne og eksterne hensyn (både udviklings- og kontrollensynet)?
- hvordan tilrettelægges en selvevalueringsproces i praksis?

Udviklingsseminaret vil have en praktisk tilgang til emnet og relatere sig til EVA's mangeårige erfaring med selvevaluering fra uddannelsessektoren i Danmark. Seminaret vil være et arbejdsseminar, hvor der forventes aktiv deltagelse.

Anette Dørge Jessen, uddannet cand. scient. soc. fra RUC med speciale i Internationale udviklingsstudier. Har igennem otte år arbejdet med bl.a. evaluering og kvalitetssikring i international udviklingsbistand. Har siden 2001 været ansat på Danmarks Evalueringsinstitut som evalueringskonsulent, hvor hun er tilknyttet området for videregående uddannelser. Arbejder for tiden med to større projektopgaver; akkreditering af professionsbacheloruddannelser og auditering af Københavns Universitet.

Anette Aunbirk, uddannet cand. scient. soc. fra KU med speciale i kønsforskning. Har arbejdet med uddannelses- og erhvervsvejledning i R.U.E. i fem år. Har siden 2000 været ansat på Danmarks Evalueringsinstitut som evalueringskonsulent, hvor hun er tilknyttet grundskoleområdet. Arbejder for tiden bl.a. med et projekt om løbende evaluering i grundskolen og de treårige gymnasiale uddannelser.

Tine Holm, uddannet cand. scient. adm. fra RUC og MA i European Social Policy Analysis fra Bath University. Var tre år i Undervisningsministeriet, hvor hun beskæftigede sig med det videregående uddannelsesområde. Har siden 2002 været ansat på Danmarks Evalueringsinstitut som evalueringskonsulent, hvor hun er tilknyttet området for videregående uddannelser. Har senest været projektleder på det transnationale europæiske evalueringsprojekt TEEP – initieret af EU Kommissionen. Arbejder for tiden med auditering af Københavns Universitet og evaluering af politiets lederuddannelser.

Institutionelle medlemmer af Dansk Evalueringsselskab

AKF • Amtscetret for Undervisning, Århus Amt • Arbejdsmarkedsstyrelsen • Arbejdstilsynet • Aston Lisberg A/S • Byggeriets Evaluering Center
• By og Byg - Statens Byggeforskningsinstitut • CASA • Center for Evaluering og Medicinsk Teknologivurdering • Center for Evaluering, Psykiatrien
i Århus Amt • Center for Kompetencer, Ledelse, Evaluering og Organisationsudvikling, Danmarks Pædagogiske Universitet • Center for
Kompetenceudvikling, Nordjyllands Amt • COWI A/S • CVU Jelling • Danidas Evalueringsssekretariat • Danmarks Evalueringssinstitut • Danmarks
Grundforskningsfond • Dansk Markedsanalyse A/S • DEL-Syd • Den Sociale Højskole i Århus • Det Naturvidenskabelige Fakultet, Københavns
Universitet • Driftsområdet for Voksne Handicappede, Århus Amt • EvalueringssEnheden, Handelshøjskolen i København • Familieafdelingen, Århus
Kommune • Formidlingscenter Aarhus • Formidlingscentret i Storkøbenhavn • Formidlingscenter Øst • Forsvarskommandoen, Kontrolstabens
Analysesektion • Græsted-Gilleleje Kommune • Hillerød Kommune • HK/Stat Danmark • Hvidovre Kommune • Institut for Pensions- og
Ældrepolitik • Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter • Institut for Serviceudvikling • Institut for Sociale
Forhold og Organisation, Aalborg Universitet • Institut for Statskundskab, Københavns Universitet • Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning,
Aalborg Universitet • Kolding Pædagogseminarium • Kommunernes Landsforening • Kommunernes Revision • Konsulentkompagniet APS •
Københavns Amt, Sundhedsforvaltningen • Københavns Kommune, Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningens 7. Kontor • Københavns Statistiske
Kontor • Nellemann Konsulenterne • Odense Kommune, Ældre- og Handicapforvaltningen • Oxford Research A/S • PLS RAMBØLL Management
• Rigsrevisionen • Rådgivende Sociologer • Skole- og Socialsekretariatet, Vestsjællands Amt • Skole- og Ungdomsvejledningen •
Socialforskningsinstituttet • Socialforvaltningen, Gentofte Kommune • Social- og Kulturforvaltningen, Skovbo Kommune • Social- og
Sundhedsforvaltningen i Greve Kommune • Social- og Sundhedsforvaltningen i Lyngby-Taarbæk Kommune • Socialpædagogernes Landsforbund •
Socialt Udviklingscenter • Sociologisk Analyse • Statistik- og Analysekontoret, Aalborg Kommune • T&B Consult Ltd. • Teori- og metodecentret •
Uddannelses- Udviklings- og Forskningsafdelingen, Social- og Psykiatريفorvaltningen, Storstrøms Amt • Udviklingscenteret for Folkeoplysning og
Voksenundervisning • Udviklingscenter for Specialrådgivning • UdviklingsForum • Udviklings- og Formidlingscentret for Børn og Familier • UFC-
Unge • Undervisningsministeriet • UNI-C, Statistik og Analyse • Videncenter for Læreprocesser, Aalborg Universitet • Økonomi- og
Udviklingssekretariatet, Vejle Kommune • Økonomistyrelsen • Århus Amts Erhvervsafdeling • Århus Amts Service- og Kvalitetskontor • Århus
Kommunes IT- og Organisationsafdeling