



KREVI

Evaluering i danske kommuner

En kvantitativ kortlægning af kommunernes evalueringskapacitet

Rapport

Januar 2008

KREVI

Evaluering i danske kommuner

En kvantitativ kortlægning af kommunernes evalueringskapacitet

Rapport

Januar 2008

Rambøll Management
Nørregade 7A
DK-1165 København K
Denmark

Tlf: 3397 8200
www.ramboll-management.dk

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	1
1.1	Kortlægningens formål	1
1.2	Hvad er evalueringsfunktion og -kapacitet?	1
1.3	Om undersøgelsens metode	3
1.4	Centrale metodiske udfordringer	4
1.4.1	Afgrænsning af evalueringsbegrebet	4
1.4.2	Operationalisering af evalueringskapacitetsbegrebet	5
1.4.3	Respondentniveauer og sammenlægning af data	8
1.5	Rapportens disponering	9
2.	Struktur og processer i evalueringsarbejdet	10
2.1	Evalueringsfunktionens organisatoriske placering	10
2.1.1	Kommunernes nuværende organisering af evalueringsfunktionen	10
2.1.2	Kommunernes fremtidige organisering af evalueringsfunktionen	14
2.2	Evalueringsenhedernes funktion	15
2.2.1	Forvaltningens afsatte ressourcer til evalueringsarbejde	15
2.2.2	Evalueringsfunktionens arbejdsopgaver	16
2.3	Kommunernes prioritering af evalueringsarbejdet	17
2.3.1	Omfanget af evalueringsarbejdet i 2007	18
2.3.2	Interne og eksterne evalueringer	18
2.3.3	Omfanget af det fremtidige evalueringsarbejde	19
3.	Evalueringernes formål og anvendelse	22
3.1	Evaluering som led i en større videnproduktion	22
3.2	Formålet med evalueringsarbejdet	23
3.2.1	Kommunernes formål med evalueringsarbejdet i 2007	24
3.3	Formalisering af anvendelsen af evalueringer	26
3.4	Anvendelse af evalueringens fund	26
3.4.1	Anvendelse af evalueringerne i 2007	26
4.	Kompetencer i evalueringsarbejdet	29
4.1	Lederen af evalueringsfunktionen	29
4.1.1	Uddannelsesniveau	29
4.1.2	Evalueringsstræning	30
4.1.3	Erfaring med gennemførelse af evaluering	30
4.2	Evalueringsfunktionens kompetencer	30
4.2.1	Evalueringsstræning	30
4.2.2	Erfaring med gennemførelse af evaluering	31
5.	Metoder og teknologi i evalueringsarbejdet	33
5.1	Anvendelse af evalueringsmodeller	33
5.2	Præferencer i dataindsamlings teknikker	34
5.3	Teknologisk understøttelse til dataindsamling og analyse	34
6.	Sammenfatning – evalueringskapacitet i danske kommuner	36
6.1	Kommunernes evalueringspraksis i dag	36

6.2	Kommunernes evalueringspraksis fremover	42
6.3	Kommunernes evalueringskapacitet	42
6.3.1	Efterspørgsel – målsætninger	43
6.3.2	Efterspørgsel – struktur og processer	43
6.3.3	Udbud – human kapital	44
6.3.4	Udbud – teknologi og metode	45
6.3.5	Understøttelse af kommunernes evalueringskapacitet	45
6.4	Litteraturliste	48
Bilag A: Uddybende om undersøgelsens metode		49
	Population for undersøgelsen	49
	Dataindsamling	49
	Den undersøgende dataindsamling	50
	Den validerende dataindsamling	51
	Datakvalitet	52
	Ved ikke og missing data	52
	Validitet og reliabilitet	52
	Sammenlægningsstrategier	53
Bilag B: Supplerende tabeller		63
Bilag C: Spørgeskema		77

1. Indledning

Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut (KREVI) har bedt Rambøll Management om at kortlægge evalueringsfunktionen i de danske kommuner.

1.1 Kortlægningens formål

Formålet med undersøgelsen er at kortlægge kommunernes evalueringsfunktion og -kapacitet, som den er ultimo 2007 – dvs. ét år efter kommunalreformen trådte i kraft. Det er første gang en sådan kortlægning er gennemført i de danske kommuner, og den vil således tjene som en nulpunktsmåling for evalueringsarbejdet i det nye offentlige landskab.

Sigtet med nærværende undersøgelse er, at den tilvejebringer en viden, der kan informere og inspirere beslutningsprocesserne i udviklingen af det fremtidige evalueringsarbejde i kommunerne.

1.2 Hvad er evalueringsfunktion og -kapacitet?

Begrebet evalueringsfunktion har ikke én entydig definition i evalueringslitteraturen. Oftest refereres her til en rolle eller en opgave, som én eller flere personer, eller en organisatorisk enhed, udfylder i en organisatorisk kontekst og i strategiudformningen, planlægningen, gennemførelsen og opfølgningen på en offentlig indsats.

Begrebet er således snævert forbundet med begreberne evalueringskapacitetsopbygning og institutionalisering af evaluering. Hvorom evalueringskapacitet ofte er blevet diskuteret i et makroperspektiv, dvs. ét lands evalueringskapacitet, er der i konteksten af denne undersøgelse behov for at anlægge et meso- og et mikroperspektiv, hvor fokus er på den enkelte organisation, dvs. kommunen (meso) og de medarbejdere, som udfylder evalueringsfunktionen (mikro).

Rambøll Management har således valgt at anlægge en bredere betragtning af evalueringsarbejdet ved at kortlægge kommunernes evalueringskapacitet, hvor vi anser funktionen som én bestanddel.

Rambøll Management anser evalueringskapacitet som resultatet af en kontinuerlig opbygningsproces, der af evalueringsforskeren Hallie Preskill defineres som:

“Evaluation Capacity Building is the intentional work to continuously create and sustain overall organizational processes that make quality evaluation and its uses routine.”¹

I denne forståelse er evalueringskapacitet resultatet af en række tilsigtede bestræbelser på at styrke og integrere evalueringsarbejdet i en organisation. Denne definition af evalueringskapacitet hænger sammen med en forståelse, som Rambøll Management har introduceret tidligere, som forstår evalueringskapacitet i forhold til en organisations samlede virke².

¹ Preskill, Hallie (2005): Developing Evaluation Capacity, The Evaluator’s Institute, Washington Seminar, 2005. Hallie Preskill har oprindelig definitionen fra Stockdill m.fl. New Directions for Evaluation, Number 93, 2002, Jossey-Bass.

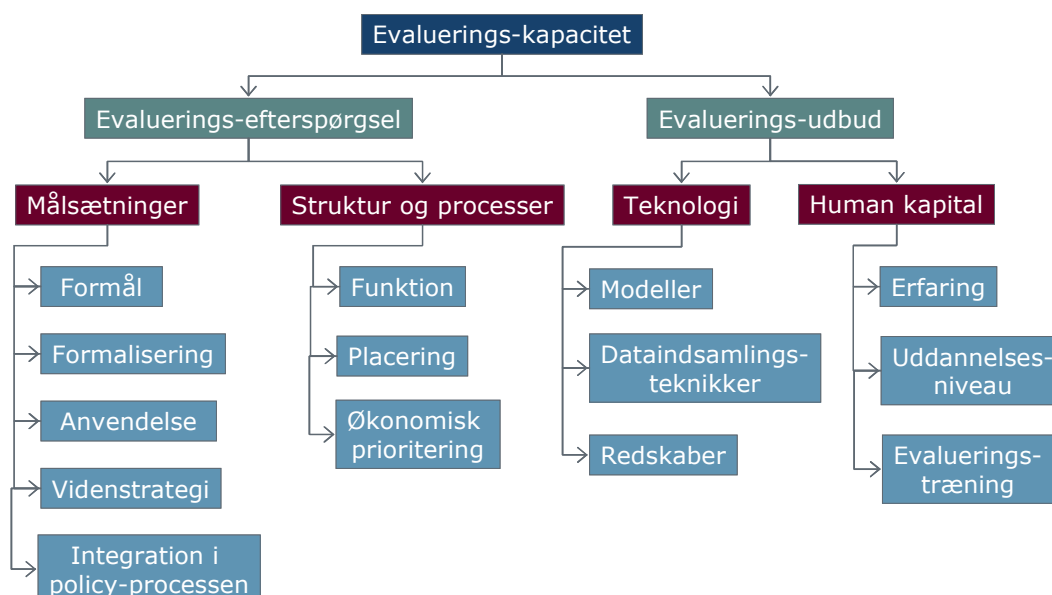
² Opbygning af evalueringskapacitet i den offentlige sektor. Et policy implementeringsperspektiv, Bjørnkilde, Thomas og Steffen Bohni Nielsen, (2005) i Dansk Evaluerings-selskab Nyt nr. 8, s. 17-25.

For at begribe evalueringskapacitet som en del af en organisations virke, har vi anvendt Harold Leavitts klassiske organisationsmodel³. Denne model illustrerer, at evalueringskapacitet ikke udelukkende omhandler tilvejebringelse af de fornødne menneskelige og finansielle ressourcer til evaluering, men at kapacitet også indebærer en sammenhæng mellem målsætninger, struktur og processer, teknologi og human kapital.

I vores forståelse af evalueringskapacitet har vi yderligere valgt at begribe en organisations virke således at visse elementer, såsom målsætninger med evalueringsarbejdet, er drivkræfter for evalueringsarbejdet, der skaber en *efterspørgsel* efter evalueringsviden i organisationen. Omvendt vil tilstedeværelsen af de fornødne kompetencer og teknologier bidrage til, at der er et *udbud* af evalueringskraft i organisationen.

Denne forståelse af evalueringsfunktion er afbilledet i figuren nedenfor.

Figur 1.1 Forståelse af organisatorisk evalueringskapacitet



Udgangspunktet for modellen er, at opbygning af evalueringskapacitet ikke udelukkende er et anliggende for den enkelte evalueringsfunktion i kommunen, men er at finde i alle dimensioner i organisationen.

Ved *målsætninger* forstår vi de hensigter, som organisationen har med evalueringsarbejdet. Herunder betragter vi evaluering som blot én af flere videnformer, som informerer beslutningsprocesserne i offentlige organisationer, hvorfor vi ser målsætninger med evalueringsarbejdet som en del af en bredere videnstrategi. Målsætningerne kan dels være formaliserede i deciderede evalueringspolitikker eller -retningslinjer eller i form af en institutionaliseret anvendelse i policy-processer⁴ over fremtidig udvikling af evaluerings-

³ Leavitt, Harold J. (1978), *Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press.

⁴ Vi har valgt i nærværende kvantitative undersøgelse ikke at operationalisere "integration i policy-processen", da denne dimension (i) vil kræve en længere række spørgsmål at operationalisere, hvilket ville have indflydelse på bl.a. svarprocent og (ii)

strategi, politik og vejledning samt allokering af organisatorisk enhed eller mandskab til evaluering. Evalueringskapacitetens *struktur* refererer til de strukturelle og processuelle betingelser, herunder integration af evalueringens viden i organisationens drift, og hvor i organisationsstrukturen evalueringfunktionen er forankret (fx i ledelsesfunktionen, i økonomifunktionen eller i "linjen"). Ligeledes er det centralt at undersøge, hvilke ressourcer og prioriteringer, i form af arbejdsopgaver, medarbejdere og årsværk der er tildelt evalueringfunktionen.

Den *humane kapital* omfatter både mandskabsmæssige og kompetencemæssige ressourcer, herunder de kompetencer og den viden der tilvejebringes gennem generel eller skræddersyet evalueringstræning samt erfaringer fra praktisk evalueringssarbejde, som evalueringfunktionen besidder.

Endelig understøtter *teknologi* tilstedeværelsen af ressourcer – eksempelvis i form af evalueringsmodeller, selvevalueringsværktøjer og monitoreringssystemer og lignende, der sikrer, at en organisation effektivt og kompetent kan løse evalueringssopgaver.

Det er vigtigt at understrege, at disse fire dimensioner af evalueringsskapacitet i en given kommune ikke nødvendigvis udvikles samtidigt, men at visse dimensioner kan udvikles hurtigere og mere effektivt end andre. Eksempelvis er det typisk en mere krævende og langsigtet opgave at opkvalificere menneskelige ressourcer under human kapital end at investere i it-programmer til understøttelse af evalueringssaktiviteter under teknologi og metode. Forholdet mellem de fire dimensioner vil i høj grad afspejle de omstændigheder og den organisatoriske strategi, kommunen har lagt for evalueringssfunktionen.⁵ Det bør i den sammenhæng nævnes at Leavitts model er begrænset ved ikke at belyse den kontekst som evalueringsskapaciteten udvikles indenfor.

Denne begrebsmæssige model er operationaliseret i en række konkrete spørgsmål, som fremgår af bilagene A og C.

1.3 Om undersøgelsens metode

En rammebetingelse for undersøgelsen har været, at KREVI efterfølgende ønsker at gennemføre casestudier i et udvalg af kommunerne.

Undersøgelsen er således *udelukkende* baseret på kvantitative data, hvilket betyder, at undersøgelsen belyser respondenternes udsagn om en tilstand eller kompetence, men ikke en efterprøvning af, hvorvidt dette faktisk er tilfældet. Kortlægningen skal således ses i konteksten af senere undersøgelsesarbejde, som gennemføres i regi af KREVI.

Derudover var det et krav, at direktionen i kommunerne ikke skulle indgå som respondenter i undersøgelsen. Undersøgelsens respondenter er derfor personer ansat i en af de 98 danske kommuner med ansvar for gennemførelsen af evalueringer i og for den pågældende kommune⁶.

vi vurderer, at denne dimension i højere grad lader sig indfange af kvalitative dataindsamlingsmetoder.

⁵ Rent statistisk er der ikke nødvendigvis sammenhæng mellem de fire dimensioner, hvilket også er dokumenteret grafisk i figur B7-B12 i bilag B.

⁶ For en yderligere afgrænsning af respondenterne henvises til bilag A.

Undersøgelserne blev gennemført i perioden oktober – december 2007 vha. en systematisk snowballing-teknik⁷. Snowball-metoden bruges, når der ikke findes en samlet oversigt over, hvilke personer der findes i populationen. Teknikken muliggør, at kontakten med en person i en specifik målgruppe kan føre til kontakt med flere, og tager derfor højde for den variation i organisering af evalueringsfunktionen, som eksisterer i kommunerne.

Data for undersøgelsen er indsamlet via telefoninterview (132 respondenter) og, i tilfælde hvor respondenter har udbedt sig dette, en kombination af telefoninterview og onlinespørgeskema (155 respondenter). Af Bilag C fremgår spørgeskemaet, der blev brugt ved undersøgelsen.

I alt 287 respondenter fordelt på 91 kommuner udgør datagrundlaget for undersøgelsen af evalueringskapacitet i kommunerne. De resterende syv kommuner, der ikke indgår i undersøgelsen er frafaldet på baggrund af eget ønske om ikke at deltage i undersøgelsen og/eller ufuldendt besvarelse af spørgeskemaet. Flere af disse kommuner har givet udtryk for, at deres evalueringsarbejde først påbegyndes i 2008 på grund af kommunalreformen, og at det derfor vil være svært at besvare spørgeskemaet. Endelig har enkelte kommuner ikke haft tid til at deltage i undersøgelsen inden for den afsatte tidsperiode.

1.4 Centrale metodiske udfordringer

Undersøgelsen har haft tre centrale metodiske udfordringer. Den første udfordring bestod i at definere evaluering, idet evaluering ikke er et entydigt og velafgrænset begreb. Den anden centrale metodiske udfordring var at operationalisere begrebet *evalueringskapacitet* på en måde, som var loyal over for litteraturen, og som kan undersøges ved hjælp af den dataindsamlingsmetode, som KREVI ønskede undersøgelsen gennemført ved hjælp af, og udmøntede sig i en række handlingsorienterede resultater. Endelige har den tredje centrale metodiske udfordring været at identificere undersøgelsens population og sikre en omfattende kortlægning af evalueringskapacitet.

1.4.1 Afgrænsning af evalueringsbegrebet

For det første er det væsentligt at fremhæve, at evaluering hverken teoretisk eller praktisk er velafgrænset, hvorfor det har været nødvendigt at præcisere, hvordan vi i undersøgelsen har afgrænset evaluering. I erkendelse af, at evaluering blot er én af flere videnformer, som informerer politiske og administrative beslutningsprocesser, har vi valgt at arbejde med et forholdsvis snævert evalueringsbegreb, hvor vi har defineret evaluering som;

En særskilt undersøgelse af en eller flere af kommunens indsatser med en specifik opgaveformulering, målrettede dataindsamlings- og analyseprocesser samt en selvstændig vurdering af indsatsen på baggrund af et eller flere eksplícitte kriterier.

I den konkrete operationalisering (se spørgeskema i Bilag C) har vi eksplicit søgt at afgrænse evaluering fra andre former for videnproduktion som fx benchmarking, kvalitetsmålinger og brugertilfredshedsmålinger.

En central antagelse i kortlægningen har været, at man ikke kan forvente, at der blandt respondenterne ville være enighed om den begrebslige afgrænsning af evaluering som aktivitet. Konkret betyder det, at hvis vi udelukkende havde spurgt til "antallet af evalueringer", som den enkelte respondent har

⁷ Navnet på teknikken skildrer sampling-metodens virkning som en rullende snebold, der bliver større og større.

gennemført, ville der være en fare for, at respondenterne ville enten udvide (eller indskrænke) begrebet til at indeholde flere typer undersøgelser, end hvad KREVI har interesse i at indhente viden om.

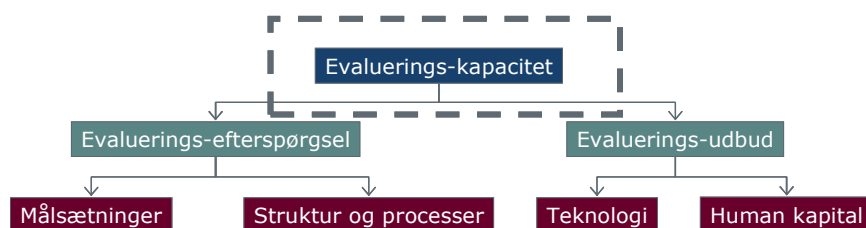
Derfor valgte Rambøll Management at sikre en begrebsmæssig afklaring af, hvad kortlægningen anser som værende en "evaluering". Denne afklaring og definatoriske fase gennemførtes for hver enkelt respondent i undersøgelsen.

Ved at indføre denne afgrænsning for hver respondent samt ved så vidt muligt at indgå i en dialog med hver respondent om deres forståelse af denne definition, vurderer Rambøll Management, at kortlægningen på en tilstrækkelig valid måde dokumenterer omfanget af kommunernes evalueringsarbejde.

1.4.2 Operationalisering af evalueringskapacitetsbegrebet

Evalueringskapacitet som begreb, jf. rapportens første afsnit, består af to centrale begrebslige bestanddele *efterspørgsel* og *udbud*⁸. Disse bestanddele består af det, vi i denne undersøgelse kalder *målsætninger*, *struktur og processer*, *metode og teknologi* og *human kapital*, jf. figur 1.2.

Figur 1.2 Bestanddele af evalueringskapacitet

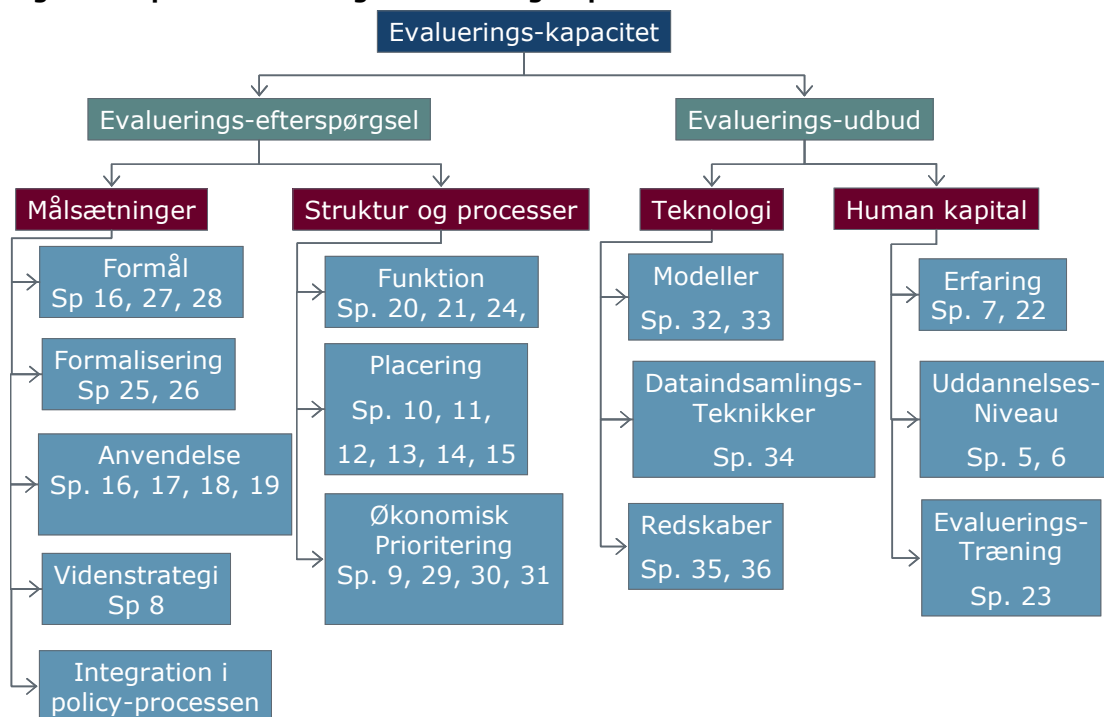


Rambøll Management har operationaliseret hver af disse bestanddele i form af en række spørgsmål, som vi vurderer, er valide udtryk for hver af disse bestanddele⁹. Den konkrete operationalisering af disse bestanddele er gengivet i figur 1.3 nedenfor.

⁸ Se: The World Bank Operations Evaluation Department (1999) *Evaluation capacity development: A diagnostic guide and action framework*, ECD Working Paper Series (6) og Boyle, Richard and Lemaire, Donald (eds.) (1999) *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons From Practice*. Transaction Publishers, London UK.

⁹ Inspiration til spørgsmål er blandt andet hentet fra Dahler-Larsen, Peter (2002) *Evaluering kortlagt*, System Academic. Derudover er spørgsmålene blevet til i et samarbejde mellem Rambøll Management og KREVI.

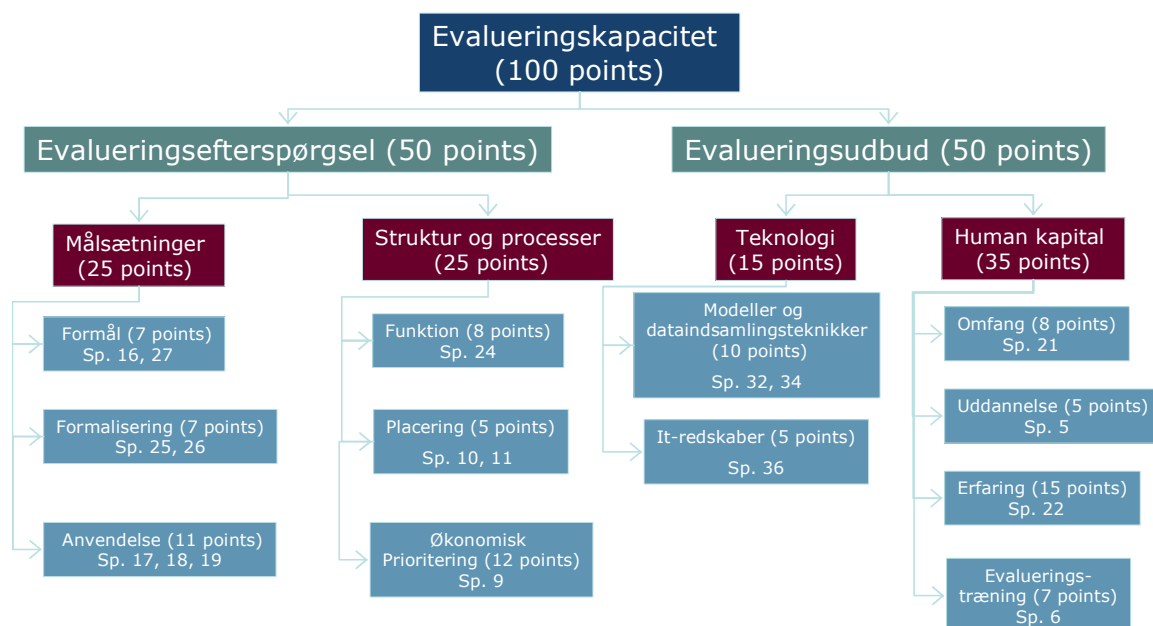
Figur 1.3 Operationalisering af evalueringskapacitet



Når vi i rapporten beskriver kommunernes evalueringskapacitet i forhold til hver af disse bestanddele, tager vi udgangspunkt i en aggregeret score eller værdi af hver kommunes samlede besvarelser på spørgsmål under den pågældende bestanddel. Disse værdier er efterfølgende blevet analyseret på en række kvantitative måder, herunder i en yderligere indeksering af udvalgte spørgsmål.

Med afsæt i vores operationalisering af evalueringskapacitet, kortlægger vi yderligere evalueringskapaciteten i kommunerne i forhold til en indeksering af udvalgte spørgsmål fra spørgeskemaet. Af figur 1.4 fremgår denne indeksering. Bemærk, at denne indeksering ligger i forlængelse af ovennævnte operationalisering af evalueringskapacitet, idet graden af efterspørgsel på evaluering stadig knytter sig til *struktur* og *målsætninger*, mens graden af udbud omfatter *human kapital* samt *metode* og *teknologi*.

Figur 1.4 Indeksering af evalueringskapacitet



Grundtanken bag denne indeksering er at tillægge hver enkelt kommune to indeksscorer. Én der udtrykker graden af efterspørgsel på evaluering (skala fra 0-50) og én der afspejler graden af udbudskapacitet (skala fra 0-50). Rent praktisk anlægger vi udbuds- og efterspørgselsperspektivet ved først at udvælge en del af spørgsmålene fra *struktur og processer* og *målsætninger* i interviewrammen, for derefter at udarbejde en indeksscore ud fra besvarelserne af disse spørgsmål. Den resulterende indeksscore kan derved betragtes som et udtryk for kommunernes efterspørgselskapacitet (0-50). Den konkrete indeksering af de enkelte spørgsmål er præsenteret i tabel A-4 i bilag A. Ligeledes vælger vi derefter en række spørgsmål fra *human kapital* og *teknologi*, og udarbejder en indeksscore ud fra disse, der udtrykker kommunernes udbudskapacitet (0-50). Hver enkelt kommune vil altså have to indeksscorer, der efterfølgende kan bruges til en kortlægning af kommunerne evalueringskapacitet i forhold til udbuds- og efterspørgselsperspektivet. Endelig kan man ved at sammenlægge de to scorer få en samlet evalueringskapacitetsscore (fra 0-100) for hver enkelt kommune.

Bemærk, at mens evalueringsudbud og evalueringsefterspørgsel hver for sig udgør 50 % af den samlede evalueringskapacitetsscore, har vi under evalueringsudbud valgt at vægte *human kapital* (35 points) højere end eksempelvis *teknologi* (15 points). Der er flere betragtninger bag denne vægtning. Den *humane kapital* omfatter både mandskabsmæssige og kompetencemæssige ressourcer, dvs. helt fundamentale og nødvendige forudsætninger for at evalueringer kan udføres. Ydermere afspejler en mandskabs- og erfaringsmæssig udvikling inden for evaluering en vedvarende og langsigtet prioritering af evalueringskapacitet.

Endelig understøtter *teknologi* tilstedeværelsen af ressourcer – eksempelvis i form af evalueringsmodeller, selvevalueringsværktøjer og monitoreringssystemer og lignende, der sikrer, at en organisation effektivt og kompetent kan løse evalueringsopgaver. Bemærk dog, at mens teknologi kan fungere som en betydelig understøttelse af evalueringsaktiviteter, udgør denne ikke en fundamental eller nødvendig forudsætning for evalueringsfunktionen.

Denne indeksering, som er teoretisk baseret på et redskab udviklet af Verdensbanken, tillader os først og fremmest at identificere kommunernes zone for nærmeste udvikling i forhold til udbud og efterspørgsel på evaluering.¹⁰ Derudover kan kortlægningen udmønte sig i en række handlingsorienterede forslag til, hvordan KREVI bedst kan understøtte kommunernes videre udvikling af evalueringskapacitet.

1.4.3 Respondentniveauer og sammenlægning af data

Da en betingelse i udbudsmaterialet har været, at direktionen i kommuner ikke skulle indgå som respondenter i undersøgelsen, har den anden centrale udfordring i forbindelse med undersøgelsen været det forhold, at populationen for spørgeskemaundersøgelsen består af evalueringsmedarbejdere, der arbejder på forskellige og ofte usammenlignelige niveauer i kommuner over hele landet. At kortlægningen ikke anvender topchefniveauerne i kommunerne som autoritative kilder kan være fornuftigt. Tidligere undersøgelser har vist, at den øverste ledelse i kommunerne ikke er en særlig autoritativ kilde i forbindelse med overordnede spørgsmål om anvendelsen af en given styringstilgang, da deres svar kan tendere at reflektere en generel opmærksomhed på nye styringstilgange frem for en reel brug af styringstilgangen i kommunen¹¹.

Ydermere er det problematisk, at undersøgelsens genstandsfelt – evalueringskapacitet i kommunerne – jo ikke knytter sig til den enkelte respondent, men nærmere til den kommune, hvor respondenterne arbejder. Sigtet med undersøgelsen er netop at belyse *kommunens* og ikke den enkelte medarbejders evalueringskapacitet.

Disse to forhold udgør tilsammen en central udfordring for undersøgelsen, idet man for at opnå et entydigt udtryk for evalueringskapaciteten i den enkelte kommune ofte må sammenlægge besvarelserne fra flere respondenter under den samme kommune, men uden at der til grund for denne sammenlægning eksisterer et oplagt hierarki mellem besvarelserne. Rambøll Management har med afsæt i disse betragtninger udarbejdet to parallelle sammenlægningsstrategier. Én for sammenlægningen af respondenteres besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen og én til indekseringen af evalueringskapacitet.

I forbindelse med sammenlægningen af besvarelser til spørgeskemaundersøgelsen har vi taget afsæt i data på individniveau. Således er besvarelsen på et givent spørgsmål først noteret for hver enkelt respondent under en kommune, for derefter at blive sammenlagt til en samlet besvarelse på kommuneniveau. Hvordan besvarelserne er sammenlagt varierer i forhold til typen af spørgsmål. Tabel A.3 i bilag A giver et overblik over sammenlægningen for samtlige spørgsmål i undersøgelsen. Endelig er de resulterende besvarelser på kommuneniveau brugt som den primære analyseenhed i

¹⁰ The World Bank Operations Evaluation Department (1999). "Evaluation capacity development: A diagnostic guide and action framework" ECD Working Paper Series (6).

¹¹ Serritslev, S. (2002) *Ritualer og realiteter i den kommunale budgetlægning*, i Blom-Hansen, J., Bruun, F., Pallesen, T. (red.) *Kommunale patologier. Traditionelle og ultra-traditionelle organisationsformer i den kommunale verden*, Systime, Århus, s. 139-162 og Brunsson, Nils & Olsen, Johan P (1993) *The Reforming Organization*, New York, Routledge.

kortlægningen af evalueringskapacitet.¹² I kortlægningen af kommunerne lægges der vægt på følgende statistiske begreber:

- Median er den middelværdi, hvor halvdelen af kommunerne ligger under og halvdelen ligger over.
- 1. kvartil (nedre kvartil) afgrænser den fjerdedel af kommuner med de mindste værdier.
- 3. kvartil (øvre kvartil) afgrænser den fjerdedel af kommuner med de største værdier.
- Gennemsnit er summen af værdierne i et datasæt delt med antallet af værdier.

I forbindelse med beregningen af indeksscorer for kommunerne har vi også taget afsæt i data på individniveau. Således er indeksscoren først beregnet for hver enkelt respondent, for derefter at blive sammenregnet på kommuneniveau. Indeksscorer for hver enkelt respondent er baseret på udvalgte spørgsmål fra spørgeskemaundersøgelsen og beregnet ud fra tabel A-4 i bilag A. Den efterfølgende sammenregning af indeksscorer på kommuneniveau er baseret på et simpelt gennemsnit.

1.5 Rapportens disponering

Rapportens struktur følger undersøgelsens begrebsmæssige ramme.

I *kapitel 2* analyserer vi kommunernes organisering af evalueringsarbejdet, herunder evalueringsfunktionens organisatoriske placering, arbejdsopgaver forbundet med evalueringsarbejdet og de ressourcemæssige prioriteringer, som evalueringsarbejdet foregår under.

Kapitel 3 belyser evalueringens formål og anvendelse i kommunerne, herunder kommunernes sigte og formalisering af arbejdet med evaluering. Endelig fokuserer vi også på den konkrete anvendelse af evalueringens fund i politiske beslutningsprocesser.

I *kapitel 4* belyser vi, hvilken human kapital evalueringsfunktionen besidder. Dels ser vi på evalueringsmedarbejdernes formelle kvalifikationer i evaluering og dels deres praktiske erfaringer med gennemførelse af evalueringer.

I *kapitel 5* analyserer vi de metoder og den teknologi, som anvendes i evalueringsarbejdet, herunder brugen af anerkendte evalueringsmodeller og it-programmer til understøttelse af databehandling.

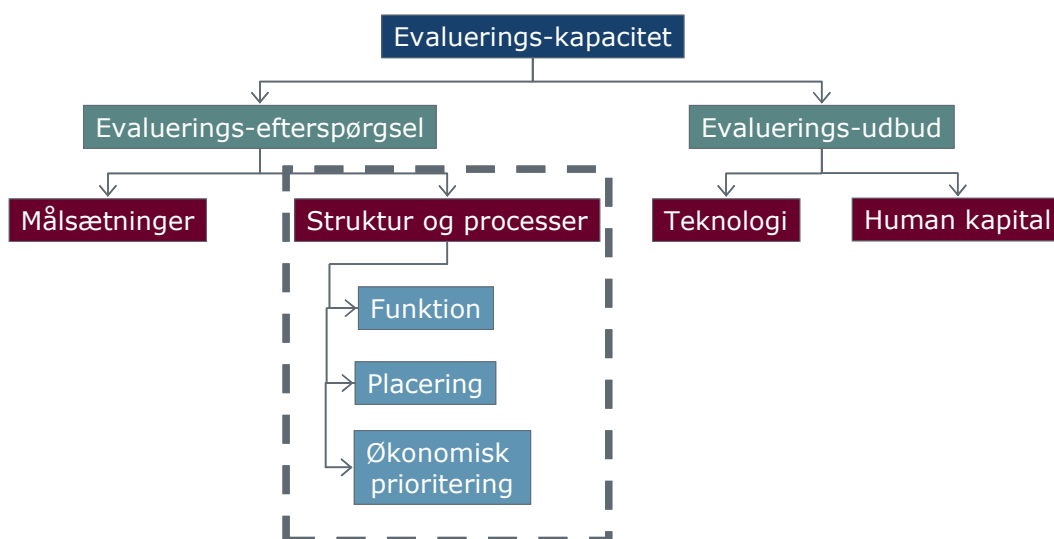
I *kapitel 6* sammenfatter vi undersøgelsens fund om kommunernes nuværende evalueringskapacitet og beskriver, hvilke udviklingstendenser der tegner sig fremover.

¹² Enkelte spørgsmål knytter sig til respondentens uddannelsesniveau, arbejdsopgaver mv., og her har vi valgt at bibeholde respondenterne som analyseenhed.

2. Struktur og processer i evalueringsarbejdet

I dette kapitel analyseres kommunernes organisering af evalueringsarbejdet, herunder evalueringsfunktionens organisatoriske placering, arbejdsopgaver og den ressourcemæssige prioritering, som evalueringsarbejdet foregår under. Som det ses af figur 2.1, udgør struktur og processer i kommunernes evalueringsarbejde den ene af to dimensioner af evalueringsefterspørgsel. Der er med andre ord tale om særlige strukturelle betingelser, der har betydning for, hvordan og hvor meget evaluering som redskab efterspørges af kommunerne.

Figur 2.1 Forståelse af struktur og processer af evalueringsarbejdet



2.1 Evalueringsfunktionens organisatoriske placering

Et afgørende forhold for at forstå kommunernes efterspørgsel efter evaluering er placeringen af det, man generelt kan kalde kommunernes *evalueringfunktion*. Med *evalueringfunktion* menes den enhed eller de personer, som varetager evalueringsopgaver i kommunerne.

2.1.1 Kommunernes nuværende organisering af evalueringfunktionen

Undersøgelsen viser, at 70 kommuner – altså langt den overvejende del – har organiseret evalueringfunktionen således, at der både er en central enhed i kommunen, der arbejder på tværs af alle forvaltninger, og samtidig har enheder i de enkelte forvaltninger, der varetager konkrete evalueringsopgaver for de enkelte forvaltninger, jf. tabel 2.1. Yderligere analyse viser, at mens der ikke er nogle forskelle på tværs af sammenlagte og gamle kommuner (se tabel B-7 i bilag B), så er ovennævnte organisering af evalueringfunktionen langt mere udbredt blandt mellemstore (84,3 %) og store kommuner (100,0 %), sammenlignet med små kommuner (64,9 %) (se tabel B-12 i bilag B)¹³.

¹³ Følgende kategorisering er brugt i forbindelse med analyse på tværs af kommune-størrelse: lille kommune (0-39.999 indbyggere), mellem kommune (40.000 – 149.999 indbyggere) og stor kommune (150.000+ indbyggere).

Tabel 2.1 Organisering af evalueringsfunktionen

Spørgsmål 10. På hvilken måde har kommunen valgt at organisere evalueringsfunktionen i kommunen?	Antal kommuner	Procent
Den eller de personer, som varetager evalueringsopgaver, er tilknyttet en særlig afdeling eller enhed i kommunen (på tværs af forvaltninger), som primært beskæftiger sig med evalueringsopgaver.	6	6,6
Den eller de personer, som varetager evalueringsopgaver, er tilknyttet de enkelte forvaltninger.	14	15,4
Den eller de personer, som varetager evalueringsopgaver, er tilknyttet en særlig afdeling eller enhed i hver af de forskellige forvaltninger, som primært beskæftiger sig med evaluerings- og udviklingsopgaver for den pågældende forvaltning.	1	1,1
Der er både en central enhed i kommunen, der arbejder på tværs, og enheder i forvaltningerne, der varetager evalueringsfunktionen.	70	76,9
Total	91	100,0

Seks kommuner har alene en særlig afdeling eller enhed i kommunen (på tværs af forvaltningerne), som primært beskæftiger sig med evalueringsopgaver. Og kun én kommune gør opmærksom på, at den eller de personer, som varetager evalueringsopgaver (*evalueringfunktionen*), er tilknyttet en særlig afdeling eller enhed i hver af kommunens forvaltninger, som primært beskæftiger sig med evaluerings- og udviklingsopgaver for den pågældende forvaltning.

Samlet set tegner dette et billede af kommunernes evalueringsfunktion blandt de fleste kommuner, som værende varetaget af personer med tilknytning til de enkelte forvaltninger. Der er flere fordele forbundet med dette, herunder en tættere forbindelse til de udførende dele af den kommunale organisation samt en højere sektorfaglig specialisering. Samtidig kan det tænkes, at der følger en række ulemper med, særligt i forbindelse med at sikre fælles forståelse af evalueringens formål og konklusioner mellem det politiske niveau og de personer, der udfører dem, samt selvfølgelig i forhold til at sikre fælles teoretisk og metodisk udgangspunkt for kommunens evalueringsaktiviteter.

Man kan argumentere for, at det selvfølgelig er positivt ud fra et efterspørgselsperspektiv, at evalueringfunktionen er delt mellem det centrale og flere decentrale niveauer for sikre sammenhæng mellem det evalueringfaglige og det sektorfaglige. På baggrund af de gennemførte interviews er det dog Rambøll Managements vurdering, at der for størstedelen af de pågældende 70 kommuner ikke er tale om en egentlig opdeling og specialisering mellem det sektorfaglige og det evalueringfaglige på disse niveauer. Der er snarere tale om arbejdsdeling mellem de to niveauer, som er blevet til over tid uden egentlige strategiske overvejelser i forhold til metodisk og sektormæssig sammenhæng¹⁴.

Derudover viser undersøgelsen, at de kommuner, som har en central evalueringssafdeling, som går på tværs af forvaltningerne, har haft en sådan afdeling i ca. et år, jf. tabel 2.2. Samlet set tyder dette på, at såfremt kommunerne i det hele taget vurderer, at de har en central evalueringssenhed, eller

¹⁴ Det er samtidig Rambøll Managements anbefaling, at dette forhold undersøges yderligere ved hjælp af kvalitative dataindsamlingssteknikker.

at deres centrale enheder gennemfører evalueringer, så har dette for størstedelen af kommunerne kun været tilfældet i en meget kort periode.

Tablet 2.2 Evalueringsafdelingen/enhedens alder

	Median ¹⁵	Nedre kvartil	Øvre kvartil
Spørgsmål 11. <i>Hvor mange år har kommunen haft en særlig afdeling/enhed til at varetage evalueringsopgaver?</i>	1 år	1 år	1 år

Anm.: Tallene knytter sig til de kommuner, der har en central evalueringsafdeling/enhed, dvs. svaret "1" eller "4" i spørgsmål 10 ovenfor.

Såfremt den enkelte kommune har en centralt placeret evalueringsfunktion, har det været af interesse at undersøge, hvor i den kommunale organisation denne enhed/afdeling er placeret. Her viser undersøgelsen, at af de kommuner, som har svaret på dette spørgsmål, har størstedelen svaret, at enheden/afdelingen er placeret som en udviklings- eller stabsenhed med reference til direktionen/chefgruppen, jf. tabel 2.3. Syv svarer, at enheden er placeret som en del af kommunaldirektørens kontor, og kun én enkelt svarer, at enheden er en del af borgmesterens kontor/afdeling.

Tablet 2.3 Evalueringsafdelingen/enhedens placering

Spørgsmål 13. <i>Hvor i den kommunale organisation er evalueringsafdelingen/enheden placeret?</i>	Antal kommuner	Procent
Som en del af borgmesterens kontor/afdeling	1	3,8
Som del af kommunaldirektørens kontor/afdeling	7	26,9
Som en del af økonomichefens kontor/afdeling	3	11,5
Som en udviklings- eller stabsenhed med reference til direktionen/chefgruppen	14	53,8
Ved ikke	1	3,8
Total	26	100,0

Anm.: Tallene knytter sig til de kommuner, der har en central evalueringsafdeling/enhed, dvs. svaret "1" eller "4" i spørgsmål 10 ovenfor.

Dette tyder på, at i de kommuner, hvor der er en central evalueringsfunktion, er evaluering i højere grad anset som en udviklings- og stabsfunktion på lige linje med andre lignende funktioner end som decideret politisk opsyn.

2.1.1.1 Respondenternes placering og arbejdsopgaver

For at belyse placeringsspørgsmålet yderligere har vi undersøgt, hvor i kommunen den enkelte respondent er ansat. Vores antagelse har været, at såfremt vores metode til at identificere respondenter fungerede som planlagt, ville respondenterne i undersøgelsen være de respondenter, der i højest grad havde ansvar for gennemførelse af evalueringer i de pågældende kommuner. I så tilfælde ville respondenternes placering samtidig kunne fungere som et dobbelttjek af, hvor i kommunerne evalueringer bliver gennemført.

Her viser undersøgelsen, at af de respondenter som sidder i en central enhed, sidder størstedelen i en udviklingsafdeling, jf. tabel 2.4. 3,1 % af det

¹⁵ For at undgå påvirkningen af ekstreme observationer har vi anvendt median frem for et simpelt gennemsnit.

samlede antal respondenter er ansat på borgmesterens kontor¹⁶. Tabel 2.4 viser samtidig at 7,0 % af det samlede antal respondenter er ansat i økonomiafdelingen.

Tabel 2.4 Respondentens placering

Spørgsmål 2. <i>Hvor i kommunen er du ansat?</i>		Antal respondenter	Procent
I en central enhed:	Økonomiafdelingen	20	7,0
	Borgmesterkontoret	9	3,1
	Udviklingsafdeling	47	16,4
	Anden	30	10,5
I en forvaltningsafdeling:	Børn og unge (normalområdet)	29	10,1
	Børn og unge (udsatteområderne)	2	0,7
	Kultur (herunder også fritid)	15	5,2
	Forebyggelse og sundhedsfremme	8	2,8
	Beskæftigelse	14	4,9
	Social (kun voksne)	7	2,4
	Familie (udsatte voksne)	0	0,0
	Miljø og teknik	28	9,8
	Anden	17	5,9
	Ældre – andet	7	2,4
	Børn – andet	29	10,1
	Sundhed – andet	24	8,4
	Total		286

Anm.: Én respondent har ikke ønsket at besvare spørgsmålet.

Af de respondenter, som er ansat i en forvaltningsafdeling, beskæftiger størstedelen sig med enten børn og unge (normalområdet), børn (andet), miljø og teknik, og sundhed (andet).

Et andet centralt element har været at undersøge, hvilke arbejdsopgaver de pågældende respondenter har haft. I den forbindelse viser undersøgelsen, at flest respondenter, altså de personer, som man må antage har ansvar for flertallet af evalueringerne i de danske kommuner som deres primære arbejdsopgaver har *projektledelse* (66,6 %) og *udarbejdelse af oplæg* til det politiske niveau i forbindelse med diverse undersøgelser, herunder evalueringer (også 66,6 %), jf. tabel 2.5.

Et centralt fund i denne forbindelse er, at lidt over 40 % har som primære arbejdsopgaver at gennemføre evalueringer og analysere resultaterne herfra. Dette tyder på, at undersøgelsen gennem identifikationsprocessen har fået fat i den ønskede målgruppe, nemlig de personer, som har et overordnet ansvar for gennemførelsen af evalueringer, i højere grad end på personer som rent praktisk udfører evalueringer. At undersøgelsen har nået de

¹⁶ En yderligere analyse af respondenters placering i centralenheder og evalueringskapacitetsscore viser, at respondenter i borgmesterkontoret har en markant højere gennemsnitlig evalueringskapacitetsscore end respondenter i udviklings- eller økonomienheder (se tabel B-13 i bilag B).

ønskede respondenter understreges af, at kun ca. 13 % svarer, at de som primær arbejdsopgave har sagsbehandling.

Tabel 2.5 Respondentens arbejdsopgaver

Spørgsmål 4. <i>Hvad er dine primære arbejdsopgaver?</i>	Antal respondenter	Procent
Personaleledelse	158	55,1
Projektledeelse	191	66,6
Planlægning af diverse undersøgelser	171	59,6
Gennemførelse af diverse undersøgelser, herunder evalueringer og/eller dataindsamling	115	40,1
Analyse af data i forbindelse med diverse undersøgelser, herunder evalueringer	118	41,1
Udarbejdelse af konklusioner i forbindelse med diverse undersøgelser, herunder evalueringer	144	50,2
Udarbejdelse af oplæg til det politiske niveau i forbindelse med diverse undersøgelser, herunder evalueringer	191	66,6
Sagsbehandling (fx af personsager)	37	12,9
Rådgivning (af andre ansatte i kommunen)	133	46,3
Andet (herunder udviklingsopgaver, strategiarbejde mv.)	62	21,6

Samlet set viser tabel 2.5, at de personer som har ansvar for at gennemføre evalueringer i kommunerne, primært beskæftiger sig med arbejdsopgaver som er tæt knyttet til netop dette. Selvom der er en vis grad af organisatorisk deling af denne gennemførelse mellem forskellige niveauer i de enkelte kommuner, tyder undersøgelsen på, at de personer som rent faktisk har ansvaret – uafhængigt af deres placering i den kommunale organisation, primært udfører denne type opgaver.

2.1.2 *Kommunernes fremtidige organisering af evalueringsfunktionen*

Undersøgelsen viser yderligere, at seks kommuner har planer om inden for det næste år at oprette afdelinger i hver af forvaltningerne til primært at varetage hver forvaltnings evalueringsopgaver, jf. tabel 2.6. 34 kommuner har ikke planer om dette¹⁷.

Da Rambøll Management vurderer, at undersøgelsen har identificeret de ønskede medarbejdere i kommunerne, er det interessant, at så mange ikke føler sig i stand til at svare på dette spørgsmål. I den optik kan de mange "ved ikke" tolkes, som at der netop ikke er et særligt fokus på den fremtidige organisering af evalueringsfunktionen i kommunerne, eller på at melde en beslutning om denne organisering ud til de relevante medarbejdere.

¹⁷ Disse tal bør tages med forbehold, da flertallet af respondenterne og dermed også kommunerne ikke har kunnet svare hverken bekræftende eller afkræftende på dette spørgsmål. En forklaring kan være, at respondenterne netop ikke er kommunale topchefer og derfor ikke har overblik over disse forhold.

Tabel 2.6 Kommunens planer om særlige afdelinger i forvaltningerne

Spørgsmål 14. <i>Har kommunen planer om inden for det næste år at oprette særlige afdelinger i hver af forvaltningerne til primært at varetage hver forvaltnings evalueringsopgaver?</i>	Antal kommuner	Procent
Ja	6	6,6
Nej	34	37,4
Ved ikke	50	56,1
Total	90	100,0

Anm.: Tallene knytter sig til de kommuner, der har svaret "1," "2" eller "4" i spørgsmål 10 ovenfor.

Samtidig viser tabel 2.7, at ingen af de 15 kommuner som ikke allerede har en central enhed, som primært beskæftiger sig med evalueringsopgaver, har planer om at oprette en sådan inden for de næste to år. Dette skal dog tages med det forbehold, at 14 ud af de 15 svarer *ved ikke*, hvilket igen understreger, at evt. kommunale planer om organiseringen af evalueringsfunktionen ikke tydeligt kommunikeres ud til relevante medarbejdere.

Tabel 2.7 Kommunens planer om særlig afdeling i kommunen

Spørgsmål 15. <i>Har kommunen planer om at oprette en særlig afdeling i kommunen til at varetage evalueringsopgaver inden for de næste to år?</i>	Antal kommuner	Procent
Ja	0	0,0
Nej	1	6,7
Ved ikke	14	93,3
Total	15	100,0

Anm.: Tallene knytter sig til de kommuner, der har svaret "2" eller "3" i spørgsmål 10 ovenfor.

2.2 Evalueringseenhedernes funktion

Fokus for denne del af kapitlet er at kortlægge de ressourcer, som enhederne har afsat til evalueringssarbejdet, samt de arbejdsopgaver, som de pågældende medarbejdere udfører, for på den måde at give et billede af, hvilke konkrete funktioner/opgaver evalueringssmedarbejderne udfører.

2.2.1 Forvaltningens afsatte ressourcer til evalueringssarbejde

Undersøgelsen viser, at medianen for, hvor mange medarbejdere der varetager evalueringsopgaver i hver af de kommunale forvaltninger, er 4, målt på antal hoveder, jf. tabel 2.8. Undersøgelsen viser samtidig en begrænset variation i antal medarbejdere, som varetager disse opgaver, med en nedre kvartil på 3 og det øvre kvartil på 5. Det viser, at minimum halvdelen af de forvaltningsenheder, som de enkelte respondenter sidder i, har mellem 2 og 6 medarbejdere ansat til at varetage evalueringsopgaver.

Tabel 2.8 Antal medarbejdere som varetager evalueringsopgaver

	Median	Nedre kvartil	Øvre kvartil
Spørgsmål 20. <i>Hvor mange medarbejdere i forvaltningen varetager evalueringsopgaver? – Antal (hoveder) medarbejdere:</i>	4 personer	3 personer	5 personer

På samme måde viser kortlægningen, at medianen for, hvor mange hele årsværk der er afsat til kun at varetage evalueringsopgaver i de forvaltningseenheder, som respondenterne er ansat i, er 1, jf. tabel 2.9.

Tabel 2.9 Antal årsværk afsat til evalueringsopgaver

	Median	Nedre kvartil	Øvre kvartil
Spørgsmål 21. <i>Hvor mange hele årsværk er der i forvaltningen afsat til kun at varetage evalueringsopgaver? – Antal (hele) årsværk:</i>	1 årsværk	0 årsværk	2 årsværk

Ser man på resultaterne af undersøgelsen, som vist i tabel 2.8 og tabel 2.9, er det tydeligt, at de fleste ansatte i kommunerne, som beskæftiger sig med evalueringer, også beskæftiger sig med andre opgaver, som i mere eller mindre omfang ligger op af evalueringssarbejde, jf. tabel 2.5. Dette understreger, at selvom respondenterne nok har ansvar for gennemførelsen af evalueringer i de enkelte forvaltninger – og har dette som primær arbejdsopgave – så er det i de fleste kommuner ikke nok til at udgøre en separat stilling. På baggrund af denne del af analysen fremstår kommunernes evalueringssfunktion som kun i mindre grad specialiseret inden for udførelsen af selve evalueringshåndværket.

2.2.2 Evalueringssfunktionens arbejdsopgaver

Mayne & Rist (2006)¹⁸ påpeger, hvis en evalueringssenhed i den offentlige sektor, herunder fx et kontor i en forvaltning som gennemfører evalueringer, ønsker at spille en rolle i styringen og udviklingen af disse organisationer, bør den anvende en bred tilgang til evalueringssarbejdet. Den brede tilgang skal ikke opfattes som en opfordring til fx ukritisk at benytte sig af forskellige evalueringssmodeller, men snarere at der med kerneopgaverne til enhver evaluering følger en række muligheder for at påvirke resten af organisationens evalueringsskapacitet gennem træning, sparring og udvikling.

Kortlægningen af kommunernes evalueringsskapacitet viser, at i mange kommuner udfører medarbejdere med ansvar for gennemførelsen af evalueringer også en række forskellige opgaver, som alle bidrager til at øge kommunernes evalueringsskapacitet.

I flest kommuner (86) deltager disse medarbejdere i udviklingen og planlægningen af kommunale aktiviteter og indsatser, jf. tabel 2.10. I 73 kommuner rapporterer de udviklingen af resultaterne af de kommunale aktiviteter og indsatser til de ansvarlige ledere, og i 68 kommuner udarbejder de "mål-middel"-modeller for de kommunale indsatser i samarbejde med kommunens fagpersonale. Endelig indgår halvdelen af kommunerne i evalueringssnetværk med andre kommuner.

¹⁸ Mayne, John & Rist, Ray, *Studies Are Not Enough: The Necessary Transformation of Evaluation*, The Canadian Journal of Program Evaluation, vol. 21, No. 3, (2006)

Tabel 2.10 Opgaver udført af evalueringsmedarbejdere

Spørgsmål 24. Hvilke opgaver udfører evalueringsmedarbejderne ud over det konkrete arbejde med at gennemføre evalueringer?	Antal kommuner	Procent
De deltager i udviklingen og planlægningen af kommunale aktiviteter og indsatser.	86	94,5
De udarbejder "mål-middel"-modeller af de kommunale indsatser i samarbejde med kommunens fagpersonale (fx programteorier, forandringsteorier, logiske modeller).	68	74,7
De følger og monitorerer løbende kommunale aktiviteter og indsatser i forhold til de opnåede resultater.	67	73,6
De rapporterer udviklingen af resultaterne af de kommunale aktiviteter og indsatser til ansvarlige ledere.	73	80,2
De udfører intern træning i evalueringsteori og praksis blandt andre af kommunens medarbejdere.	26	28,6
De deltager i den metodiske udvikling af kommunens brug af evalueringer.	59	64,8
De kvalitetssikrer andre typer af undersøgelser, som kommunen gennemfører.	55	60,4
De gennemfører metaevalueringer, fx systematiske forskningsgen- nemgange af evidensbaserede undersøgelser.	14	15,4
De deltager i evalueringsnetværk med decentrale institutioner (leve- randørinstitutioner).	35	38,5
De deltager i evalueringsnetværk med andre forvaltningsafdelinger.	47	51,6
De deltager i evalueringsnetværk med andre kommuner.	48	52,7
Andet (herunder udviklingsarbejde, sagsbehandling mv.)	20	22,0

2.3 Kommunernes prioritering af evalueringsarbejdet

Fokus for denne del af kortlægningen er kommunernes prioritering af evalueringsarbejdet, herunder omfanget af kommunernes evalueringsaktiviteter. Den mest centrale pointe, som kortlægningen har søgt at dokumentere, er antallet af evalueringer, som kommunerne har gennemført. I den forbindelse er der i kortlægningen to centrale metodiske udfordringer.

For det første har kortlægningens antagelse været, at man ikke kan forvente, at der blandt respondenterne ville være enighed om den begrebslige afgrænsning af evaluering som aktivitet. Konkret betyder det, at hvis vi udelukkende havde spurgt til "antallet af evalueringer", som den enkelte respondent har gennemført, ville der være en fare for, at respondenterne ville enten udvide (eller indskrænke) begrebet til at indeholde flere typer undersøgelser, end hvad KREVI har interesse i at indhente viden om.

Derfor valgte Rambøll Management at sikre en begrebsmæssig afklaring af, hvad kortlægningen anser som værende en "evaluering". Denne afklaring og definatoriske fase gennemførtes for hver enkelte respondent, og anvendte følgende definition af evaluering:

En evaluering er en særskilt undersøgelse af en eller flere af kommunens indsatser, med en specifik opgaveformulering, målrettede dataindsamlings- og analyseprocesser samt en selvstændig vurdering af indsatserne på baggrund af et eller flere eksplicite kriterier.

Ved at indføre denne afgrænsning for hver respondent, samt ved så vidt muligt at indgå i en dialog med hver enkelt respondent om forståelsen af denne definition vurderer Rambøll Management, at kortlægningen på en tilstrækkelig valid måde dokumenterer omfanget af kommunernes evalueringssarbejde.

For det andet var det ikke muligt at spørge til hver enkelt kommunes evalueringssaktiviteter. Dette skyldtes kombinationen af KREVI's afgrænsning af metoden til identifikation af respondenter, hvor vi ikke kunne bede én central person om at svare på kommunens vegne, og det faktum, at når vi derfor blev nødt til at spørge et ukendt antal respondenter i de forskellige forvaltninger, kunne vi ikke regne med, at disse personer havde tilstrækkelig overblik og viden til at kunne svare på kommunens vegne. Derfor har vi for hver enkelt respondent spurgt til omfanget af evalueringssaktiviteter for den forvaltning/afdeling, som respondenteren er ansat i.

2.3.1 Omfanget af evalueringssarbejdet i 2007

Kortlægningen viser, at medianen for, hvor mange evalueringer der er blevet gennemført for en given forvaltning/afdeling i kommunerne, er 2, jf. tabel 2.11. Mere konkret viser tabel 2.11, at halvdelen af de forvaltninger, hvor respondenterne er ansat, har gennemført mellem 1 og 4 evalueringer af forvaltningernes aktiviteter.

Bemærk, at udgangspunktet for dette spørgsmål er et velafgrænset evalueringssbegreb, hvor en evaluering er en særskilt undersøgelse af en eller flere af kommunens indsats med en specifik opgaveformulering, målrettede dataindsamlings- og analyseprocesser samt en selvstændig vurdering af indsatsen på baggrund af et eller flere eksplicitte kriterier. Tabel 3.1 (se kapitel 3) giver en oversigt over kommunernes gennemførelse af undersøgelser forstået mere bredt.¹⁹

Tabel 2.11 Antallet af evalueringer af forvaltningens aktiviteter

	Median	Nedre kvartil	Øvre kvartil	Sum landsplan	Gennemsnit landsplan
Spørgsmål 9. <i>Hvor mange evalueringer af forvaltningens aktiviteter blev der gennemført i alt?</i>	2	1	4	676	7,4

Anm.: Tallene på landsplan er baseret på én respondent per forvaltning for at undgå duplicate cases.

På landsplan for de 91 deltagende kommuner i kortlægningen giver det gennemsnitligt 7,4 evalueringer af aktiviteter under de forvaltninger/afdelinger, hvor respondenterne er ansat.

2.3.2 Interne og eksterne evalueringer

Af de på landsplan gennemsnitligt 7,4 evalueringer er 3,7 primært gennemført af *kommunernes* egne centrale evalueringssenheder, jf. tabel 2.12. Gennemsnitligt 2,5 er primært gennemført af *forvaltningens* egen evalueringssenhed, og gennemsnitligt 0,9 er primært gennemført af eksterne konsulenter²⁰.

¹⁹ I spørgeskemaundersøgelsen blev respondenteren først bedt om at estimere antallet af undersøgelser forstået bredt for derefter – i et efterfølgende spørgsmål – at estimere antallet af evalueringer, jf. kortlægningens definition af evaluering.

²⁰ Dahler-Larsens (2002) undersøgelse viser, at 43 % af kommunerne inddrog eksterne konsulenter i den seneste evaluering gennemført på det sociale område.

Tabel 2.12 Antallet af evalueringer af forvaltningens aktiviteter gennemført internt

	Median	Nedre kvartil	Øvre kvartil	Sum landsplan	Gennemsnit landsplan
Spørgsmål 9. <i>Hvor mange evalueringer af forvaltningens aktiviteter blev der primært gennemført af kommunens egen evalueringssenhed?</i>	1	0	2	340	3,7
Spørgsmål 9. <i>Hvor mange evalueringer af forvaltningens aktiviteter blev der primært gennemført af forvaltningens egen evalueringssenhed?</i>	1	0	2	223	2,5
Spørgsmål 9. <i>Hvor mange evalueringer af forvaltningens aktiviteter blev der gennemført af eksterne konsulenter?</i>	0	0	1	81	0,9

Anm.: Tallene på landsplan er baseret på én respondent per forvaltning for at undgå duplicate cases.

Samlet viser tabel 2.12, at såfremt kommunerne gennemfører evalueringer af kommunale aktiviteter, gennemføres disse primært af kommunens egen evalueringssenhed, i det omfang sådan en findes.²¹ Dernæst gennemføres en stor del af evalueringerne af forvaltningernes egne evalueringssenheder, hvilket i stor udstrækning betyder personer ansat ved forvaltninger, der har evaluering som en primær, men ikke eksklusiv, arbejdsopgave. Kun en mindre del af de kommunale evalueringer gennemføres af eksterne konsulenter.

2.3.3 Omfanget af det fremtidige evalueringsarbejde

Undersøgelsen viser, at der i 60 kommuner er et mål om at øge antallet af evalueringer gennemført af de enkelte forvaltninger i 2008 sammenlignet med 2007, jf. tabel 2.13. Kun to kommuner har et mål om at nedbringe antallet af evalueringer i den samme periode. Yderligere analyse viser (se tabel B-4 i bilag B), at en større andel af de sammenlagte kommuner (76,2 %) har planer om at øge antallet af evalueringer sammenlignet med ikke sammenlagte kommuner (42,9 %). Endelig indikerer analysen på tværs af kommunestørrelse ingen nævneværdige forskelle (se tabel B-9).

²¹ Andelen af evalueringer gennemført internt er i indekseringen i kapitel 10 forstået som økonomisk prioritering, og yderligere analyse viser en sammenhæng mellem økonomisk prioritering og evalueringskapacitetsscore (se tabel B-14 i bilag B).

Tabel 2.13 Målsætning for antallet af evalueringer

Spørgsmål 29. Har forvaltningen et mål om at ændre antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007?	Antal kommuner	Procent
Ja, forvaltningen har et mål om at <i>øge</i> antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007.	60	65,9
Ja, forvaltningen har et mål om at <i>nedbringe</i> antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007.	2	2,2
Nej, forvaltningen har ikke et mål om at ændre antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007.	21	23,1
Ved ikke	8	8,8
Total	91	100,0

Selvom hovedparten af de deltagende kommuner har et mål om at øge antallet af evalueringer udført af de enkelte forvaltninger i 2008 sammenlignet med i 2007, har kun 21 kommuner et mål om at øge antallet af medarbejdere som varetager evalueringssopgaver i samme periode, jf. tabel 2.14. De resterende 62 kommuner har ikke noget mål om at ændre antallet af medarbejdere, som varetager evalueringssopgaver. Yderligere analyse viser (se tabel b-4 i bilag B), at en større andel af de sammenlagte kommuner (25,4 %) har planer om at øge antallet af evalueringssmedarbejdere sammenlignet med gamle kommuner (17,9 %). Der kan til gengæld ikke konstateres nogen forskel på tværs af kommunestørrelse (se tabel B-11 i bilag B).

Tabel 2.14 Målsætning for antallet af evalueringssmedarbejdere

Spørgsmål 30. Har forvaltningen et mål om at ændre antallet af medarbejdere som varetager evalueringssopgaver i 2008 sammenlignet med 2007?	Antal kommuner	Procent
Ja, forvaltningen har et mål om at <i>øge</i> antallet af medarbejdere, som varetager evalueringssopgaver, i 2008 sammenlignet med 2007.	21	23,1
Ja, forvaltningen har et mål om at <i>nedbringe</i> antallet af medarbejdere, som varetager evalueringssopgaver, i 2008 sammenlignet med 2007.	0	0,0
Nej, forvaltningen har ikke et mål om at ændre antallet af medarbejdere, som varetager evalueringssopgaver, i 2008 sammenlignet med 2007.	62	68,1
Ved ikke	8	8,8
Total	91	100,0

Selvom kommunerne ikke er lige så ivrige for at øge antallet af evalueringssmedarbejdere, som de er for at øge antallet af evalueringer, har næsten halvdelen dog planer om at bruge flere midler på evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007, jf. tabel 2.15. Ingen kommuner har planer om at bruge færre midler på evalueringer i denne periode.

Tabel 2.15 Målsætning for midler afsat til evaluering

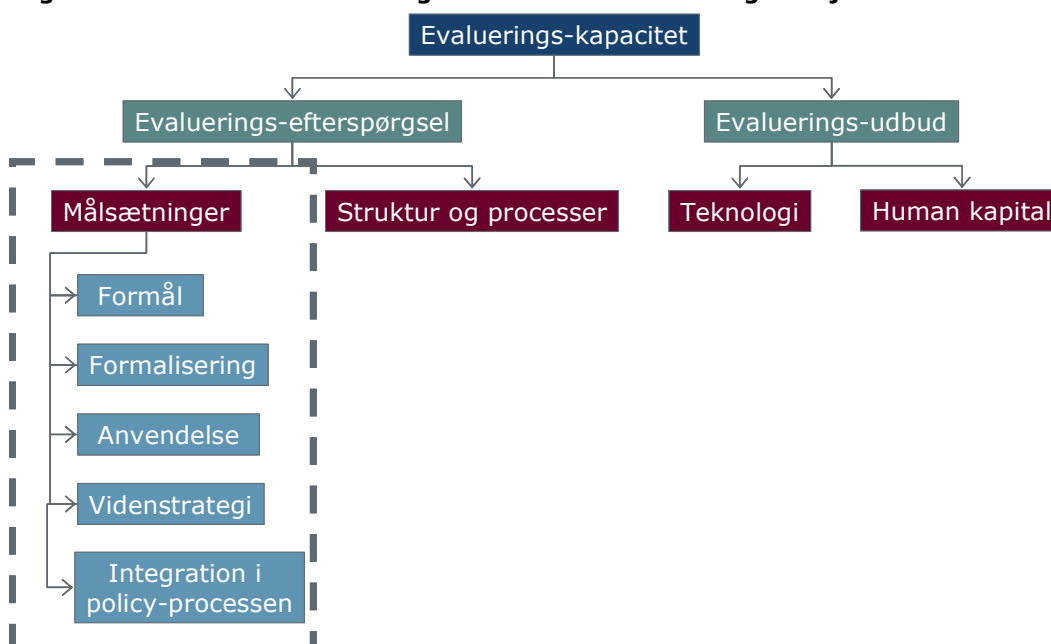
Spørgsmål 31. <i>Har forvaltningen planer om at bruge flere eller færre midler på evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007?</i>	Antal kommuner	Procent
Ja, forvaltningen har planer om at bruge <i>flere</i> midler på evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007.	41	45,1
Ja, forvaltningen har planer om at bruge <i>færre</i> midler på evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007.	0	0,0
Nej, forvaltningen har ikke planer om ændre de beløb, som bliver brug på evalueringer, i 2008 sammenlignet med 2007.	38	41,8
Ved ikke	12	13,2
Total	91	100,0

3. Evalueringernes formål og anvendelse

Det følgende kapitel præsenterer besvarelserne på de spørgsmål, der knytter sig til dimensionen *målsætninger*. Ved *målsætninger* forstår vi de hensigter, som organisationen har med evalueringsarbejdet. Herunder betragter vi evaluering som blot én af flere videnformer, som informerer beslutningsprocesser i offentlige organisationer, hvorfor vi ser målsætninger med evalueringsarbejdet som en del af en bredere videnstrategi. Målsætningerne kan være formaliserede i deciderede evalueringspolitikker eller -retningslinjer eller i form af en institutionaliseret anvendelse af evaluering i policy-processer.

Tilstedeværelsen af *målsætninger* udgør sammen med *struktur og processer* (se kapitel 2) kommunens efterspørgsel efter evaluering, jf. figur 3.1.

Figur 3.1 Forståelse af formål og anvendelse af evalueringsarbejdet



3.1 Evaluering som led i en større videnproduktion

Et centralt element for at forstå den rolle, som evalueringer spiller i kommunerne, er indsigt i den samlede videnproduktion i kommunerne. Forud for spørgsmål omkring antallet af evalueringer, som de enkelte forvaltninger har gennemført i 2007, jf. det veldefinerede evaluering-begreb, spurgte vi respondenterne om antallet af gennemførte undersøgelser i 2007 ud fra en bredere definition.

Som det fremgår af tabel 3.1, gennemførtes der en omfattende mængde undersøgelser, målinger og evalueringer af kommunale aktiviteter i de enkelte forvaltninger i 2007.

For ikke at skulle gå i dybden med samtlige typer målinger fokuseres her på resultatmålinger. Medianen for antallet af resultatmålinger, som en forvaltning gennemførte i 2007, var 2. Med en nedre kvartil på 1 og en øvre kvartil på 5 har halvdelen af de forvaltninger, som respondenterne er ansat ved, gennemført mellem 1 og 5 resultatmålinger. Samtidig ses det, at respondenterne sammenlagt angiver, at der blev gennemført mere end 780 resultat-

målinger i alt i de adspurgte forvaltninger. Dette giver i gennemsnit 8,6 gennemførte resultatmålinger pr. kommune.

Bemærk, at undersøgelser, der indgår i tabel 3.1, også kan indgå i tabel 2.11 ovenfor, såfremt der er tale om særskilte undersøgelser af en eller flere af kommunens indsatser med en specifik opgaveformulering, målrettede dataindsamlings- og analyseprocesser samt en selvstændig vurdering af indsatsen på baggrund af et eller flere eksplicitte kriterier, jf. definition af evaluering i kortlægningen.

Tabel 3.1 Antal undersøgelser, målinger og evalueringer af kommunale aktiviteter 2007

Spørgsmål 8. <i>Hvor mange af følgende typer undersøgelser, målinger og evalueringer af kommunale aktiviteter har forvaltningen gennemført i løbet af 2007?</i>				Sum landsplan	Gennemsnit landsplan
	Median	Nedre kvartil	Øvre kvartil		
Resultatmålinger	2	1	5	783	8,6
Kvalitetsmålinger (af sagsbehandlingsprocessen)	1	0	2	261	2,9
Forvaltningsrevision	0	0	1	115	1,3
Borger-/bruger-tilfredshedsmålinger	1	1	2	241	2,6
Interessentundersøgelser	1	0	2	306	3,4
Benchmarking, herunder best practice (sammenligninger af indsatser)	1	0	2	403	4,4
Omkostnings- og effektivitetsanalyser	1	0	3	361	4,0
Kompetenceafklaringsundersøgelser	1	0	1	412	4,5
Medarbejdertilfredshedsundersøgelser	1	1	1	192	2,1
Evalueringer (bredt, ikke defineret)	2	1	3	384	4,2
Forskning (hvor kommunen deltager aktivt i planlægning og/eller gennemførelse)	0	0	1	45	0,5

Anm.: Tallene på landsplan er baseret på én respondent per forvaltning for at undgå duplicate cases.

Kortlægningen viser med andre ord, at kommunernes gennemførelse og anvendelse af evalueringer sker som led i en større videnproduktion. De centrale typer af videnproduktion, ud over resultatmålinger, er kompetenceafklaringsundersøgelser, benchmarking og omkostnings- og effektivitetsmålinger.

3.2 Formålet med evalueringsarbejdet

Af helt afgørende betydning for efterspørgslen efter evaluering er det formål, der har været med de evalueringer, kommunerne har gennemført.

3.2.1 Kommunernes formål med evalueringsarbejdet i 2007

Kortlægningen viser i den forbindelse, at de tre formål, der har været med flest evalueringer gennemført i kommunerne i 2007, er *organisatorisk læring*, *at vurdere effekter* og *for at forstå indsats-virkning*, jf. tabel 3.2.

Tabel 3.2 Formålet med evalueringer gennemført i 2007

Spørgsmål 16. Hvilke formål har der i tilrettelæggelsen været med de evalueringer som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007?	Alle	Størstedelen	Nogen	Få	Ingen	Ved ikke
	(%)					
Vurdere effekter	14,3	30,8	30,8	5,5	7,7	11,0
Forstå indsats-virkning	13,2	27,5	23,1	15,4	9,9	11,0
Effektiv ressourcefordeling	8,8	13,2	34,1	16,5	16,5	11,0
Politisk opsyn	8,8	12,1	24,2	27,5	15,4	12,1
Støtte politisk beslutning	5,5	14,3	31,9	19,8	17,6	11,0
Ekstern dokumentation	2,2	14,3	25,3	27,5	20,9	9,9
Organisatorisk læring	22,0	22,0	23,1	14,3	7,7	11,0
Formelt afrapporteringskrav	8,8	13,2	26,4	22,0	19,8	9,9

Det formål som færrest evalueringer har haft, har været *ekstern dokumentation*, for at *støtte politiske beslutninger* og *politisk opsyn*²².

Kortlægningen viser med andre ord, at flest evalueringer gennemført i 2007 har haft formål, der holder sig inden for de klassiske *formative-summative* dimensioner. Eksempelvis er det ikke udbredt, at evalueringer har til formål at sikre politisk ansvarlighed for de evaluerede indsatser.

På samme måde er det interessant, at undersøgelsen viser, at forvaltningerne i lidt over en fjerdedel af de deltagende kommuner har en målsætning om, at alle indsatser systematisk skal evalueres minimum hvert tredje år, jf. tabel 3.3.

²² Dahler-Larsens (2002) undersøgelse viser, at *vurdere effekter* og *forstå indsats-virkning* var blandt de tre vigtigste hensyn, der efter socialchefernes vurdering blev lagt vægt på i tilrettelæggelsen af den seneste evaluering. I samme undersøgelse var *politisk opsyn* og *støtte til politisk beslutning* dog blandt de otte vigtigste hensyn, og *organisatorisk læring* blandt de 9 mindst vigtigste hensyn. Det er Rambøll Managements vurdering at forskellene mellem kortlægningen og denne undersøgelse skyldes udviklingen inden for evalueringsområdet siden 2002 samt forskellen i spørgsmålsformulering og/eller i respondenterne placering i det kommunale hierarki.

Tabel 3.3 Målsætning for, hvornår indsatser skal evalueres

Spørgsmål 26. <i>Har forvaltningen særlige målsætninger for, hvornår indsatser skal evalueres?</i>	Antal	
	Kommuner	Procent
Ja, forvaltningen har en målsætning om, at alle indsatser skal systematisk evalueres (min. hvert tredje år).	26	28,6
Ja, forvaltningen har en målsætning om at alle indsatser skal evalueres, når behovet opstår.	30	33,0
Nej, forvaltningen har ingen målsætninger for evalueringsarbejdet.	31	34,1
Ved ikke	4	4,4
Total	91	100,0

Samtidig viser kortlægningen, at forvaltningerne i lidt over en tredjedel af de deltagende kommuner ingen målsætninger har for, hvornår indsatser skal evalueres. Sammenholdt med tabel 3.2 viser dette, at det er de færreste kommuner, hvor forvaltninger har konkrete målsætninger om, hvornår kommunale indsatser skal evalueres, og når de evalueres, er det kun i mindre grad med det formål at sikre politisk ansvarlighed for de evaluerede indsatser.

Et yderligere interessant fund fra kortlægningen er, at forvaltningerne i kun lidt over 40 % af de deltagende kommuner har en politik, der beskriver forvaltningernes målsætninger med evalueringsarbejdet, jf. tabel 3.4.

Tabel 3.4 Politik for målsætning med evalueringsarbejdet

Spørgsmål 27. <i>Har forvaltningen en politik, der beskriver forvaltningens målsætninger med evalueringsarbejdet?</i>	Antal	
	Kommuner	Procent
Ja	39	42,9
Nej	51	56,0
Ved ikke	1	1,1
Total	91	100,0

At kun lidt over halvdelen af forvaltningerne, i de kommuner hvor der ikke er en sådan politik, har planer om inden for det næste år at vedtage en politik på området, jf. tabel 3.5, understreger den udfordring kommunerne står over for i forhold til at sikre en systematisk og håndgribelig efterspørgsel efter evalueringer fra de forskellige forvaltninger og enheder, som udfører dem.

Tabel 3.5 Planer om en politik for målsætninger med evalueringsarbejdet

Spørgsmål 28. <i>Har forvaltningen planer om inden for det næste år at vedtage en politik, der beskriver forvaltningens målsætninger med evalueringsarbejdet?</i>	Antal	
	Kommuner	Procent
Ja	28	53,8
Nej	19	36,5
Ved ikke	5	9,6
Total	52	100,0

Anm.: Tallene knytter sig til de kommuner der har svaret "Nej" eller "ved ikke" på spørgsmål 27 ovenfor.

3.3 Formalisering af anvendelsen af evalueringer

Ud over eksistensen af politikker, der beskriver kommunernes målsætninger med evalueringer m.m., har også graden af formaliserede retningslinjer for anvendelse af evalueringer en betydning for efterspørgslen efter evalueringer. Antagelsen er, at det i højere grad skaber en *pull-effekt* fra de administrative og politiske niveauer i kommunerne efter evalueringer, såfremt der er klare retningslinjer for, hvordan forvaltningerne bør anvende disse. Dermed øges evalueringsefterspørgslen.

I den forbindelse viser kortlægningen, at forvaltningerne i over halvdelen af de deltagende kommuner hverken har retningslinjer eller rutiner for, hvordan forvaltningerne bør anvende evalueringer i kommunens drift, herunder i udviklingen af konkrete løsninger på kommunale problemer, jf. tabel 3.6. Hvis evalueringer foregår i disse kommuner, sker det ad hoc. I forvaltningerne i kun 18 af de deltagende kommuner er der tydelige, skriftlige retningslinjer for, hvordan evalueringer bør anvendes.

Tabel 3.6 Retningslinjer for evalueringsarbejdet

Spørgsmål 25. I hvilken grad er der retningslinjer for, hvordan forvaltningen bør anvende evalueringer i kommunens drift, herunder i udviklingen af konkrete løsninger på kommunale problemer?	Antal kommuner	Procent
Der er tydelige, skriftlige retningslinjer for anvendelse af evalueringer.	18	19,8
Der er tydelige retningslinjer for anvendelse af evalueringer, men de er ikke skrevet ned.	2	2,2
Der er retningslinjer for anvendelse af evalueringer, men de hverken skrevet ned eller tydelige.	5	5,5
Der er etableret tydelige rutiner for anvendelsen.	7	7,7
Der er etableret rutiner for anvendelsen, men de er uklare.	8	8,8
Der er hverken retningslinjer eller rutiner for anvendelsen af evalueringer. Hvis evalueringer anvendes, foregår det ad hoc.	46	50,5
Ved ikke	5	5,5
Total	91	100,0

Med en antagelse om, at retningslinjer regulerer anvendelsen af evalueringerne rent *formelt*, og at rutiner regulerer anvendelsen *kulturelt*, viser kortlægningen, at kun meget få kommuner sikrer, at de forskellige forvaltninger/enheder formelt er informeret om, hvordan gennemførte evalueringer bør anvendes.

3.4 Anvendelse af evalueringens fund

En ting er tilstedeværelsen af målsætninger og politikker for gennemførelse af evalueringer og graden af formelle retningslinjer for anvendelsen af disse, en anden ting er, hvordan evalueringerne konkret anvendes. Kortlægningens antagelse er, at en afgørende parameter for en kommunes evalueringsevne, herunder dens efterspørgsel efter evalueringer, netop er, at de gennemførte evalueringer anvendes i kommunens drift og til udvikling af konkrete løsninger på kommunale problemer.

3.4.1 Anvendelse af evalueringerne i 2007

Kortlægningen viser i den forbindelse, at hvor kommunerne i gennemsnit har gennemført 7,4 evalueringer i 2007, jf. tabel 2.11, så er det i gennemsnit

6,0 af dem, der er blevet anvendt i kommunens drift, herunder i udviklingen af konkrete løsninger på kommunale problemer, jf. tabel 3.7.

Tabel 3.7 Antallet af evalueringer i forvaltningen er blevet anvendt

	Median	Nedre kvartil	Øvre kvartil	Sum landsplan	Gennemsnit landsplan
Spørgsmål 17. <i>Hvor mange af de evalueringer som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007 er blevet anvendt i kommunens drift, herunder i udviklingen af konkrete løsninger på kommunale problemer?</i>	2	1	4	547	6,0

Anm.: Tallene på landsplan er baseret på én respondent per forvaltning for at undgå duplicate cases.

Der er ikke en overraskende afvigelse mellem antal gennemførte og antal anvendte evalueringer. Dog er forskellen tilstrækkelig til at påpege et behov for en yderligere undersøgelse af, hvad evalueringerne bruges til, når de ikke anvendes i den kommunale drift.

I den forbindelse viser kortlægningen, at der også er en høj grad af overensstemmelse mellem de formål en evaluering gennemføres med (tabel 3.2), og hvad evalueringerne så rent faktisk anvendes til, jf. tabel 3.8. Der var flere af de evalueringer, der blev gennemført i 2007, som blev anvendt til *organisatorisk læring, at vurdere effekter* og for at *forstå indsats-virkning*, end der var evalueringer, der blev anvendt som *ekstern dokumentation*, for at *støtte politiske beslutninger* og som *politisk opsyn*. Der var samtidig en større andel af evalueringerne, hvor respondenterne svarer, at de ikke ved, hvad evalueringerne er blevet anvendt til.

Tabel 3.8 Anvendelse af evaluering

Spørgsmål 18. <i>For de evalueringer som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007, og som er blevet anvendt, hvad er de blevet anvendt til?</i>	Alle	Størstedelen	Nogen	Få	Ingen	Ved ikke
	(%)					
Vurdere effekter	11,0	26,4	29,7	9,9	8,8	14,3
Forstå indsats-virkning	14,3	15,4	30,8	15,4	9,9	14,3
Effektiv ressourcefordeling	11,0	18,7	25,3	18,7	8,8	17,6
Politisk opsyn	9,9	13,2	27,5	14,3	16,5	18,7
Støtte politisk beslutning	7,7	18,7	22,0	16,5	20,9	14,3
Ekstern dokumentation	2,2	13,2	17,6	26,4	24,2	16,5
Organisatorisk læring	22,0	20,9	26,4	7,7	6,6	16,5
Formelt afrapporteringskrav	3,3	13,2	22,0	20,9	26,4	14,3

Selvom det af tabel 3.8 fremgår, at langt de fleste evalueringer, som blev gennemført i 2007, også blev anvendt, viser kortlægningen samtidig, at i de fleste kommuner har størstedelen af de gennemførte evalueringer haft en relativt stor indflydelse gennem deres anvendelse. I 61 af de deltagende kommuner har størstedelen enten medført mindre justeringer eller større omlægninger af de evaluerede indsatser, jf. tabel 3.9. Kun i en kommune

har størstedelen ikke haft nogen nævneværdig indflydelse på de evaluerede indsatser²³.

Yderligere analyse af anvendelsen af evalueringer på tværs af respondenternes placering i kommunen viser, at en større andel af respondenter fra økonomiafdelinger – sammenlignet med respondenter fra andre afdelinger – fremhæver effektiv ressourcefordeling, som den primære anvendelse af evalueringer (se tabellerne B-15 og B-16 i bilag B). Respondenter fra andre afdelinger fremhæver typisk anvendelsen af evalueringer til organisatorisk læring, vurdering af effekter og at forstå indsats-virkninger frem for effektiv ressourcefordeling. Selvom en relativ lille andel af respondenterne er ansat i kommunernes økonomiafdelinger jf. tabel 2.4, og at man på baggrund af denne undersøgelse ikke kan sige, at evalueringsfunktionen (ikke) har en tæt samarbejdsrelation til kommunernes økonomiafdelinger, så understøtter dette, at respondenterne ansat i økonomiafdelingerne trods alt har en markant anden opfattelse af hvad de gennemførte evalueringer anvendes til.

Table 3.9 Indflydelse af evaluering

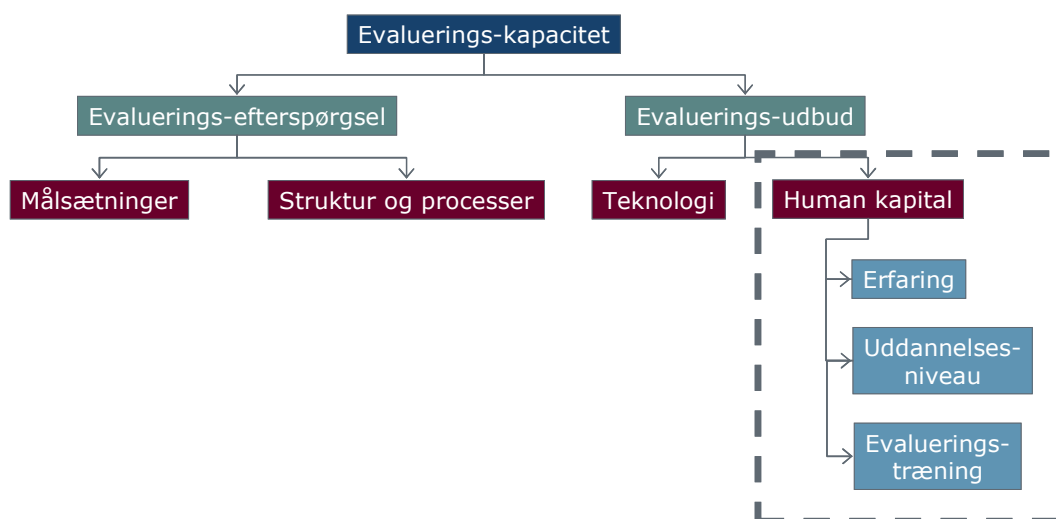
Spørgsmål 19. Hvilken indflydelse har de evalueringer, som forvaltningen har gennemført i løbet af det sidste år, haft på de evaluerede indsatser?	Antal kommuner	Procent
Størstedelen har ikke haft nogen nævneværdig indflydelse på de evaluerede indsatser.	1	1,1
Størstedelen medførte beslutning om fortsættelse af de evaluerede indsatser.	5	5,5
Størstedelen medførte mindre justeringer af de evaluerede indsatser.	47	51,6
Størstedelen medførte en større omlægning af de evaluerede indsatser.	14	15,4
Ved ikke	24	26,4
Total	91	100,0

²³ Dahler-Larsens (2002) undersøgelse viser, at 7 % af socialchefernes vurderede at det seneste evalueringsforløb ingen nævneværdig indflydelse fik på den evaluerede indsats, 37 % at det medførte beslutning om fortsættelse af den evaluerede indsats, 45 % at evalueringen medførte en mindre justering af den evaluerede indsats, 23 % at evalueringen medførte en større omlægning, og mindre end 1 % at det førte til en nedlæggelse af den evaluerede indsats.

4. Kompetencer i evalueringsarbejdet

Det følgende kapitel præsenterer besvarelserne på de spørgsmål, der knytter sig til dimensionen *human kapital*, hvilket omfatter både mandskabsmæssige og kompetencemæssige ressourcer, herunder de kompetencer og den viden der tilvejebringes gennem generel eller skræddersyet evalueringstræning samt erfaringer fra praktisk evalueringsarbejde, som evalueringsfunktionen besidder. I vores forståelse af evalueringskapacitet vil tilstedeværelsen af de fornødne kompetencer og teknologier bidrage til, at der er et *udbud* af evalueringskraft i organisationen.

Figur 4.1 Forståelse af kompetencer i evalueringsarbejdet



4.1 Lederen af evalueringsfunktionen

4.1.1 Uddannelsesniveau

Som det fremgår af tabel 4.1, har størstedelen af respondenterne en lang videregående uddannelse (67,9 %), mens en fjerdedel har noteret en mellemlang videregående uddannelse (27,9 %) som deres højst fuldførte uddannelse. Tabellen viser således, at det formelle uddannelsesniveau generelt er højt blandt evalueringsmedarbejdere i kommunerne.

Tabel 4.1 Respondentens uddannelsesniveau

Spørgsmål 5. Hvilket niveau har din højst fuldførte kompetencegivende uddannelse?	Antal respondenter	Procent
Lang videregående uddannelse	195	67,9
Mellemlang videregående uddannelse	80	27,9
Kort videregående uddannelse	4	1,4
Ingen uddannelse efter 9. klasse	1	0,3
Andet	7	2,4
Total	287	100,0

Anm.: Tallene knytter sig til uddannelsesniveaet på individniveau.

4.1.2 Evalueringstræning

I forlængelse af spørgsmålet om formelle uddannelseskvalifikationer blev evalueringsmedarbejderne også adspurgt om omfanget af gennemført efteruddannelse med et specifikt fokus på evaluering. Som tabel 4.2 viser, har 40,4 % af evalueringsmedarbejderne ikke gennemført nogen efteruddannelse med specifikt fokus på evaluering. Tilsvarende viser tabellen, at en tredjedel af evalueringsmedarbejderne (30,0 %) har gennemført kurser af 1-2 fulde dages varighed, mens mindre end en femtedel (17,8 %) har gennemført kurser mellem 3-7 fulde dages varighed. Endelig angiver 20,2 % af evalueringsmedarbejderne, at de har gennemført "andre kurser," herunder evalueringsmoduler i forbindelse med ledelsesuddannelser og kurser i forbindelse med igangværende masteruddannelser i evaluering.

Tabel 4.2 Respondentens evalueringstræning

Spørgsmål 6. <i>Hvilken efteruddannelse har du gennemført, som har haft specifikt fokus på evaluering?</i>	Antal respondenter	Procent*
Kurser af 1-2 fulde dages varighed	86	30,0
Kurser mellem 3-7 fulde dages varighed	51	17,8
Kurser med varighed på mere end 7 fulde dage	17	5,9
Andre kurser	58	20,2
Jeg har ikke gennemført nogen efteruddannelse	116	40,4

Anm.: Tallene knytter sig til graden af efteruddannelse på individniveau. *Bemærk, at tallene ikke summerer til 100 %, idet den samme respondent kan have gennemført kurser af 1-2 og 3-7 dages varighed og derved optræde i flere forskellige svarkategorier.

4.1.3 Erfaring med gennemførelse af evaluering

I forhold til praktisk erfaring med evaluering vurderer en tredjedel af evalueringsmedarbejderne (32,4 %), at de "i høj grad" eller "i meget høj grad" har erfaring med at gennemføre evalueringer. Af tabel 4.3 fremgår endvidere, at halvdelen af evalueringsmedarbejderne (49,1 %) "i nogen grad" har erfaring med gennemførelse af evalueringer, mens 17,4 % "i mindre grad" har praktisk erfaring med evaluering.

Tabel 4.3 Respondentens evalueringserfaring

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ved ikke
	(%)					
Spørgsmål 7. <i>I hvilken grad vil du sige, at du har erfaring med at gennemføre evalueringer?</i>	7,3	25,1	49,1	17,4	0,7	0,3

Anm.: Tallene knytter sig til graden af erfaring med gennemførelse af evalueringer på individniveau.

4.2 Evalueringsfunktionens kompetencer

4.2.1 Evalueringstræning

I 73,6 % af kommunerne har en eller flere evalueringsmedarbejdere deltaget i et træningsforløb specifikt fokuseret på evaluering, jf. tabel 4.4. Til gengæld er der i de resterende 25,3 % af kommunerne ingen evalueringsmedarbejdere, der har deltaget i træningsforløb rettet særligt mod at øge kompetencer inden for evaluering, hvilket må siges at være relativt højt.

Tabel 4.4 Evalueringstræning

Spørgsmål 23. Har en eller flere medarbejdere i forvaltningen, som varetager evalueringssopgaver, i løbet af det sidste år deltaget i træningsforløb rettet særligt mod at øge deres kompetencer inden for evaluering?	Antal kommuner	Procent
Ja	67	73,6
Nej	23	25,3
Ved ikke	1	1,1
Total	91	100,0

4.2.2 Erfaring med gennemførelse af evaluering

Tabel 4.5 præsenterer respondenternes vurdering af deres kommunes samlede erfaringsniveau med en række aktiviteter forbundet med planlægning og implementering af evaluering.

Som det fremgår af tabellen, er erfaringsniveauet i størstedelen af kommunerne "højt" eller "meget højt" i forbindelse med *udarbejdelse af oplæg til det politiske niveau* (75,8 %), *analyse af indsamlet data* (65,9 %), *udarbejdelse af konklusioner* (64,8 %) og *analyse af statistiske data og kommunale nøgletal* (52,8 %) – aktiviteter, der alle knytter sig til analysen og formidlingen af resultater fra evalueringer eller undersøgelser mere generelt.

Tilsvarende viser tabellen, at under halvdelen af kommunerne vurderes til at have et "højt" eller "meget højt" erfaringsniveau med aktiviteter direkte forbundet med udarbejdelse af evalueringer, herunder *planlægning af evalueringens gennemførelse* (45,1 %), *afgrænsning af evalueringens formål og metode* (37,4 %) og *anvendelse af eksplicitte kriterier til at vurdere den evaluerede indsats op imod* (27,5 %). Alle disse aktiviteter er i Rambøll Managements vurdering centrale i forhold til planlægning og implementering af velfunderede evalueringer.

Endelig vurderes erfaringsniveauet i størstedelen af kommunerne som værende "hverken højt eller lavt" eller endda "lavt" i forhold til de aktiviteter, der ofte udgør dataindsamlingen i forbindelse med evalueringer, herunder *gennemførelse af observation* (78,1 %), *gennemførelse af personlige interviews* (73,7 %), *gennemførelse af fokusgruppe interviews* (72,6 %) og *udarbejdelse af spørgeskemaer* (57,2 %).

Tabel 4.5 Evalueringserfaring

Spørgsmål 22. For de medarbejdere i forvaltningen som varetager evalueringsopgaver, hvad vil du sige deres samlede erfaringsniveau er med følgende aktiviteter?	Meget højt erfaringsniveau	Højt erfaringsniveau	Hverken eller	Lavt erfaringsniveau	Meget lavt erfaringsniveau	Kendskab, men ej benyttet	Ved ikke
	(%)						
Afgrænsning af evalueringens formål og metode	2,2	35,2	38,5	18,7	1,1	1,1	3,3
Planlægning af evalueringens gennemførelse	2,2	42,9	36,3	13,2	1,1	1,1	3,3
Udarbejdelse af spørgeskemaer	37,4	0,0	39,6	17,6	2,2	0,0	3,3
Gennemførelse af personlige interviews	2,2	18,7	48,4	25,3	0,0	2,2	3,3
Gennemførelse af fokusgruppe interviews	1,1	18,7	44,0	28,6	2,2	2,2	3,3
Gennemførelse af observation	0,0	7,7	44,0	34,1	7,7	2,2	4,4
Analyse af indsamlet data	3,3	62,6	26,4	3,3	0,0	1,1	3,3
Analyse af statistiske data og kommunale nøgletal	5,5	47,3	37,4	5,5	1,1	0,0	3,3
Anvendelse af eksplicitte kriterier til at vurdere den evaluerede indsats op i mod	1,1	26,4	48,4	14,3	5,5	1,1	3,3
Udarbejdelse af konklusioner	5,5	59,3	27,5	3,3	1,1	0,0	3,3
Udarbejdelse af oplæg til det politiske niveau	13,2	62,6	17,6	3,3	0,0	0,0	3,3

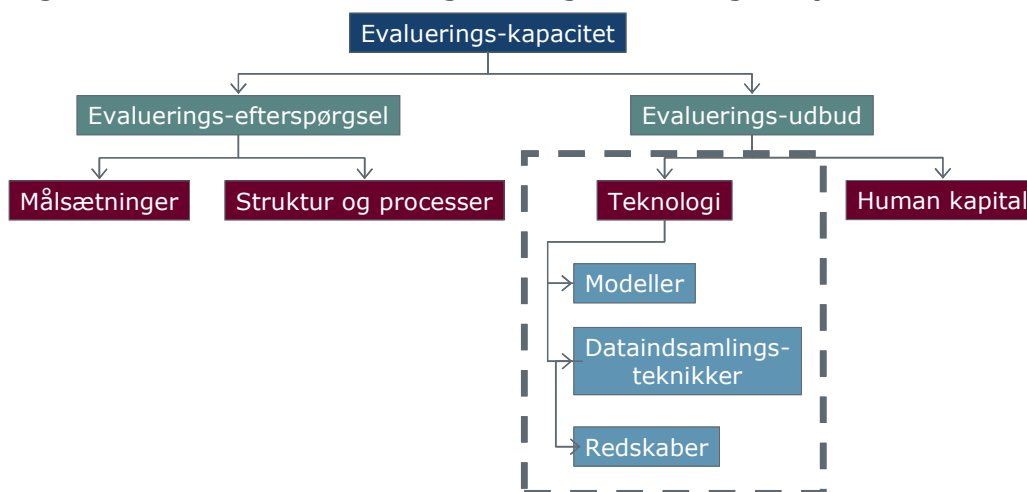
Kortlægningen af kommunernes *human kapital* viser, at evalueringsmedarbejdere i kommunerne generelt har et højt uddannelsesniveau, men samtidig har en stor andel af disse evalueringsansvarlige ikke gennemført nogen form for efteruddannelse med et specifikt fokus på evaluering. Ydermere vurderer over halvdelen af evalueringsmedarbejderne, at de kun "i nogen" eller "i mindre grad" har praktisk erfaring med evaluering.

Endelig er det samlede erfaringsniveau med aktiviteter, der knytter sig til analyse og formidling af resultater fra evalueringer, vurderet forholdsvis højt i størstedelen af kommunerne. Hvorimod det samlede erfaringsniveau med evalueringfaglige aktiviteter (eksempelvis planlægning og afgrænsning af evalueringens formål og metode) og anvendelse af forskellige dataindsamlingsmetoder vurderes noget lavere i kommunerne. Det er Rambøll Managements vurdering, at der i forhold til evalueringfaglige aktiviteter samt aktiviteter forbundet med kvalitativ dataindsamling er et markant udviklingspotentiale i forhold til understøttelse af evalueringskapacitet.

5. Metoder og teknologi i evalueringsarbejdet

Metoder og teknologi understøtter evalueringsfunktionen i kommunerne – eksempelvis i form af evalueringsmodeller, selvevalueringsværktøjer og monitoreringssystemer o.lign., hvilket bidrager til at sikre en effektiv og metodisk kompetent løsning af evalueringsopgaver. Ydermere bidrager tilstedeværelsen af de fornødne metoder og teknologier til, at der er et *udbud* af evalueringskraft i organisationen.

Figur 5-1 Forståelse af metoder og teknologi i evalueringsarbejdet



5.1 Anvendelse af evalueringsmodeller

Som det fremgår af Tabel 5.1, har 35,2 % af kommunerne erfaring med brug af en navngiven evalueringsmodel, mens de resterende 59 adspurgte kommuner ikke har benyttet eller ikke ved, om de har benyttet en egentlig evalueringsmodel.

Tabel 5.1 Evalueringsmodeller

Spørgsmål 32. I den kommunale verden findes der mange navngivne modeller for kvalitetsudvikling og evaluering m.m. (fx BIKVA, Virkningsevaluering m.fl.) Har forvaltningen benyttet en sådan navngiven model i en eller flere af de evalueringer, som forvaltningen har gennemført i 2007?	Antal kommuner	Procent
Ja	32	35,2
Nej	53	58,2
Ved ikke	6	6,6
Total	91	100,0

Af de 32 kommuner, der har benyttet en navngiven evalueringsmodel, udtrykker 65,6 %, at de er "tilfredse" eller "meget tilfredse" med brugen af evalueringsmodellen, jf. Tabel 5.2. Bemærk, at 25 % af kommunerne ikke har ønsket at give udtryk for deres mening om brugen af evalueringsmodeller.

Tabel 5.2 Tilfredshed med evalueringsmodeller

	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken eller	Utilfreds	Meget utilfreds	Ved ikke/ Ikke besvaret
	(%)					
Spørgsmål 33. <i>Hvor tilfreds er forvaltningen generelt med den eller de anvendte navngivne modeller i forhold til de hensigter, som forvaltningen har for dens evalueringer?</i>	15,6	50,0	6,3	3,1	0,0	25,0

Anm.: Tallene knytter sig til de 32 kommuner, der har benyttet en navngiven model, jf. spørgsmål 32.

5.2 Præferencer i dataindsamlingsteknikker

Tabel 5.3 viser, at langt de fleste af kommunerne har erfaring med brugen af papirbaseret spørgeskemaer (80,2 %), internetbaseret spørgeskemaer (81,3 %), personlige interviews (81,3 %) og til en hvis grad fokusgruppeinterviews (67,0 %). Omvendt er observation (48,4 %) og telefoninterviews (34,1 %) langt mindre udbredt²⁴.

Tabel 5.3 Dataindsamlingsmetoder

Spørgsmål 34. <i>Hvilke metoder har forvaltningen anvendt til at indsamle data i de evalueringer, som forvaltningen selv har gennemført i løbet af 2007?</i>	Antal Kommuner	Procent
Spørgeskema – papirbaseret	73	80,2
Spørgeskema – internetbaseret	74	81,3
Personlige interviews	74	81,3
Telefoninterviews	31	34,1
Fokusgruppeinterviews	61	67,0
Observation	44	48,4

5.3 Teknologisk understøttelse til dataindsamling og analyse

I forhold til teknologi til understøttelse af dataindsamling og analyse har 79,1 % af kommunerne benyttet sig af en særlig teknologi eller it-program til at foretage eller behandle data, jf. tabel 5.4. Som det fremgår af tabel 5.5, er det mest udbredte it-program DEFGO (34,7 %) efterfulgt af Survey-Xact (26,4 %) og SPSS (20,8 %). Et centralt fund er, at ingen af kommunerne anvender it-baserede værktøjer til håndtering og analyse af kvalitative data.

²⁴ På dette punkt svarer kortlægningens resultater i høj grad til Dahler-Larsens (2002) undersøgelse af metoder, som kommunerne har benyttet i evalueringer på det sociale område.

Tabel 5.4 Teknologi og særlige it-programmer

Spørgsmål 35. <i>Benytter kommunen sig af en særlig teknologi/særlige it-programmer til at foretage og behandle dataindsamling?</i>	Antal kommuner	Procent
Ja	72	79,1
Nej	17	18,7
Ved ikke	2	2,2
Total	91	100,0

Der er cirka en tredjedel af kommunerne, som har benyttet en navngiven evalueringsmodel, og af disse er det cirka 65 %, der udtrykker tilfredshed med brugen af modellen. I forhold til dataindsamlingsmetoder er det især kvantitative metoder, der bruges aktivt i kommunerne, hvilket også er afspejlet i brugen af teknologier og it-programmer til dataindsamling og data-behandling, hvor survey-software og statistikpakker er blandt de mest udbredte.

Tabel 5.5 Hvilken teknologi benytter kommunen

Spørgsmål 36. <i>Hvilken teknologi/it-programmer benytter kommunen til at foretage og behandle dataindsamling?</i>	Antal kommuner	Procent
SPSS	15	20,8
SAS	7	9,7
ENALYZER	13	18,1
SurveyXact	19	26,4
DEFGO	25	34,7
Relationwise	5	6,9
Inquisit	1	1,4
ATLAS Ti	0	0,0
NVIVO	0	0,0
NU*DIST	0	0,0
Andet	15	20,8

Anm.: Tallene knytter sig til de 72 kommuner, der benytter sig af en særlig teknologi til at foretage og behandle dataindsamling, jf. spørgsmål 35.

6. Sammenfatning – evalueringskapacitet i danske kommuner

Dette kapitel indeholder en sammenfatning af evalueringskapaciteten i de danske kommuner. Det centrale formål med kapitlet er at give KREVI en afdækning af de danske kommuners kapacitet til at gennemføre og anvende evalueringer, herunder et overblik over, hvad efterspørgslen efter og udbudet af evalueringer er i de danske kommuner. Derudover er det målet at give et bud på de overordnede behov for udvikling af kommunernes evalueringspraksis fremover.

Sammenfatningen beskriver først kommunernes evalueringspraksis på nationalt niveau, samt hvordan evalueringspraksissen ser ud for hver enkelt kommune. Formålet med denne beskrivelse er ikke at rangere kommunerne ud fra et normativt mål om en ønsket tilstand, men snarere at vise forskelle i deres evalueringskapacitet, samt forsøge at give en forklaring på disse forskelle.

Kapitlet afsluttes med Rambøll Managements vurdering af, hvor de overordnede behov for udvikling af kommunernes evalueringskapacitet ligger samt en række forslag til temaer, der kan belyses i fremtidige undersøgelser.

6.1 Kommunernes evalueringspraksis i dag

Den samlede evalueringskapacitet, forstået som et samlet udtryk for den *efterspørgsel* efter evalueringer og det *udbud* af evalueringer, der er i kommunerne i dag, står over for en række udfordringer. Med et nationalt niveau for kommunernes evalueringskapacitet på 45,7 point ud af 100 mulige, jf. tabel 6.1, er der en række forhold ved kommunernes evalueringspraksis i dag, der skiller sig ud som centrale.

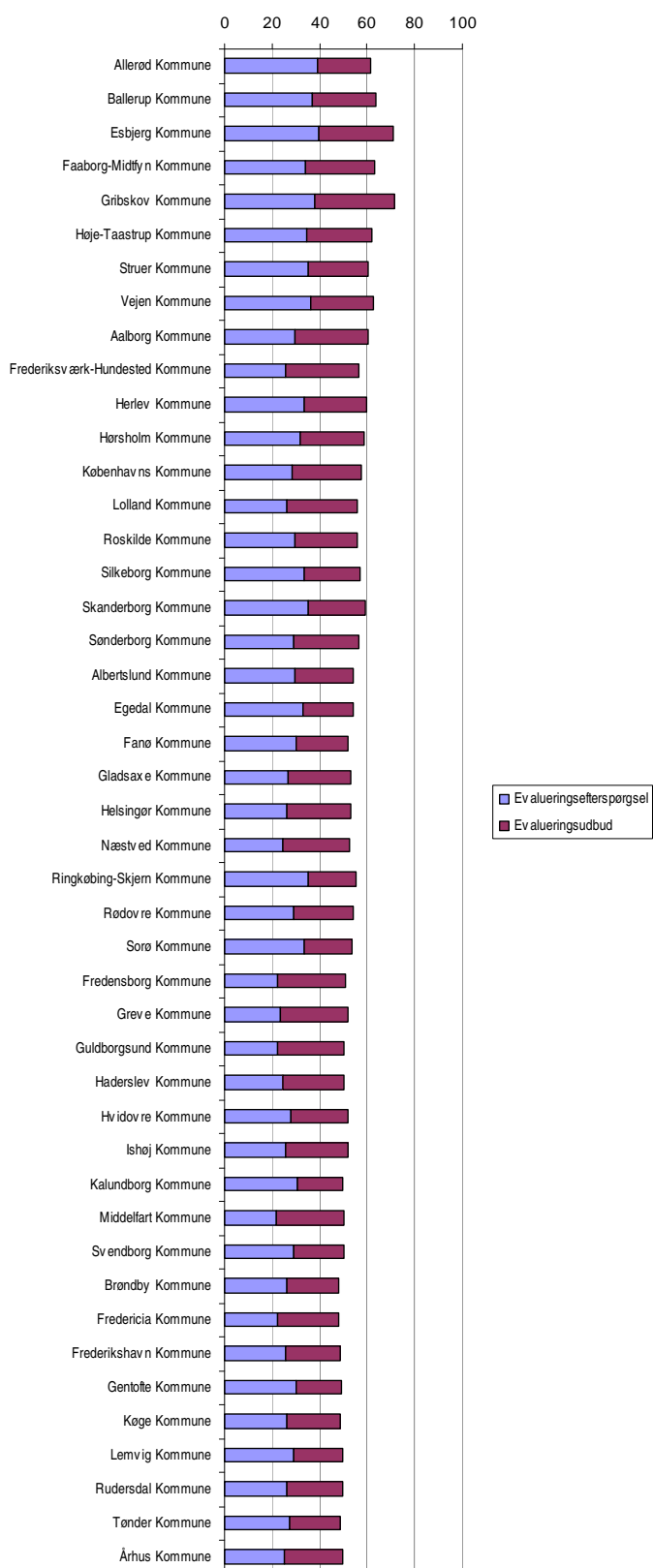
For det første er der på landsplan et forholdsvis stort potentiale i kommunerne i forhold til udvikling af evalueringskapacitet, idet den gennemsnitlige evalueringsscore udgør 46 % af den maksimale score. Ydermere omfatter dette udviklingspotentiale både *udbud* af evaluering, hvor landsgennemsnittet udgør 45 % af den maksimale score, og *efterspørgsel* på evaluering, hvor landsgennemsnittet svarer til 47 % af den maksimale score. Endelig skal det bemærkes, at potentialet for udvikling af evalueringskapacitet især knytter sig til *teknologi* (33 % af den maksimale score) og *målsætninger* (40 % af den maksimale score).

Tabel 6.1 Evalueringskapacitet på landsplan

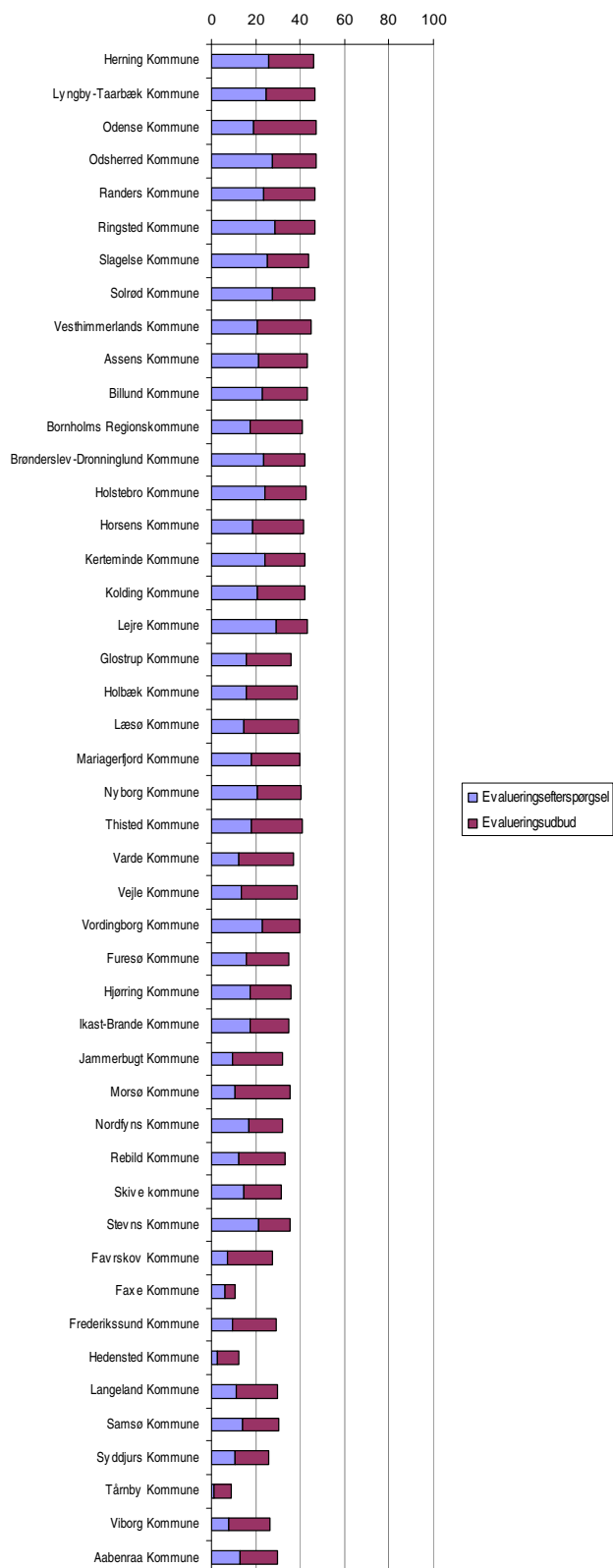
Kommunerne						
	Score Range	Gennemsnit	Median	Øvre kvartil	Nedre kvartil	Andel af max score opnået
Evalueringskapacitet	0-100	45,7	47	53	39	46 %
Evalueringsefterspørgsel	0-50	23,4	25	29	18	47 %
Målsætninger	0-25	10,1	10	12	8	40 %
Struktur og processer	0-25	13,3	14	19	8	53 %
Evalueringsudbud	0-50	22,3	23	26	19	45 %
Teknologi	0-15	5,0	5	6	4	33 %
Human kapital	0-35	17,4	18	20	15	50 %

For det andet er der en forholdsvis bred variation i evalueringskapaciteten på tværs af kommunerne, hvor den samlede evalueringskapacitetsscore varierer fra 9,1 til 71,5, jf. figur 6.1 og 6.2. Efter ønske fra KREVI er kommunerne inddelt i ti grupper efter evalueringskapacitetsscore og derefter – indenfor disse ti grupper – rangordnet alfabetisk.

Figur 6.1 Evalueringskapacitet i kommunerne

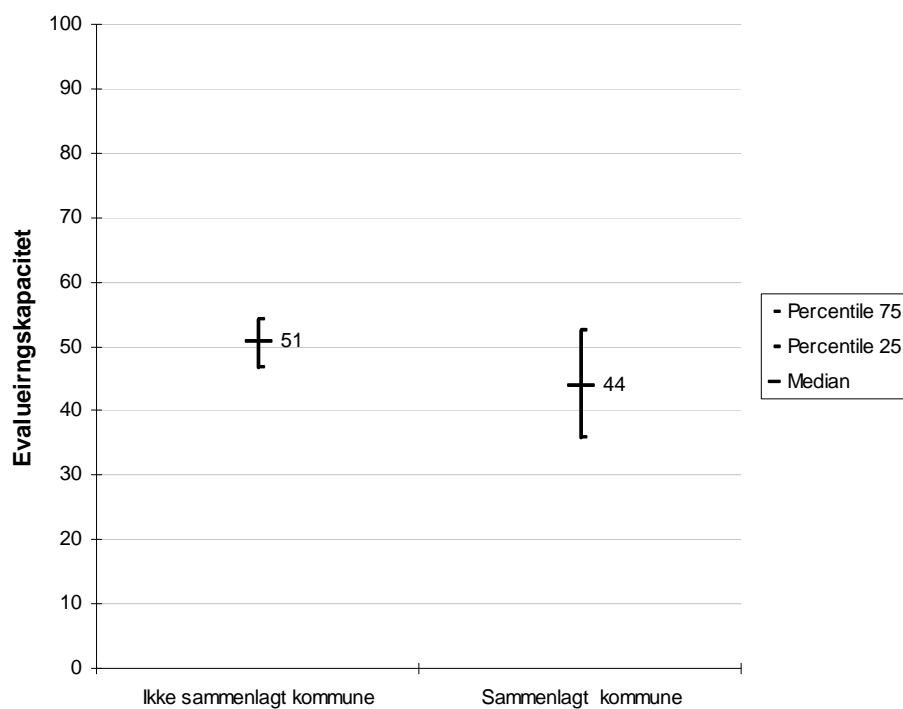


Figur 6.2 Evalueringskapacitet i kommunerne

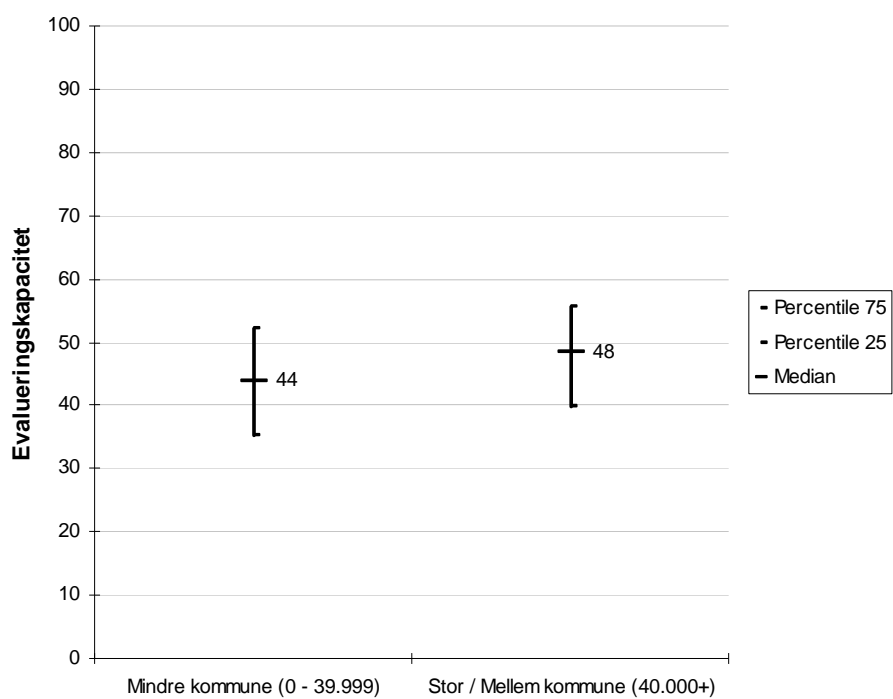


Som det fremgår af figur 6.3 og 6.4, kan den førnævnte variation på tværs af kommunerne ikke entydigt forklares ud fra forhold såsom kommunestørrelse eller forskelle på tværs af sammenlagte og gamle kommuner. Mens der eksempelvis i figur 6.3 er en observerbar forskel i evalueringsscoren mellem gamle og sammenlagte kommuner, er denne forholdsvis begrænset. Ligeledes udgør forskellen mellem evalueringsscoren på tværs af kommunestørrelse kun 4 point, jf. figur 6.4.

Figur 6.3 Evalueringsscore og sammenlagt/ikke sammenlagt kommune



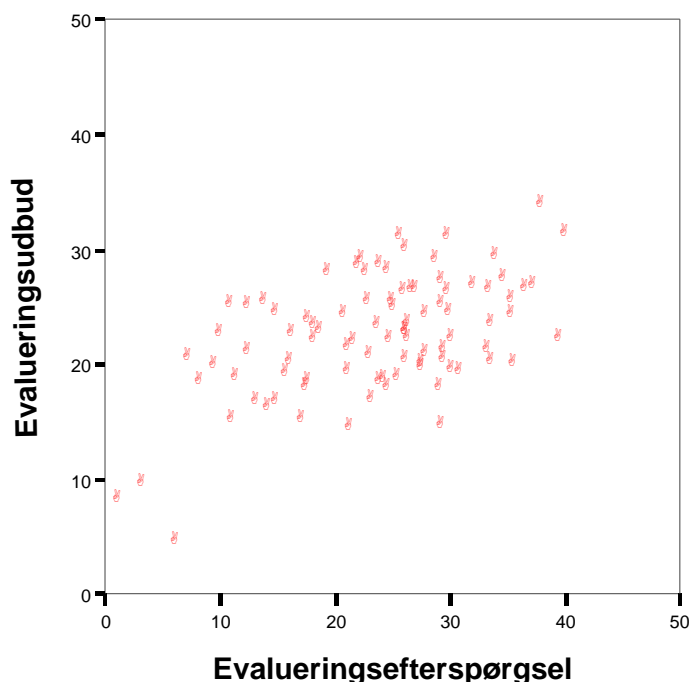
Figur 6.4 Evalueringskapacitet og kommunestørrelse



6.2 Kommunernes evalueringspraksis fremover

Behovet for udvikling af evalueringskapacitet er dokumenteret i forhold til det potentiale for udvikling på landsplan, der er beskrevet ovenfor. Ydermere indikerer variationen på tværs af kommunerne, at der er et reelt behov for en meget differentieret tilgang til understøttelse af udviklingen af evalueringskapacitet, hvilket også er afspejlet i nedenstående figur 6.5. Som det fremgår af figuren, befinder kommunerne sig på vidt forskellige niveauer i forhold til evalueringskapacitet, og mens der er en sammenhæng mellem evalueringsudbud og -efterspørgsel, er denne sammenhæng ikke entydig.

Figur 6.5 Kommunerne fordelt efter evalueringsudbud og -efterspørgsel



6.3 Kommunernes evalueringskapacitet

På baggrund af andre undersøgelser er der en række af forhold, som samlet set perspektiverer undersøgelsens fund. De helt centrale pointer er for det første, at evaluering som begreb i de fleste kommuner betyder andet og mere end den stringente kriterium-baserede undersøgelse og vurdering, som er anvendt som afgrænsning i denne kortlægning (Albæk og Rieper 2002)²⁵. Kortlægningen underbygger denne konklusion, men viser samtidig, at der i kommunerne rent faktisk gennemføres en omfattende mængde af evalueringer som er kriterium-baserede.

Derudover viser tidligere undersøgelser for det andet, at evalueringer kun i et mindre omfang initieres af det politiske niveau (Albæk og Rieper 2002, Foss Hansen 2003)²⁶. Også dette understøttes af kortlægningens fund, sam-

²⁵ Albæk, Erik og Rieper, Olaf (2002), *Evaluation in Danish Governance*, i Furubo, Rist and Sandahl (eds), *International Atlas of Evaluation*, Transaction Publishers.

²⁶ Foss Hansen, Hanne (2003), *Evaluering i staten, kontrol, læring eller forandring*, Samfundslitteratur.

tidig med at den viser, at de primære formål med gennemførelsen af evalueringer ikke er politisk opsyn, men snarere effektmåling, læring, organisationsforbedring. Dermed understøtter kortlægningen kun delvist Albæk og Riepers (2002) konklusion om, at den stigning i evalueringer, som har kunnet spores i den offentlige sektor, hovedsagligt har været evalueringer med formative og processuelle mål, snarere end med (de dyrere) summative mål, som fx virknings- og effektevalueringer. For det tredje viser Foss Hansens (2003) undersøgelse, at der er store variationer i brugen af evalueringer mellem forskellige politikområder i staten. At denne variation også eksisterer på kommuneniveau underbygges af kortlægningen.

I det ovenstående afsnit blev kommunernes evalueringskapacitet beskrevet ud fra henholdsvis udbuds- og efterspørgselsdimensionerne, uden at opdele disse dimensioner i de fire bestanddele: *målsætninger, struktur og processer, human kapital og teknologi og metode*.

I dette afsnit af sammenfatningen gøres der rede for kortlægningens overordnede fund for disse bestanddele. For en dybere redegørelse for kommunernes evalueringskapacitet opdelt på disse bestanddele, henvises til afsnittene 2 til 5.

6.3.1 Efterspørgsel – målsætninger

Kortlægningen af kommunernes *målsætninger* viser:

- At kommunernes gennemførelse og anvendelse af evalueringer sker som led i en større videnproduktion i kommunerne. De centrale typer af videnproduktion, ud over resultatmålinger, er kompetenceafklaringsundersøgelser, benchmarking og omkostnings- og effektivitetsmålinger.
- At flest evalueringer gennemført i 2007 har haft formål, der holder sig inden for de klassiske *formative-summative* dimensioner. Kun for få evalueringer har formålet været at sikre politisk opsyn med de evaluerede indsatser.
- At det er de færreste kommuner, hvor forvaltningerne har konkrete målsætninger om, hvornår kommunale indsatser skal evalueres, og når de evalueres, er det kun i mindre grad med det formål at sikre politisk ansvarlighed for de evaluerede indsatser.
- At i de fleste kommuner har størstedelen af de gennemførte evalueringer haft en relativt stor indflydelse gennem deres anvendelse. I 61 af de deltagende kommuner har størstedelen enten medført mindre justeringer eller større omlægninger af de evaluerede indsatser.

Det er Rambøll Managements vurdering, at der er et særligt udviklingspotentiale i at anvende evaluering som en del af den demokratiske proces, herunder i højere grad som et redskab til brug for politisk opsyn med kommunale indsatser. Derudover er der et klart potentiale i at sikre tydeligere målsætninger for, hvornår og hvordan indsatser bør evalueres, samt hvordan de anvendes.

6.3.2 Efterspørgsel – struktur og processer

Kortlægningen af kommuner evalueringskapacitet i forhold til *struktur og processer* viser:

- At den overvejende del af kommunerne har organiseret evalueringsfunktionen således, at der både er en central enhed i kommunen, der arbejder på tværs af alle forvaltninger, og samtidig har enheder i de enkelte forvaltninger, der varetager konkrete evalueringsopgaver for de enkelte forvaltninger. Denne organisering er især dominerende i mellemstore og store kommuner.
- At i de kommuner, hvor der er en central evalueringsfunktion, er evaluering i højere grad anset som en udviklings- og stabsfunktion på lige linje med andre lignende funktioner end som en decideret politisk kontrolinstans.
- At de personer, som har ansvar for at gennemføre evalueringer i kommunerne, primært beskæftiger sig med arbejdsopgaver, som er tæt knyttet til netop dette.
- At kommunernes evalueringsfunktioner kun i mindre grad fremstår specialiserede inden for udførelsen af selve evalueringshåndværket.
- At der i størstedelen af kommunerne er et mål om at øge antallet af evalueringer, gennemført af de enkelte forvaltninger, i 2008 sammenlignet med 2007, og at dette forhold især er gældende for sammenlagte kommuner sammenlignet med gamle kommuner.
- At antallet af evalueringsmedarbejdere forventes at forblive uændret i 2008 sammenlignet med 2007.

Det er Rambøll Managements vurdering, at der i forhold til gennemførelse og anvendelse af evalueringer kan være et udviklingspotentiale i forhold til at sikre samarbejde og koordinering mellem kommunernes centrale enheder og de enkelte forvaltningsenheder.

6.3.3 Udbud – human kapital

Kortlægningen af kommunernes *human kapital* viser:

- At evalueringsmedarbejdere i kommunerne generelt har et højt uddannelsesniveau, men samtidig har de evalueringsansvarlige i halvdelen af kommunerne ikke gennemført nogen form for efteruddannelse med et specifikt fokus på evaluering.
- At det samlede erfaringsniveau med aktiviteter, der knytter sig til analyse og formidling af resultater fra evalueringer, vurderes forholdsvis højt i størstedelen af kommunerne. Hvorimod det samlede erfaringsniveau med evalueringsfaglige aktiviteter (eksempelvis planlægning og afgrænsning af evalueringens formål og metode samt brug af eksplicite kriterier) og anvendelse af forskellige dataindsamlingsmetoder er vurderet noget lavere i kommunerne.

Det er Rambøll Managements vurdering, at der i forhold til evalueringsfaglige aktiviteter samt aktiviteter forbundet med dataindsamling er et markant udviklingspotentiale i forhold til understøttelse af evalueringskapacitet.

6.3.4 Udbud – teknologi og metode

Kortlægningen af kommunernes *teknologi og metode* viser:

- At cirka en tredjedel af kommunerne har benyttet en navngiven model for kvalitetsudvikling og evaluering m.m. (fx BIKVA, Virknings-evaluering m.fl.)
- At det – i forhold til dataindsamlingsmetoder – især er kvantitative metoder, der aktivt bruges i kommunerne, hvilket også er afspejlet i brugen af teknologier og it-programmer til dataindsamling og data-behandling, hvor survey-software og statistikpakker er blandt de mest udbredte.

Et øvrigt indsatsområde, som efter Rambøll Managements vurdering kan have markant betydning for evalueringskapaciteten i kommunerne, er en understøttelse af brugen af navngivne evalueringsmodeller samt teknologier og it-programmer i forbindelse med evalueringer.

6.3.5 Understøttelse af kommunernes evalueringskapacitet

Med afsæt i disse forhold og betragtninger har Rambøll Management udviklet en række forslag til understøttelse af udvikling af evalueringskapacitet²⁷. Forslagene, som anvist i tabel 6.2, er præsenteret i forhold til kommunernes grad af evalueringsudbud og -efterspørgsel.

²⁷ Forslagene er udarbejdet på baggrund af The World Bank Operations Evaluation Department (1999). "Evaluation capacity development: A diagnostic guide and action framework" ECD Working Paper Series (6).

Tabel 6.2 Forslag til understøttelse af evalueringskapacitet

		Efterspørgsel	
		Svag	Stærk
Udbud	Stærk	<ul style="list-style-type: none"> • Forbind evalueringsfunktionen med økonomiafdelingen • Skab politisk klarhed om nødvendigheden af evaluering • Spred evalueringmetoder og teknikker til chefniveau • Støt den enkelte forvaltnings og institutions brug af evaluering 	<ul style="list-style-type: none"> • Støt evalueringen af politikker, programmer og projekter i kommunen • Etablér forbindelse mellem evaluering, strategisk planlægning, ressourceallokering og budgetplanlægning i kommunen • Støt byrådet i dets brug af evalueringens viden • Systematisér evalueringsfunktionen i den centrale del af kommunen
	Svag	<ul style="list-style-type: none"> • Styrk revision og økonomifunktionens forståelse af evaluering • Introducér inspirerende "good practice"-eksempler på evaluering • Støt evalueringstræning • Lad kommunens medarbejdere deltage i evalueringer udført af eksterne partnere 	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejd på tværs af kommunes forvaltninger • Spred viden, erfaringer og <i>good practice</i> om evaluering i forvaltningen • Introducér evalueringsstandarder • Deltag i et evalueringsnetværk • Støt udviklingen af informations- og monitoreringssystemer

Mulige temaer til fremtidig casestudier

Grundet kortlægningens kontekst og mulige fremtidige anvendelse af KREVI som udgangspunkt for fremtidige casestudier i kommunerne, har Rambøll Management på baggrund af analysen fremkommet med række forslag til mulige temaer for sådanne studier.

For det første viser undersøgelsen, at kommunernes gennemførelse og anvendelse af evalueringer sker som led i en større videnproduktion, herunder resultatmålinger, benchmarking og omkostnings- og effektivitetsmålinger. I den forbindelse kunne det være interessant at belyse:

- På hvilken måde dette sammenspil fungerer, og hvilken betydning denne sammenkobling har for kvaliteten for implementering og anvendelsen af evalueringer
- Om sammenkoblingen indebærer en konflikt mellem det formative fokus i evalueringerne – som ifølge kortlægningen dominerende i kommunerne – og det summative fokus, som ligger til grund for den større videnproduktion i form af resultatmålinger og benchmarking
- Om sammenkoblingen understøtter integrationen af evaluering i policy-processen.

For det andet indikerer kortlægningen at det er de færreste kommuner, hvor forvaltningerne har konkrete målsætninger om, hvornår og med hvilket formål indsatser skal evalueres. I den forbindelse kunne det være interessant at belyse:

- I hvilken grad den begrænsede udbredelse af målsætninger hæmmer integrationen af evaluering i policy-processen.
- Hvad der ligger bag den begrænsede udbredelse af målsætninger for evalueringsfunktionen – med udgangspunkt i en række spørgsmål:
 - Hvad er kommunens holdning til målsætninger?
 - Hvilken værdi eller mangel på samme ser kommunerne i brugen af retningslinjer for evaluering?
 - Er den begrænsede udbredelse af målsætninger et tilfælde eller måske grundet i kommunalreformen?
 - Hvilke typer målsætning vil have værdi for kommunerne og bidrage til opbygning af evalueringskapacitet? Er der eventuelt good practice-eksempler i de kommuner, der har udviklet klare målsætninger?

I forlængelse af spørgsmålene omkring målsætninger, udspringer for det tredje en række spørgsmål i forhold til den relativt store indflydelse af gennemførte evalueringer. I den forbindelse kunne det være interessant at belyse:

- Hvad der menes med "anvendelse," hvilken konkret og praktisk betydning anvendelsen af evalueringer har, både samlet set i kommunens drift og i forhold til enkeltstående indsatser
- Hvilke faktorer – herunder formål, politisk opbakning, human kapital, evalueringsfunktionens placering og organisation – har især indflydelse på anvendelsen af evalueringer.

Den overvejende del af kommunerne har organiseret evalueringsfunktionen således, at der både er en central enhed i kommunen, der arbejder på tværs af alle forvaltninger, og samtidig er enheder i de enkelte forvaltninger, der varetager evalueringsopgaver. I den forbindelse kunne det være interessant at belyse:

- Hvordan arbejdsdelingen er afgrænset og koordineret mellem de to typer enheder, herunder:
 - I hvilken grad de samarbejder i forhold til implementering af evalueringer og opbygning af evalueringskapacitet?
 - I hvilken grad de arbejder ud fra de samme evalueringsmodeller, metoder og tilgange?
 - Hvilke fordele og ulemper der knytter sig til de to typer enheder i forhold til evalueringsfunktion og evalueringskapacitet?

Et centralt fund i kortlægningen er, at evalueringsmedarbejderne primært beskæftiger sig med arbejdsopgaver som er tæt knyttet til evaluering, men at kommunernes samlede evalueringsfunktion kun i mindre grad fremstår specialiserede inden for udførelsen af evalueringshåndværket. Ydermere har evalueringsmedarbejderne oftest ikke deltaget i evalueringsfaglig efteruddannelse. I den forbindelse kunne det være interessant at belyse:

- Om der er et reelt behov for opkvalificering af medarbejdere i forhold til evalueringsfaglighed og i så fald:
 - Hvad kendetegner dette behov, og hvilken type og omfang af opkvalificering vil have en reel betydning for evalueringsfunktionen i kommunerne?
 - Hvilke dataindsamlingsmetoder og teknologier ville understøtte og have værdi for kommunernes evalueringsfunktion?

6.4 Litteraturliste

Albæk, Erik & Rieper, Olaf (2002), "Evaluation in Danish Governance", i Furubo, Rist and Sandahl (eds), "International Atlas of Evaluation", Transaction Publishers.

Boyle, Richard & Lemaire, Donald (eds.) (1999), "Building Effective Evaluation Capacity: Lessons From Practice". Transaction Publishers, London UK.

Brunsson, Nils & Olsen, Johan P (1993), "The Reforming Organization", New York, Routledge.

Dahler-Larsen, Peter (2002) "Evaluering kortlagt", Systime Academic.

Foss Hansen, Hanne (2003), "Evaluering i staten, kontrol, læring eller forandring", Samfundslitteratur.

Leavitt, Harold J (1978), "Managerial Psychology", University of Chicago Press.

Mayne, John & Rist, Ray (2006), "Studies Are Not Enough: The Necessary Transformation of Evaluation", The Canadian Journal of Program Evaluation, vol. 21, No. 3.

Nielsen, Steffen Bohni & Bjørnkilde, Thomas (2005), "Opbygning af evalueringsskapacitet i den offentlige sektor. Et policy implementeringsperspektiv", Dansk Evalueringsselskab Nyt nr. 8, s. 17-25.

Preskill, Hallie (2005), "Developing Evaluation Capacity", The Evaluator's Institute, Washington Seminar, 2005. Hallie Preskill har oprindelig definitionen fra fra Stockdill m.fl. New Directions for Evaluation, Number 93, 2002, Jossey-Bass.

Serritslev, S. (2002), "Ritualer og realiteter i den kommunale budgetlægning", i Blom-Hansen, J., Bruun, F., Pallesen, T. (red.) "Kommunale patologier. Traditionelle og utraditionelle organisationsformer i den kommunale verden", Systime, Århus, s. 139-162.

The World Bank Operations Evaluation Department (1999), "Evaluation capacity development: A diagnostic guide and action framework", ECD Working Paper Series (6).

Bilag A: Uddybende om undersøgelsens metode

I dette bilag redegøres for undersøgelsens metode, herunder:

- afgrænsning af population for undersøgelsen
- gennemførelse af dataindsamlingen samt
- sammenlægning af besvarelser på kommuneniveau.

Population for undersøgelsen

Undersøgelsens population er personer ansat i en af 98 danske kommuner med ansvar for gennemførelsen af evalueringer i og for den pågældende kommune. Derudover var det et krav, at direktionen i kommunerne ikke skulle indgå som respondenter i undersøgelsen. Populationen har som udgangspunkt været ukendt. Det skaber naturligvis en vis problematik i forhold til vurderingen af data. Rambøll Management udarbejdede i forbindelse med opstartsfasen af undersøgelsen en liste med potentielle respondenter i kommunerne og forvaltningerne, inklusiv kontaktinformation og stilling. Respondenterne befandt sig på to niveauer:

- *Centralt* i en udviklings-/evalueringsenhed, gerne direkte under enten direktionen og/eller økonomiafdelingen
- *Decentralt* i kommunens forvaltningsafdelinger.

Vi har talt med 591 personer i kommunerne, hvoraf en lang række er frafaldet som følge af at deres afdeling/forvaltning ikke havde udført undersøgelser eller evalueringer i 2007. Der er i alt 287 komplette besvarelser fra evalueringspraktikere i kommunerne. Den systematik, der er anvendt i dataindsamlingen indebærer dog, at det er meget få evalueringspraktikere, der kan have undgået det net, der har været spændt ud over kommunerne. Alle forvaltninger er blevet afsøgt og de 287 svar er et godt udtryk for hvordan det ser ud i de deltagende kommuner.

For at sikre sammenlignelighed på tværs af kommunerne, har det været nødvendigt at kunne fastholde den enkelte kommune som analyseenhed. Med flere respondenter pr. kommune har Rambøll Management efterfølgende sammenlagt besvarelserne, således at det for hver kommune er muligt at udtrykke kommunens samlede organisering og evalueringsfunktion. Afsnittet "sammenlægningsstrategier" nedenfor giver en oversigt over denne sammenlægning.

Dataindsamling

Dataindsamlingen er foregået ved en telefonbaseret spørgeskemaundersøgelse af samtlige kommuner i Danmark i perioden oktober – december 2007. Nedenstående tabel giver en oversigt over antallet af besvarelser på individ- og kommune-niveau.

I alt 287 respondenter fordelt på 91 kommuner udgør datagrundlaget for undersøgelsen. De resterende syv kommuner, der ikke indgår i undersøgelsen er frafaldet på baggrund af eget ønske om ikke at deltage i undersøgelsen og/eller ufuldendt besvarelse af spørgeskemaet. Flere af disse kommuner har givet udtryk for, at deres evalueringsarbejde først påbegyndes i 2008 på grund af kommunalreformen, og at det derfor vil være svært at besvare spørgeskemaet på nuværende tidspunkt. Endelig har enkelte kommuner ikke haft tid til at deltage i undersøgelsen i den afsatte tidsperiode.

Tabel A-1 Antallet af besvarelser på individniveau

Afslutningskode	Antal	Procent*	Procent
-----------------	-------	----------	---------

Ønsker ikke at deltage	13	4,3 %	2,2 %
Ikke mulig at træffe i indsamlingsperioden	17	5,6 %	2,9 %
Interview delvist gennemført	9	3,0 %	1,5 %
Andet	10	3,3 %	1,7 %
Der er ikke lavet evalueringer i 2007/nyoprettet afdeling/der er ingen, der arbejder med evalueringer i afdelingen/forvaltningen	205	67,4 %	34,7 %
Besvarelsen dækket af andre	50	16,4 %	8,5 %
Interview gennemført	287		48,6 %
I alt	591		100 %

Anm.: *Procent er beregnet som andel af de 304 interviews som ikke blev gennemført.

I forhold til de enkelte afdelinger og forvaltninger, har vi haft en afsluttet kontakt med 591 personer. Langt hovedparten af de personer, vi har frafaldet er frafaldet fordi, deres afdeling eller forvaltning ikke har udført undersøgelser eller evalueringer i år. Det er vigtigt at bemærke at mange af disse er ved at planlægge evalueringer og undersøgelser i 2008. Tiden efter kommunalreformen i mange kommuner er gået med at opbygge evalueringskapacitet og en stor del af de 205 frafaldne i nedenstående tabel vil på sigt komme til at arbejde med evaluering.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført af Rambøll Management og inddelt i to faser; én *undersøgende dataindsamling* og én *validerende dataindsamling*.

Den undersøgende dataindsamling

Kommuneundersøgelsen blev indledt med en pilot af tre kommuner torsdag den 1. og 2. november. Piloten viste tydeligt den grad af indledende bearbejdning, der skulle til for at finde de rette respondenter. Proceduren for den systematiske snowballing af kommunerne blev fastlagt således, at hver kommune havde en logbog, hvor interviewererne startede med at afgrænse kommunens organisation – i første omgang hvilke forvaltninger, der var til stede. Logbogen i kombination med SurveyXact styrede de beskeder og informationer, der kom ind fra hver kommune og hver forvaltning, interviewererne havde kontakt med.

Fra den 5. november var der fuld bemanning på undersøgelsen og indsamling af svar foregik indtil den 3. december. Alle kommuner kom ikke i spil på én gang, da én interviewer ikke kan forventes at have det fulde overblik der kræves over 16 kommuner. Kommunerne blev derfor uddelt i etaper. Men alle kommuner har været i spil i minimum 2,5 uger, så alle har haft god mulighed for at svare.

Den første del af indsamlingen er gennemført som telefoninterviews, men nogle har deltaget i undersøgelsen med en kombination af telefoninterview og elektronisk selvudfyldelse.²⁸ Forud for udsendelsen af elektroniske skema-

²⁸ I flere kommuner har svarpersonen skullet samle information fra flere afdelinger og har derfor kun kunnet svare, hvis han/hun havde et elektronisk skema selv. På første side kunne respondenterne udskrive skemaet. I det elektroniske skema var der en række informationer omkring undersøgelsens begreber, sådan som de også har været kommunikeret til interviewererne.

er har der været telefonisk kontakt, hvor interviewereren har informeret om undersøgelsen. I ganske få tilfælde er et elektronisk skema sendt til en person forud for telefonisk kontakt såfremt en sekretær eller lignende har insisteret på information forud for videre kontakt. Hvor det har været muligt, har Rambøll Management prioriteret at lave telefoniske interviews.

På baggrund af den opfølgning, der har været på selvudfyldelsen kombineret med den grundige og systematiske identifikation af de rette respondenter, er det Rambøll Managements vurdering, at der ikke er en kvalitetsforskel mellem dem, der har svaret telefonisk og dem, der har svaret gennem elektronisk selvudfyldelse.

Der har været et fast hold af seks interviewere på undersøgelsen. De er forud for undersøgelsen blevet briefet om undersøgelsens centrale begreber samt om den interviewmetode, der har skullet bruges. Denne opkvalificering har både styrket datakvaliteten og understøttet en høj validitet. Interviewerne har med deres viden om skemaets begreber og de enkelte kommuners opbygning været afgørende i forhold til at identificere de rette respondenter og til at spørge ind til evalueringsaktiviteter.

Tilgangen i undersøgelsesfasen kan bedst beskrives som *systematisk snowballing*.²⁹ Inden for hver kommune har Rambøll Managements interviewere kontaktet hver forvaltning og afdækket, hvilke initiativer der findes på evalueringsområdet. I løbet af den første uges interview blev det meget klart, at strukturen og modenheden i forhold til evaluering i kommunerne var meget varieret. I nogle kommuner var der en enkelt nøgleperson, der kunne svare. I andre kommuner er evaluering meget decentral og delt ud på mange afdelinger og hænder. Når interviewerne har fundet en person i en specifik forvaltning, der har ansvar for evaluering, er han/hun blevet inddraget i undersøgelsen. Efterfølgende har interviewereren spurgt ind til, om personen har kendskab til andre, der arbejder med evaluering enten i underafdelingen i svarpersonens egen forvaltning eller i nogle af de øvrige forvaltninger, der endnu ikke er dækket af personens svar.

For at sikre det bedst mulige overblik har interviewerne i undersøgelsens første uger arbejdet med faste kommuner. Det vil sige, at det først er i undersøgelsens sidste fase, hvor der var enkelte identificerede svarpersoner, der manglede i hver kommune, at gruppen af interviewere 'delte' kommuner.

Interviewerne har fulgt op gentagne gange på de personer, der kun havde besvaret enkelte spørgsmål, slet ikke havde svaret på spørgeskemaet samt de personer, der har skrevet e-mails med spørgsmål til spørgeskemaet. Til flertallet af respondenter er der sendt en e-mail, som har virket enten som påmindelse, information eller selvudfyldesskema.

Den validerende dataindsamling

I valideringsrunden blev der sendt en informationsmail til alle deltagere i undersøgelsen for at sikre at navne og e-mails passede sammen, og at det virkelig var den rette person vi har kontaktoplysninger på. Der blev sendt mails til 287 personer, som er dem KREVI modtager kontaktoplysninger på.

²⁹ Snowball sampling bruges, når der ikke findes en samlet oversigt over, hvilke personer der findes i populationen. Teknikken muliggør, at kontakten med en person i en specifik målgruppe kan føre til kontakt med flere. Navnet på teknikken skildrer sampling-metodens virkning som en rullende snebold, der bliver større og større.

I fem tilfælde er e-mailen sent tilbage enten med et relevant autosvar eller en fejlmeddelelse. Én af dem sidder ikke længere i samme stilling og henviser til en anden i afdelingen. To e-mails kunne rettes ved hjælp af interviewernes noter og to blev rettet efter opkald til pågældende.

Datakvalitet

Ved ikke og missing data

Undersøgelsens svar er præget af den omorganisering, der har fundet og finder sted i kommunerne. Flere respondenter udtrykte bekymring for at deres svar ikke kunne afspejle det arbejde, der sker med organiseringen, da de i princippet har lavet få eller ingen undersøgelser, men har lavet meget arbejde med at organisere funktionen. Det har også medvirket til at der i en del spørgsmål har været overraskende mange ved ikke svar. De er et udtryk for, at selvom respondenterne har været dem, der vidste mest om evaluering, så er flere på vej mod en evalueringsfunktion, men ikke så mange er der endnu.

Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet handler på et helt overordnet plan om, hvorvidt man har undersøgt det, man tror man har undersøgt (validitet) og om, hvorvidt man ville kunne gennemføre undersøgelsen igen og få de samme resultater (reliabilitet).

Mens perfekt validitet og reliabilitet altid vil være en abstraktion, gør Rambøll Management naturligvis alt hvad der er muligt for at maksimere validitet og reliabilitet i praksis.

Denne stræben efter sande oplysninger og gentagelighed har i denne undersøgelse i praksis drejet sig om konsistens i dataindsamlingen³⁰.

- Rambøll Management anvender altid telefoninterviewere, der er ansat på fast timeløn, hvilket sikrer den størst mulige kvalitet af hvert enkelt interview. Interviewerne på denne opgave var endvidere alle udvalgt på baggrund af deres erfaring med lignede undersøgelser og deres uddannelsesmæssige baggrund. Interviewerne på projektet havde minimum en bachelor i statskundskab eller anden relevant universitetsuddannelse for at sikre kendskab til de kommunale strukturelle rammer.
- Endvidere foretager Rambøll Management altid en grundig instruktion af de interviewere, der deltager i dataindsamlingen. Dette sikrer, at alle har grundigt kendskab til opgaven, og at der handles og spørges helt ens i de enkelte interview. Interviewerne havde alle gennemgået et oplæringsforløb i evaluering og havde gennemgået spørgeskemamaterialet sammen med konsulenterne på undersøgelsen.
- Ligeledes foretager Rambøll Management en grundig opfølgning på de enkelte intervieweres præstationer. Dette sikrer en løbende sparring samt kvalitetssikring af interviewene.
- Endelig har de samme interviewere været tilknyttet undersøgelsen fra start til slut. Interviewerne har haft ansvaret for hver deres gruppe af kommuner og har derfor kunnet følge dem tæt. Til slut, hvor vi havde overblik over præcis hvem vi manglede svar fra, delte interviewerne i højere grad deres kommuner. Det hjalp også i forhold til

³⁰ Bemærk, at undersøgelsens validitet yderligere sikres gennem begrebsafklaring af evalueringsfunktion og evalueringskapacitet (se indledning) og valg af respondenter (se snowball-teknik under dataindsamling).

at tjekke om den første interviewer havde fået fat i alle relevante respondenter.

Disse fire faktorer medvirker samlet til en konsistent og professionel dataindsamling.

Sammenlægningsstrategier

En udfordring i forbindelse med undersøgelsen er det forhold, at populationen for spørgeskemaundersøgelsen består af evalueringsmedarbejdere, der arbejder på forskellige og ofte usammenlignelige niveauer i kommuner og forvaltninger over hele landet. Ydermere knytter undersøgelsens genstandsfelt – evalueringskapacitet i kommunerne – sig ikke til den enkelte respondent, men til den kommune hvor respondenterne arbejder.

For at opnå et entydigt udtryk for evalueringskapaciteten i den enkelte kommune har Rambøll Management sammenlagt besvarelserne for de kommuner, hvor mere end en respondent deltog i undersøgelsen. Rambøll Management har i den forbindelse udarbejdet to parallelle sammenlægningsstrategier; én for sammenlægningen af respondenters besvarelser til spørgeskemaundersøgelsen og én til indekseringen af evalueringskapacitet.

I forbindelse med sammenlægningen af besvarelser til kortlægningen af evalueringskapacitet har vi taget afsæt i data på individniveau. Således er besvarelsen på et givent spørgsmål først noteret for hver enkelt respondent under en kommune, for derefter at blive sammenlagt til en samlet besvarelse på kommuneniveau. Hvordan besvarelserne er sammenlagt varierer i forhold til typen af spørgsmål, og nedenstående tabel A-3 præsenterer fremgangsmåden for sammenlægningen for samtlige spørgsmål i undersøgelsen. Bemærk, at respondenter, der har undladt at besvare eller besvaret "ved ikke" på et givent spørgsmål, er udeladt af sammenlægningen af det pågældende spørgsmål (pairwise deletion). Således trækker en "ved ikke" eller en manglende besvarelse ikke ned i gennemsnittet for en given kommune.

Tabel A-3 Sammenlægning af besvarelser til brug for kortlægningen

Spørgsmål	Fremgangsmåde ved sammenlægning	Kommentar
Spørgsmål 1	Ingen sammenlægning af besvarelser	Spørgsmål om respondentens kontaklinformation – indgår ikke i kortlægning på kommuneniveau
Spørgsmål 2	Ingen sammenlægning af besvarelser	Spørgsmål om respondentens placering i kommunen – indgår ikke i kortlægning på kommuneniveau
Spørgsmål 3	Ingen sammenlægning af besvarelser	Spørgsmål om respondentens stillingsbetegnelse – indgår ikke i kortlægning på kommuneniveau
Spørgsmål 4	Ingen sammenlægning af besvarelser	Spørgsmål om respondentens primære arbejdsopgaver – indgår ikke i kortlægning på kommuneniveau
Spørgsmål 5	Mode	
Spørgsmål 6	Median af antallet af kurser – Afrundet til et helt tal	Bemærk, hvis en respondent ikke har gennemført nogen efteruddannelse, tæller det som 0 i de første fire underspørgsmål "andre kurser".
Spørgsmål 7	Median – Afrundet til et helt tal	

Spørgsmål	Fremgangsmåde ved sammenlægning	Kommentar
Spørgsmål 8	Simpelt gennemsnit – Afrundet til et helt tal	
Spørgsmål 9	Simpelt gennemsnit – Afrundet til et helt tal	
Spørgsmål 10	Der kan være flere varianter: Enhver kombination af "1", "3" og "4" = 4 Enhver kombination, hvor "2" indgår sammen med "1", "3" eller "4" er det "1", "3" eller "4" noteres	
Spørgsmål 11	Simpelt gennemsnit – Afrundet til et helt tal	
Spørgsmål 12	Ingen sammenlægning af besvarelser	Spørgsmål om navnet på evalueringsheden – indgår ikke i kortlægning på kommuneniveau
Spørgsmål 13	Mode Der kan være flere varianter:	
Spørgsmål 14/15	Ja/Nej = Ja Ja/ved ikke = Ja Nej/ved ikke = Nej	
Spørgsmål 16	Median – Afrundet til et helt tal	
Spørgsmål 17	Simpelt gennemsnit – Afrundet til et helt tal	
Spørgsmål 18	Median – Afrundet til et helt tal	
Spørgsmål 19	Mode	
Spørgsmål 20	Simpelt gennemsnit	Et udtryk for det gennemsnitlige antal evalueringssamarbejdere for de forvaltninger fra kommunen, der deltager i undersøgelsen
Spørgsmål 21	Simpelt gennemsnit	Et udtryk for det gennemsnitlige antal årsværk afsat til evaluering for de forvaltninger fra kommunen, der deltager i undersøgelsen
Spørgsmål 22	Median – Afrundet til et helt tal Der kan være flere varianter:	
Spørgsmål 23	Ja/Nej = Ja Ja/ved ikke = Ja Nej/ved ikke = Nej	
Spørgsmål 24	Sum	Hver enkelt opgave er noteret som udført i kommunen, hvis bare en enkelt respondent har sat kryds ved opgaven.
Spørgsmål 25/26	Mode Der kan være flere varianter:	
Spørgsmål 27/28	Ja/Nej = Ja Ja/ved ikke = Ja Nej/ved ikke = Nej	

Spørgsmål	Fremgangsmåde ved sammenlægning	Kommentar
Spørgsmål 29/30/31	Mode Der kan være flere varianter:	
Spørgsmål 32	Ja/Nej = Ja Ja/ved ikke = Ja Nej/ved ikke = Nej	
Spørgsmål 33	Mode	
Spørgsmål 34	Sum Der kan være flere varianter:	Hver enkelt metode er noteret som anvendt i kommunen, hvis bare en enkelt respondent besvarer "anvendt."
Spørgsmål 35	Ja/Nej= Ja Ja/ved ikke= Ja Nej/ved ikke= Nej	
Spørgsmål 36	Sum	Hver enkelt teknologi er noteret som anvendt i kommunen, hvis bare en enkelt respondent har sat kryds ved teknologien.

Tabel A-4 Indeksering af evalueringskapacitet

Evalueringsefterspørgsel							
Målsætninger (25 points)							
Spørgsmål	Indeksering					Points to ponder	
	Score ligger mellem 0-4 points og beregnes efter følgende princip:					Anvendelse udgør 11 points	
Spørgsmål 18 For de evalueringer, som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007, og som er blevet anvendt, hvad er de blevet anvendt til?		Alle (5)	Størstedelen (4)	Nogen (3)	Få (2)	Ingen (1)	Ved ikke (97)
	Vurdere effekter	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
	Forstå indsats-virkninger	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
	Effektiv ressourcefordeling	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
	Politisk opsyn	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
	Støtte politisk beslutning	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
	Ekstern dokumentation	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
	Organisatorisk læring	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
	Formelt afrapporteringskrav	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
	Score ligger mellem 0-3 points og beregnes efter følgende princip:						
Spørgsmål 17 Hvor mange af de evalueringer som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007, er blevet anvendt i kommunens drift, herunder udviklingen af konkrete løsninger på kommunale problemer?	0-33 % = 1						
	34-66 % = 2						
	67-100 % = 3						
	Beregnes ved at sammenholde "antallet af evalueringer som er blevet anvendt i kommunens drift" (Sp. 17) med "antal evalueringer af forvaltningens aktiviteter gennemført i alt" (Sp. 9).						

<p>Spørgsmål 19 Hvilken indflydelse har de evalueringer, som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007, haft på de evaluerede indsatser?</p>	<p>Score ligger mellem 0-4 points og beregnes efter følgende princip:</p> <p>(1) Størstedelen har ikke haft nogen nævneværdig indflydelse på de evaluerede indsatser = 0</p> <p>(2) Størstedelen medførte beslutning om fortsættelse af de evaluerede indsatser = 1</p> <p>(3) Størstedelen medførte mindre justeringer af de evaluerede indsatser = 2</p> <p>(4) Størstedelen medførte en større omlægning af de evaluerede indsatser = 3</p> <p>(5) Størstedelen medførte en nedlæggelse af de evaluerede indsatser = 4</p> <p>Ved ikke = 0</p>	<p>Formalisering Udgør 7 points</p>
<p>Spørgsmål 25 I hvilken grad er der retningslinjer, for hvordan forvaltningen bør anvende evalueringer i kommunens drift, herunder i udviklingen af konkrete løsninger på kommunale problemer?</p>	<p>Score ligger mellem 0-5 points og beregnes efter følgende princip:</p> <p>(1) Der er tydelige, skriftlige retningslinjer for anvendelse af evalueringer. = 5</p> <p>(2) Der er tydelige retningslinjer for anvendelse af evalueringer, men de er ikke skrevet ned. = 4</p> <p>(3) Der er retningslinjer for anvendelse af evalueringer, men de er hverken skrevet ned eller tydelige. = 3</p> <p>(4) Der er etableret tydelige rutiner for anvendelsen. = 2</p> <p>(5) Der er etableret rutiner for anvendelsen, men de er uklare = 1</p> <p>(6) Der er hverken retningslinjer eller rutiner for anvendelsen af evalueringer. Hvis evalueringer anvendes, foregår det ad hoc. = 0</p> <p>(7) Ved ikke = 0</p>	<p>Formalisering Udgør 7 points</p>
<p>Spørgsmål 26 Har forvaltningen særlige målsætninger for, hvornår indsatser skal evalueres?</p>	<p>Score ligger mellem 0-2 points og beregnes efter følgende princip:</p> <p>Ja, forvaltningen har en målsætning om, at alle indsatser skal systematisk evalueres = 2</p> <p>Ja, forvaltningen har en målsætning om, at alle indsatser skal evalueres når behovet opstår = 1</p> <p>Nej, forvaltningen har ingen målsætninger for evalueringsarbejdet = 0</p> <p>Ved ikke = 0</p>	<p>Formalisering Udgør 7 points</p>

Spørgsmål 16
Hvilke formål har der i tilrettelæggelsen været med de evalueringer som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007?

Score ligger mellem 0-4 points og beregnes efter følgende princip:

Formål
Udgør 7 points

	Alle (5)	Størstedelen (4)	Nogen (3)	Få (2)	Ingen (1)	Ved ikke (0)
Vurdere effekter	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
Forstå indsats- virkninger	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
Effektiv ressourcefordeling	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
Politisk opsyn	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
Støtte politisk beslutning	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
Ekstern dokumentation	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
Organisatorisk læring	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0
Formelt afrapporteringskrav	0,5	0,375	0,25	0,125	0	0

Spørgsmål 27
Har forvaltningen en politik, der beskriver forvaltningens målsætninger med evalueringsarbejdet?

Score ligger mellem 0-2 points og beregnes efter følgende princip:

- (1) Ja = 3
- (2) Nej = 0
- (3) Ved ikke = 0

Struktur og processer (25 points)

Spørgsmål 24
Hvilke opgaver udfører evalueringsmedarbejderne ud over det konkrete arbejde med at gennemføre evalueringer?

Score ligger mellem 0-8 points og beregnes efter følgende princip:

- 0 Ingen aktiviteter = 0
- 1-2 aktiviteter = 2
- 3-4 aktiviteter = 4
- 5-6 aktiviteter = 6
- 7+ aktiviteter = 8

Hver aktivitet nævnt i respondentens besvarelse tæller som en aktivitet, dvs. antallet af medarbejdere der udfører disse aktiviteter og hvor ofte de udføres tages ikke i betragtning.

Funktion
Udgør 8 points

<p>Spørgsmål 10 På hvilken måde har kommunen valgt at organisere evalueringfunktionen i kommunen?</p>	<p>Score ligger mellem 0-3 point og beregnes efter følgende princip:</p> <p>(1) Den eller de personer som varetager evalueringsopgaver er tilknyttet en særlig afdeling eller enhed i kommunen (på tværs af forvaltninger), som primært beskæftiger sig med evalueringsopgaver. = 3</p> <p>(2) Den eller de personer som varetager evalueringsopgaver er tilknyttet de enkelte forvaltninger = 0</p> <p>(3) den eller de personer som varetager evalueringsopgaver er tilknyttet en særlig afdeling eller enhed i hver af de forskellige forvaltninger, som primært beskæftiger sig med evalueringso- eller udviklingsopgaver for den pågældende forvaltning = 3</p>	<p>Placering Udgør 5 points</p>
<p>Spørgsmål 11 Hvor mange år har kommunen haft en særlig afdeling/ enhed til at varetage evalueringsopgaver?</p>	<p>Score ligger mellem 0-2 point og beregnes efter følgende princip:</p> <p>under 1 år = 0 1-2 år = 1 Over 2 år = 2</p>	
<p>Spørgsmål 9 Hvor mange evalueringer af forvaltningens aktiviteter blev gennemført i løbet af 2007?</p>	<p>Score ligger mellem 0-12 points og beregnes efter følgende princip:</p> <p>0 = 0 1-33 % = 4 34-66 % = 8 67-100 % = 12</p> <p>Beregnes som sum af "antal evalueringer af forvaltningens aktiviteter primært gennemført af kommunens egen evalueringseenhed" + "antal evalueringer primært gennemført af kommunens øvrige medarbejdere" divideret med "antal evalueringer af forvaltningens aktiviteter gennemført i alt"</p>	<p>Økonomisk prioritering</p> <p>Udgør 12 points.</p> <p>Bemærk, at økonomisk prioritering mere generelt jo ikke kun ligger i struktur og processer, men også i human kapital og teknologi. Eksempelvis andel årsværk tildelt medarbejdere der kun arbejder med evaluering.</p>

Evalueringssudbud

**Human kapital
(35 points)**

Spørgsmål	Indeksering	Points to ponder
Score ligger mellem 0-8 points og beregnes efter følgende princip:		
Spørgsmål 21 Hvor mange hele årsværk er der i forvaltningen afsat til kun at varetage evalueringsopgaver?	0 Årsværk pr 10.000 indbyggere = 0 0 - 0,09 Årsværk = 2 0,1 - 0,19 Årsværk = 4 0,2 - 0,39 Årsværk = 6 0,4 Årsværk eller derover = 8	Omfang af de menneskelige resourcer. Udgør 8 points.
Score ligger mellem 0-5 points og beregnes efter følgende princip:		
Spørgsmål 5 Uddannelsesniveau	(1) lang videregående uddannelse = 5 (2) mellemlang videregående uddannelse = 4 (3) Kort videregående uddannelse = 3 (4) Ungdomsuddannelse = 2 (5) Ingen uddannelse efter 9. klasse = 1 (6) Andet = det må vi vurdere (7) Ved ikke = 0	Uddannelse Udgør 5 points.
Spørgsmålet knytter sig til den enkelte respondent, så vi må (1) beregne en score for den enkelte respondent og derefter (2) beregne et simpelt gennemsnit af alle respondenterne under hver kommune/forvaltning		
Score ligger mellem 0-5 points og beregnes efter følgende princip:		
Spørgsmål 22A-B For de medarbejdere i forvaltningen som varetager evalueringsopgaver, hvad vil du sige deres samlede erfaringsniveau er med afgrænsning af evalueringens formål og metode / planlægning af evalueringens gennemførelse?	(1) Meget lavt erfaringsniveau = 1 (2) Lavt erfaringsniveau = 2 (3) Hverken eller = 3 (4) Højt erfaringsniveau = 4 (5) Meget højt erfaringsniveau = 5 (6) Kendskab, men ej benyttet = 0 (7) Ved ikke = 0 Simpelt gennemsnit af besvarelser til de otte spørgsmål (22C-H, J-K).	Erfaring Udgør 15 points.

Spørgsmål 22I
For de medarbejdere i forvaltningen som varetager evalueringsopgaver, hvad vil du sige deres samlede erfaringsniveau er med Anvendelse af eksplicite kriterier til at vurdere den evaluerede indsats op imod?

Score mellem 0-5 points og beregnes efter følgende princip:

(1) Meget lavt erfaringsniveau = 1
 (2) Lavt erfaringsniveau = 2
 (3) Hverken eller = 3
 (4) Højt erfaringsniveau = 4
 (5) Meget højt erfaringsniveau = 5
 (6) Kendskab, men ej benyttet = 0
 (7) Ved ikke = 0

Spørgsmål 22 (C-H, J-K)
For de medarbejdere i forvaltningen som varetager evalueringsopgaver, hvad vil du sige deres samlede erfaringsniveau er med ...?

Score mellem 0-5 points og beregnes efter følgende princip:

(1) Meget lavt erfaringsniveau = 1
 (2) Lavt erfaringsniveau = 2
 (3) Hverken eller = 3
 (4) Højt erfaringsniveau = 4
 (5) Meget højt erfaringsniveau = 5
 (6) Kendskab, men ej benyttet = 0
 (7) Ved ikke = 0

Simpelt gennemsnit af besvarelser til de otte spørgsmål (22C-H, J-K).

Spørgsmål 6
Hvilken efteruddannelse har du gennemført som har haft specifikt fokus på evaluering?

Score mellem 0-7 points og beregnes efter følgende princip:

	1-2 antal	3-4 antal	5-6 antal	7+ antal
Antal kurser af 1-2 fulde dages varighed	0,25	0,5	0,75	1
Antal kurser mellem 3-7 fulde dages varighed	0,5	1	1,5	2
Antal kurser med varighed på mere end 7 fulde dage	1	2	3	4
Andre kurser	Det må vi vurdere			
Jeg har ikke gennemført nogen efteruddannelse	0	0	0	0

Træning
Udgør 7 points

Spørgsmålet knytter sig til den enkelte respondent, så vi må (1) beregne en score for den enkelte respondent og derefter (2) beregne et simpelt gennemsnit af alle respondenterne under hver kommune/forvaltning

**Teknologi og evalueringsmetoder
(15 points)**

Spørgsmål 32 Har forvaltningen benyttet en navngiven model i en eller flere af de evalueringer som forvaltningen har gennemført i 2007?	Score ligger mellem 0-2 points og beregnes efter følgende princip: (1) Ja, hvilke = 2 (2) Nej = 0 (3) Ved ikke = 0	Modeller og dataindsamlingsmetoder. Udgør 10 points.
Spørgsmål 34 Hvilke metoder har forvaltningen anvendt til at indsamle data i de evalueringer som forvaltningen selv har gennemført i løbet af 2007?	Score ligger mellem 0-8 points og beregnes efter følgende princip: 0 metoder = 0 1-2 metoder = 2 3-4 metoder = 4 5-6 metoder = 6 7+ metoder = 8 Ved ikke = 0	
Spørgsmål 36 Hvilken teknologi/it-programmer benytter kommunen til at foretage og behandle dataindsamling?	Score ligger mellem 0-5 points og beregnes efter følgende princip: Kvalitative værktøjer (ATLAS Ti, NVIVO, NU*DIST) = 2,5 Kvantitative værktøjer (SPSS, SAS, SurveyXact, Analyzer, DEFGO, Relationwise, Inquisit) = 2,5 Andre = Det må vi vurdere	Redskaber. Udgør 5 points.

Bilag B: Supplerende tabeller

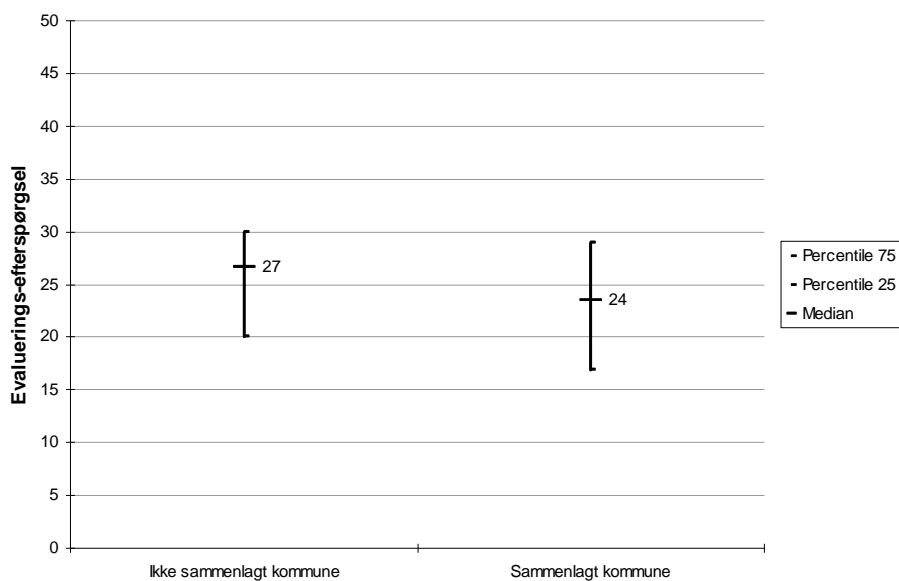
Table B.1 Evalueringskapacitet – kommuner

Kommune	Evalue-	Evalue-	Målsæt-	Struktur	Evalue-	Tekno-	Human
	erings-	ringsef-					
	kapacitet	terspørg	ninger	og pro-	bud		
	0-100	sel	0-25	cesser	0-50	0-15	0-35
Allerød Kommune	61,4	39,3	19,3	20,0	22,1	5,0	17,1
Ballerup Kommune	63,7	37,1	16,9	20,2	26,6	7,3	19,3
Esbjerg Kommune	71,0	39,9	16,9	23,0	31,1	10,5	20,6
Faaborg-Midtfyn Kommune	63,0	33,8	11,8	22,0	29,3	7,5	21,8
Gribskov Kommune	71,5	37,8	12,8	25,0	33,8	7,5	26,3
Høje-Taastrup Kommune	61,9	34,5	15,5	19,0	27,4	8,0	19,4
Struer Kommune	60,6	35,2	15,5	19,7	25,4	5,5	19,9
Vejen Kommune	62,8	36,4	12,4	24,0	26,4	4,5	21,9
Aalborg Kommune	60,6	29,6	15,1	14,5	31,0	8,1	22,9
Frederiksværk-Hundested							
Kommune	56,5	25,5	2,5	23,0	31,0	5,5	25,5
Herlev Kommune	59,7	33,3	13,3	20,0	26,3	5,5	20,8
Hørsholm Kommune	58,4	31,8	19,0	12,8	26,6	6,4	20,2
Københavns Kommune	57,5	28,6	11,5	17,1	28,9	9,2	19,7
Lolland Kommune	56,0	26,0	15,0	11,0	30,0	7,5	22,5
Roskilde Kommune	55,7	29,6	11,2	18,4	26,1	6,6	19,5
Silkeborg Kommune	56,8	33,5	18,5	15,0	23,3	5,5	17,8
Skanderborg Kommune	59,4	35,1	15,1	20,0	24,3	1,0	23,3
Sønderborg Kommune	56,3	29,0	10,0	19,0	27,3	6,5	20,8
Albertslund Kommune	54,1	29,8	11,4	18,3	24,3	5,7	18,7
Egedal Kommune	54,2	33,0	14,4	18,7	21,1	4,8	16,3
Fanø Kommune	52,2	30,0	11,2	18,8	22,2	1,4	20,8
Gladsaxe Kommune	53,0	26,8	3,8	23,0	26,3	7,5	18,8
Helsingør Kommune	52,9	26,5	9,8	16,8	26,3	5,8	20,6
Næstved Kommune	52,4	24,5	10,8	13,7	28,0	6,8	21,2
Ringkøbing-Skjern Kommune	55,3	35,4	16,9	18,5	19,9	2,2	17,7
Rødovre Kommune	54,3	29,1	9,6	19,5	25,1	4,0	21,1
Sorø Kommune	53,4	33,4	15,9	17,5	20,0	4,5	15,5
Fredensborg Kommune	51,1	22,1	10,1	12,0	28,9	5,0	23,9
Greve Kommune	52,2	23,6	16,3	7,3	28,6	6,0	22,6
Guldborgsund Kommune	50,5	22,5	9,1	13,4	27,9	4,8	23,2
Haderslev Kommune	50,1	24,8	9,6	15,2	25,3	4,7	20,7
Hvidovre Kommune	52,0	27,8	9,0	18,8	24,2	4,0	20,2
Ishøj Kommune	51,9	25,8	15,8	10,0	26,1	3,7	22,4
Kalundborg Kommune	49,9	30,7	9,7	21,0	19,2	4,5	14,7
Middelfart Kommune	50,3	21,9	15,4	6,5	28,4	6,5	21,9
Svendborg Kommune	50,2	29,2	9,2	20,0	21,0	3,9	17,1
Brøndby Kommune	48,2	26,1	9,4	16,8	22,1	5,9	16,1
Fredericia Kommune	47,8	22,6	11,2	11,4	25,2	6,0	19,2
Frederikshavn Kommune	48,6	25,9	9,4	16,5	22,6	5,0	17,6
Gentofte Kommune	49,3	29,9	11,4	18,5	19,4	4,8	14,6
Køge Kommune	48,6	26,0	11,0	15,0	22,7	5,5	17,2
Lemvig Kommune	49,5	29,2	10,1	19,1	20,3	3,7	16,6
Rudersdal Kommune	49,6	26,2	12,7	13,5	23,4	6,5	16,9
Tønder Kommune	48,4	27,6	10,1	17,5	20,8	4,5	16,3
Århus Kommune	49,7	24,9	13,3	11,7	24,8	6,4	18,4

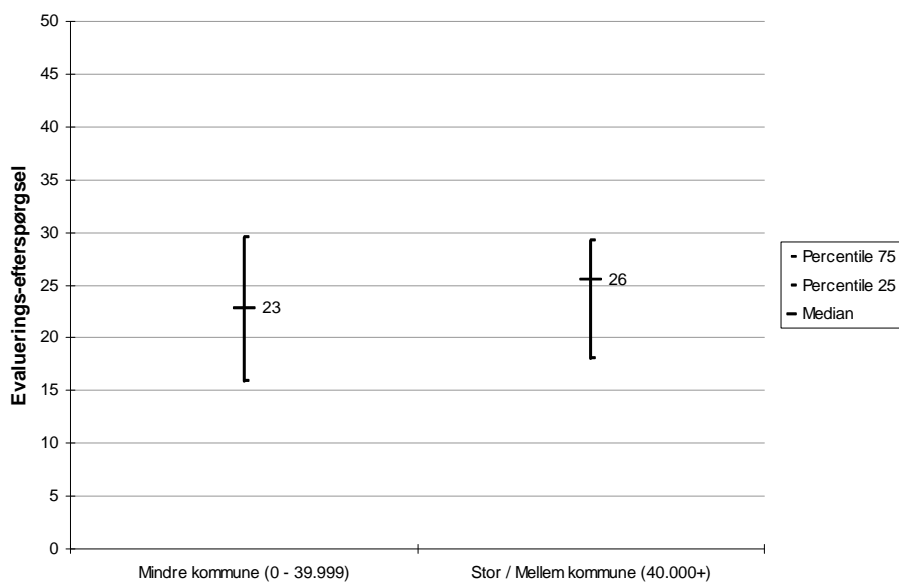
Tabel B-2 Evalueringskapacitet – kommuner

Kommune	Evalueringskapacitet	Evalueringsf-tersspørgsel	Målsætninger	Struktur og processer	Evalueringsudbud	Teknologi	Human kapital
	0-100	0-50	0-25	0-25	0-50	0-15	0-35
Herning Kommune	46,3	26,0	11,5	14,5	20,3	4,5	15,8
Lyngby-Taarbæk Kommune	46,6	24,6	9,6	15,0	22,0	6,0	16,0
Odense Kommune	47,0	19,2	8,0	11,2	27,8	8,0	19,8
Odsherred Kommune	47,1	27,3	12,8	14,5	19,8	5,1	14,7
Randers Kommune	46,7	23,5	4,5	19,0	23,2	4,0	19,2
Ringsted Kommune	46,6	28,9	10,5	18,4	17,7	4,2	13,5
Slagelse Kommune	44,0	25,3	9,9	15,3	18,7	4,5	14,2
Solrød Kommune	46,9	27,4	10,4	17,0	19,5	7,5	12,0
Vesthimmerlands Kommune	44,8	20,6	9,6	11,0	24,2	5,5	18,7
Assens Kommune	43,2	21,4	12,4	9,0	21,8	3,5	18,3
Billund Kommune	43,4	22,8	11,8	11,0	20,6	4,5	16,1
Bornholms Regionskommune	41,2	17,5	6,0	11,5	23,7	6,2	17,5
Brønderslev-Dronninglund Kommune	41,9	23,7	12,4	11,3	18,3	3,3	14,9
Holstebro Kommune	42,5	24,0	10,5	13,5	18,5	4,8	13,8
Horsens Kommune	41,3	18,5	9,7	8,8	22,8	5,3	17,6
Kerteminde Kommune	42,1	24,4	7,4	17,0	17,8	3,5	14,3
Kolding Kommune	42,2	20,9	6,1	14,8	21,3	3,5	17,8
Lejre Kommune	43,5	29,0	8,0	21,0	14,5	2,0	12,5
Glostrup Kommune	36,0	15,9	7,4	8,5	20,1	4,5	15,6
Holbæk Kommune	38,5	16,0	10,0	6,0	22,5	0,0	22,5
Læsø Kommune	39,1	14,8	10,8	4,0	24,4	3,3	21,1
Mariagerfjord Kommune	39,9	18,0	7,6	10,3	21,9	5,8	16,1
Nyborg Kommune	40,2	21,0	10,0	11,0	19,2	2,4	16,8
Thisted Kommune	41,1	18,0	7,0	11,0	23,1	5,5	17,6
Varde Kommune	37,1	12,3	5,9	6,3	24,9	5,0	19,9
Vejle Kommune	38,9	13,6	8,6	5,0	25,3	9,5	15,8
Vordingborg Kommune	39,8	23,0	13,0	10,0	16,8	3,0	13,8
Furesø Kommune	34,6	15,6	8,6	7,0	19,0	5,0	14,0
Hjørring Kommune	35,9	17,5	9,5	8,0	18,4	5,5	12,9
Ikast-Brande Kommune	35,1	17,3	9,6	7,7	17,8	3,3	14,5
Jammerbugt Kommune	32,3	9,8	1,8	8,0	22,5	8,5	14,0
Morsø Kommune	35,6	10,6	3,6	7,0	25,0	5,0	20,0
Nordfyns Kommune	31,8	16,9	7,9	9,0	15,0	2,8	12,2
Rebild Kommune	33,1	12,3	8,3	4,0	20,9	6,5	14,4
Skive kommune	31,3	14,8	6,8	8,0	16,5	0,0	16,5
Stevns Kommune	35,3	21,1	7,1	14,0	14,3	1,8	12,5
Favrskov Kommune	27,4	7,1	2,4	4,7	20,3	4,0	16,3
Faxe Kommune	10,5	6,0	0,0	6,0	4,5	0,0	4,5
Frederikssund Kommune	29,0	9,4	4,6	4,8	19,6	4,2	15,5
Hedensted Kommune	12,5	3,0	0,0	3,0	9,5	4,5	5,0
Langeland Kommune	30,0	11,3	8,3	3,0	18,7	5,5	13,2
Samsø Kommune	30,1	14,0	10,0	4,0	16,1	0,0	16,1
Syddjurs Kommune	25,9	10,9	6,8	4,2	15,0	2,3	12,6
Tårnby Kommune	9,1	1,0	1,0	0,0	8,1	0,0	8,1
Viborg Kommune	26,3	8,0	0,0	8,0	18,3	4,5	13,8
Aabenraa Kommune	29,6	13,0	12,0	1,0	16,6	2,5	14,1

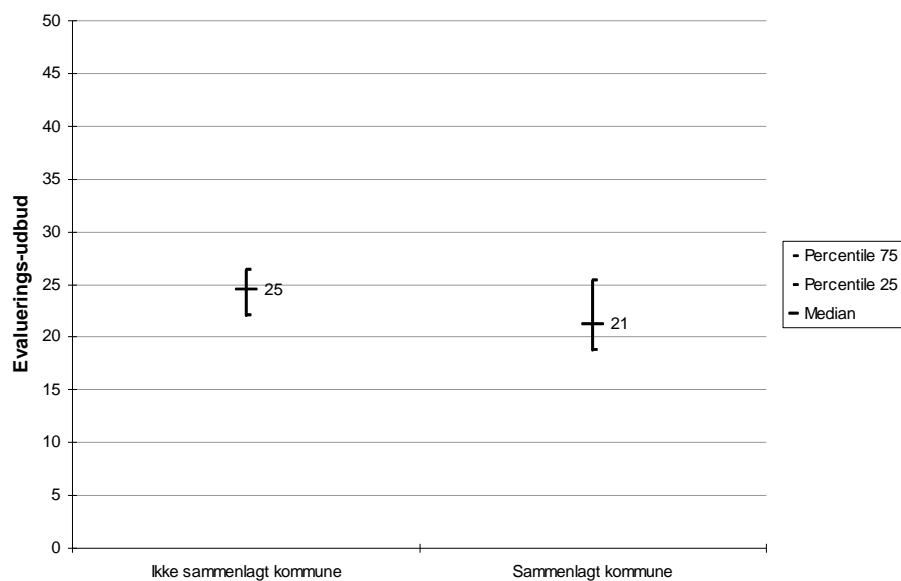
Figur B-1 Evaluerings-efterspørgsel og sammenlagt / ikke sammenlagt kommune



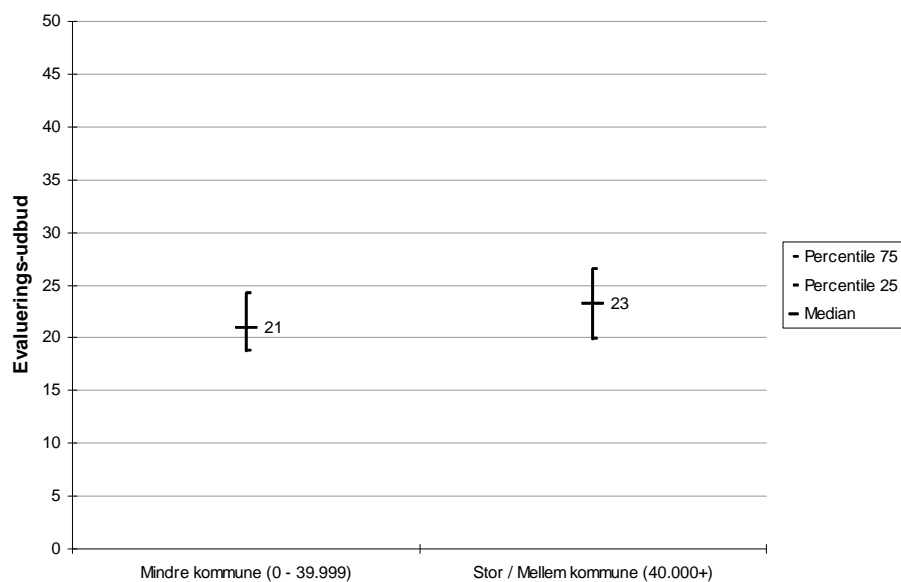
Figur B-2 Evalueringsefterspørgsel og kommunestørrelse



Figur B-3 Evaluerings-udbud og sammenlagt / ikke sammenlagt kommuner



Figur B-4 Evalueringsudbud og kommunestørrelse



Tabel B-3 Antallet af evalueringer – ikke sammenlagt / sammenlagt kommune

		Median	Nedre kvartil	Øvre kvartil
Spørgsmål 9. <i> Hvor mange evalueringer af kommunens aktiviteter blev der gennemført i alt?</i>	Ikke sammenlagt kommune	2	1	8
	Sammenlagt kommune	2	1	3

Tabel B-4 Målsætning for antallet af evalueringer – ikke sammenlagt / sammenlagt kommune

Spørgsmål 29. <i> Har kommunen et mål om at ændre antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007?</i>	Ikke sammenlagt Kommune	Sammenlagt Kommune
	(%)	
Ja, kommunen har et mål om at <i> øge</i> antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007.	42,9	76,2
Ja, kommunen har et mål om at <i> nedbringe</i> antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007.	3,6	1,6
Nej, kommunen har ikke et mål om at ændre antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007.	39,3	15,9
Ved ikke	14,3	6,3
Total	100,0	100,0

Tabel B-5 Antallet af evalueringsmedarbejdere – ikke sammenlagt / sammenlagt kommune

		Median	Nedre kvartil	Øvre kvartil
Spørgsmål 20. <i> Hvor mange medarbejdere i enheden varetager evalueringssopgaver? – Antal (hoveder) medarbejdere:</i>	Ikke sammenlagt kommune	4	3	6
	Sammenlagt kommune	4	2	5

Tabel B-6 Målsætning for antallet af evalueringsmedarbejdere – ikke sammenlagt / sammenlagt kommune

Spørgsmål 30. <i> Har kommunen et mål om at ændre antallet af evalueringsmedarbejdere i 2008 sammenlignet med 2007?</i>	Ikke sammenlagt Kommune	Sammenlagt Kommune
	(%)	
Ja, kommunen har et mål om at <i> øge</i> antallet af evalueringsmedarbejdere i 2008 sammenlignet med 2007.	17,9	25,4
Ja, kommunen har et mål om at <i> nedbringe</i> antallet af evalueringsmedarbejdere i 2008 sammenlignet med 2007.	0,0	0,0
Nej, kommunen har ikke et mål om at ændre antallet af evalueringsmedarbejdere i 2008 sammenlignet med 2007.	67,9	68,3
Ved ikke	0,0	6,3
Total	100,0	100,0

Tabel B-7 Organisering af evalueringsfunktionen – ikke sammenlagt / sammenlagt kommune

Spørgsmål 10. På hvilken måde har kommunen valgt at organisere evalueringsfunktionen i kommunen?	Ikke sammenlagt Kommune	Sammenlagt Kommune
	(%)	
Den eller de personer som varetager evalueringsopgaver er tilknyttet en særlig afdeling eller enhed i kommunen (på tværs af sagsområder), som primært beskæftiger sig med evalueringsopgaver.	0,0	9,5
Den eller de personer som varetager evalueringsopgaver er tilknyttet de enkelte forvaltninger.	28,6	9,5
Den eller de personer som varetager evalueringsopgaver er tilknyttet en særlig afdeling eller enhed for hver af de forskellige forvaltninger, som primært beskæftiger sig med evaluerings- og udviklingsopgaver for den pågældende enhed	3,6	0,0
Der er både en central enhed i kommunen, der arbejder på tværs og enheder i forvaltningerne, der varetager evalueringsfunktionen.	67,9	81,0
Total	100,0	100,0

Tabel B-8 Antallet af evalueringer – kommunestørrelse

		Median	Nedre kvartil	Øvre kvartil
Spørgsmål 9. Hvor mange evalueringer af kommunens aktiviteter blev der gennemført i alt?	Mindre kommune	2	1	4
	Mellem kommuner	2	1	4
	Stor kommune	8	1	.

Tabel B-9 Målsætning for antallet af evalueringer – kommunestørrelse

Spørgsmål 29. Har kommunen et mål om at ændre antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007?	Mindre Kommune	Mellem Kommune	Stor Kommune
	(%)		
Ja, kommunen har et mål om at øge antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007.	64,9	66,7	66,7
Ja, kommunen har et mål om at nedbringe antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007.	5,4	0,0	0,0
Nej, kommunen har ikke et mål om at ændre antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007.	24,3	21,6	33,3
Ved ikke	5,4	11,8	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

Tabel B-10 Antallet af evalueringsmedarbejdere – kommunestørrelse

		Median	Nedre kvartil	Øvre kvartil
Spørgsmål 20. Hvor mange medarbejdere i enheden varetager evalueringsopgaver? – Antal (hoveder) medarbejdere:	Mindre kommune	4	2	5
	Mellem kommuner	4	3	5
	Stor kommune	4	3	.

Tabel B-11 Målsætning for antallet af evalueringsmedarbejdere – kommunestørrelse

Spørgsmål 30. Har kommunen et mål om at ændre antallet af evalueringsmedarbejdere i 2008 sammenlignet med 2007?	Mindre Kommune	Mellem Kommune	Stor Kommune
	(%)		
Ja, kommunen har et mål om at <i>øge</i> antallet af evalueringsmedarbejdere i 2008 sammenlignet med 2007.	21,6	23,5	33,3
Ja, kommunen har et mål om at <i>nedbringe</i> antallet af evalueringsmedarbejdere i 2008 sammenlignet med 2007.	0,0	0,0	0,0
Nej, kommunen har ikke et mål om at ændre antallet af evalueringsmedarbejdere i 2008 sammenlignet med 2007.	75,7	62,7	66,7
Ved ikke	2,7	13,7	0,0
Total	100,0	100,0	100,0

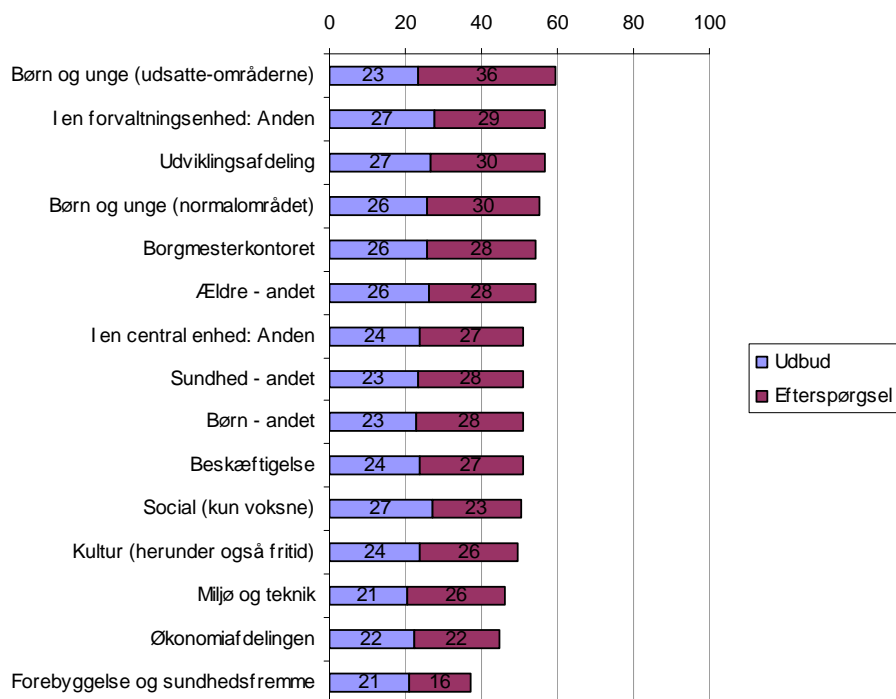
Tabel B-12 Organisering af evalueringsfunktionen – kommunestørrelse

Spørgsmål 10. På hvilken måde har kommunen valgt at organisere evalueringsfunktionen i regionen?	Mindre Kommune	Mellem Kommune	Stor Kommune
	(%)		
Den eller de personer som varetager evalueringsopgaver er tilknyttet en særlig afdeling eller enhed i kommunen (på tværs af sagsområder), som primært beskæftiger sig med evalueringsopgaver.	5,4	7,8	0,0
Den eller de personer som varetager evalueringsopgaver er tilknyttet de enkelte forvaltninger.	27,0	7,8	0,0
Den eller de personer som varetager evalueringsopgaver er tilknyttet en særlig afdeling eller enhed for hver af de forskellige forvaltninger, som primært beskæftiger sig med evaluerings- og udviklingsopgaver for den pågældende enhed	2,7	0,0	0,0
Der er både en central enhed i kommunen, der arbejder på tværs og enheder i forvaltningerne, der varetager evalueringsfunktionen.	64,9	84,3	100,0
Total	100,0	100,0	100,0

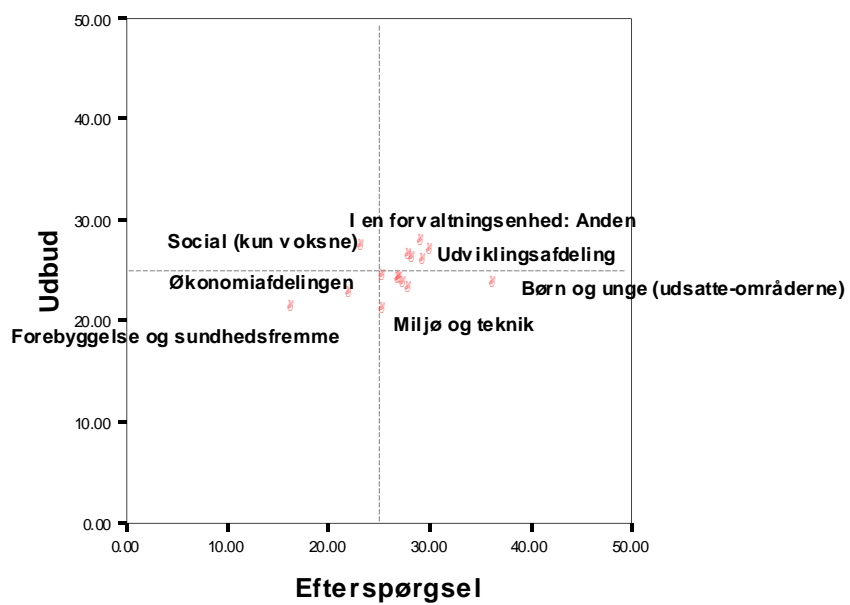
Tabel B.13 Evalueringskapacitet – forvaltningsområder

Forvaltningsenhed	Evalueringskapacitet	Evalueringsfeterspørgsel	Målsætninger	Struktur og processer	Evalueringsudbud	Teknologi	Human kapital
	0-100	0-50	0-25	0-25	0-50	0-15	0-35
Børn og unge (udsatteområderne)	60	36	17	19	23	3	21
I en forvaltningsenhed: Anden	57	29	12	18	27	7	21
Udviklingsafdeling	57	30	11	19	27	7	20
Børn og unge (normalområdet)	55	30	13	16	26	5	20
Borgmesterkontoret	54	28	13	16	26	6	20
Ældre – andet	54	28	12	16	26	5	21
I en central enhed: Anden	51	27	11	16	24	6	18
Sundhed – andet	51	28	11	16	23	5	19
Børn – andet	51	28	12	16	23	5	17
Beskæftigelse	51	27	12	15	24	6	18
Social (kun voksne)	50	23	11	12	27	5	22
Kultur (herunder også fritid)	49	26	13	13	24	7	17
Miljø og teknik	46	26	11	14	21	5	16
Økonomiafdelingen	45	22	9	14	22	5	17
Forebyggelse og sundhedsfremme	37	16	9	7	21	5	16

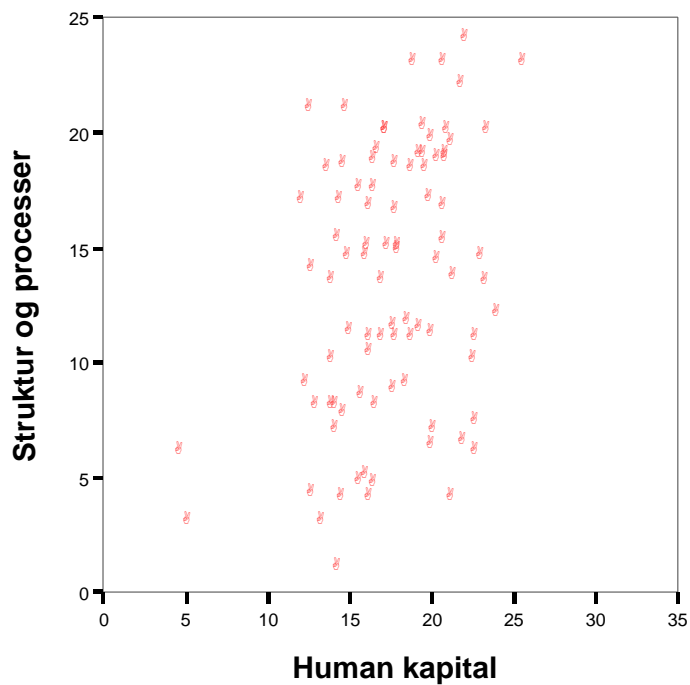
Figur B.5 Evalueringskapacitet – forvaltningsområder



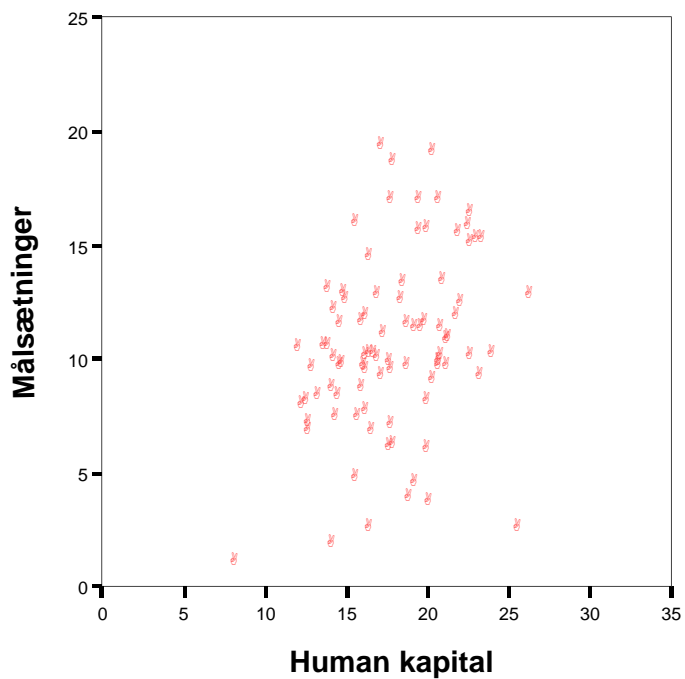
Figur B.6 Forvaltningsområderne fordelt efter evaluerings-udbud og efterspørgsel (udvalgte labels)



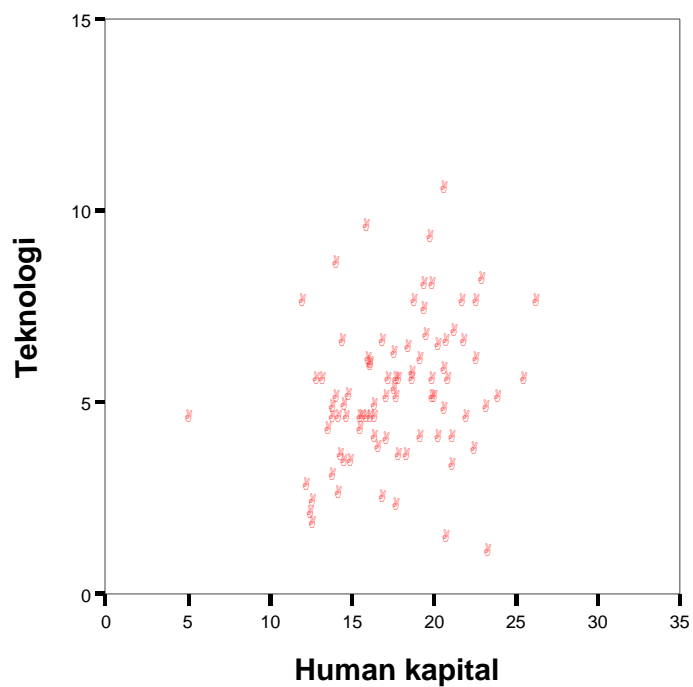
Figur B.7 Kommunerne fordelt efter struktur og processer og human kapital



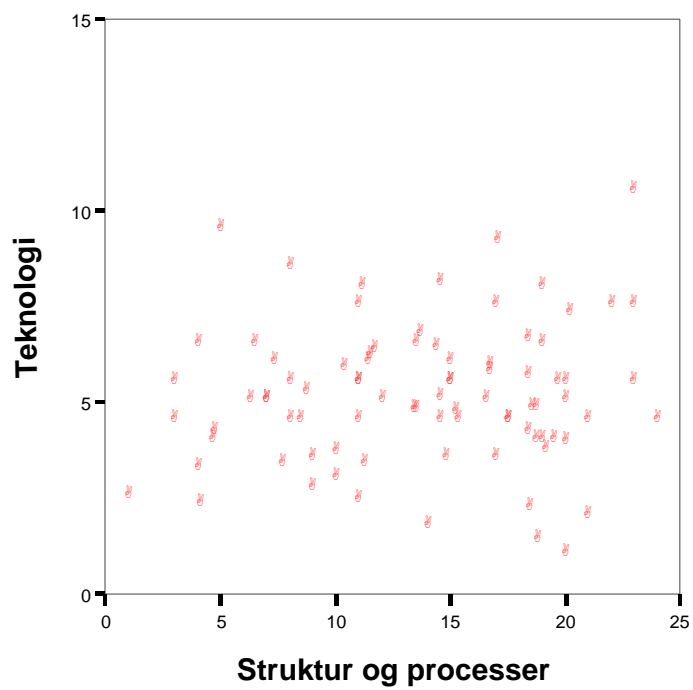
Figur B.8 Kommunerne fordelt efter målsætninger og human kapital



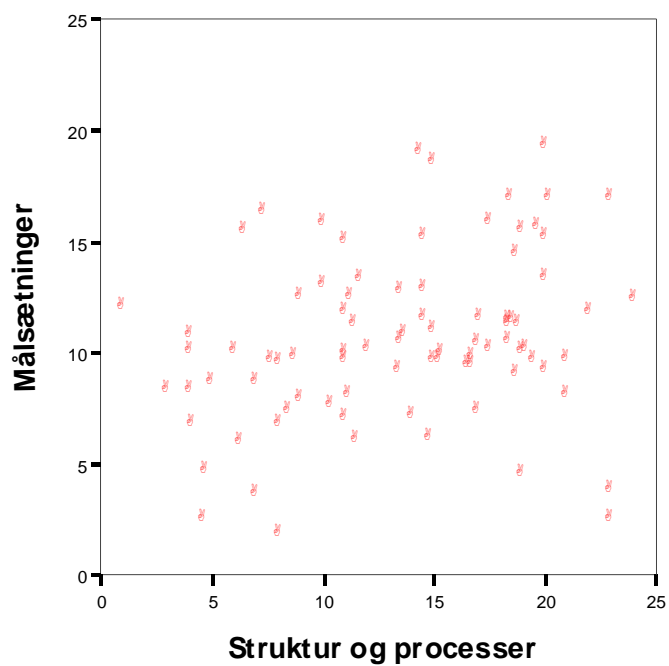
Figur B.9 Kommunerne fordelt efter teknologi og human kapital



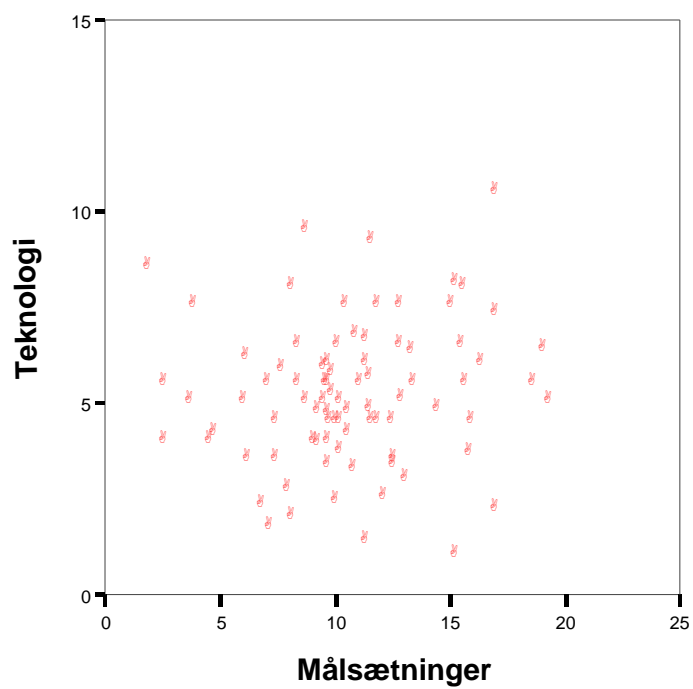
Figur B.10 Kommunerne fordelt efter teknologi og struktur og processer



Figur B.11 Kommunerne fordelt efter målsætninger og struktur og processer



Figur B.12 Kommunerne fordelt efter teknologi og målsætninger



Tabel B-13. Respondentens placering i en central enhed og evalueringskapacitetsscore

	Antal respondenter	Evalueringskapacitetsscore
Borgmesterkontoret	9	46
Udviklingsafdelingen	47	38
Økonomiafdelingen	20	33
Anden	30	32

Anm.: kategorien *Anden* omfatter blandt andet medarbejdere i intern service, interne organisation og personaleafdelinger samt forskellige sekretariater.

Tabel B-14 Kommunernes økonomiske prioritering og evalueringskapacitetsscore

Økonomisk prioritering (0-12 points)	Antal Kommuner	Evalueringskapacitetsscore
Gruppe 1 (11-12 points)	32	54
Gruppe 2 (6-10 points)	18	47
Gruppe 3 (1-5 points)	14	40

Tabel B-15 Vurdering af anvendelse af evalueringer blandt respondenter i økonomiafdelinger

Spørgsmål 18. For de evalueringer som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007, og som er blevet anvendt, hvad er de blevet anvendt til?	Alle	Størstedelen	Nogen	Få	Ingen	Ved ikke
	(%)					
Vurdere effekter	21,4	7,1	21,4	0,0	42,9	7,1
Forstå indsatsvirkning	21,4	0,0	14,3	7,1	50,0	7,1
Effektiv ressourcefordeling	28,6	14,3	14,3	7,1	28,6	7,1
Politisk opsyn	7,1	7,1	35,7	7,1	35,7	7,1
Støtte politisk beslutning	14,3	7,1	28,6	7,1	35,7	7,1
Ekstern dokumentation	0,0	7,1	14,3	7,1	64,3	7,1
Organisatorisk læring	7,1	0,0	42,9	14,3	28,6	7,1
Formelt afrapporteringskrav	0,0	0,0	21,4	7,1	64,3	7,1

Tabel B-16 Vurdering af anvendelse af evalueringer blandt respondenter i andre enheder og afdelinger

Spørgsmål 18. For de evalueringer som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007, og som er blevet anvendt, hvad er de blevet anvendt til?	Alle	Størstedelen	Nogen	Få	Ingen	Ved ikke
	(%)					
Vurdere effekter	22.4	21.4	16.8	8.7	12.8	17.9
Forstå indsatsvirkning	21.0	16.9	20.0	10.8	11.3	20.0

Effektiv ressourcefordeling	17.5	18.0	18.6	8.8	18.6	18.6
Politisk opsyn	13.9	14.4	17.5	9.3	22.2	22.7
Støtte politisk beslutning	15.3	17.3	17.9	10.7	20.9	17.9
Ekstern dokumentation	11.9	11.9	17.5	14.4	24.2	20.1
Organisatorisk læring	29.7	15.9	16.4	8.2	9.7	20.0
Formelt afrapporteringskrav	11.7	13.3	17.9	13.3	24.5	19.4

Bilag C: Spørgeskema

KREVI

Undersøgelse af kommunernes evalueringsfunktion

Spørgeskema

Vejledning til interviewer

KREVI – hvem er det?

Denne beskrivelse er hentet fra KREVI's hjemmeside:

"I 2005 stiftede regeringen Det Kommunale og Regionale Evalueringsinstitut – KREVI under Indenrigs- og Sundhedsministeriet (lov nr. 548 af 24. juni 2005).

KREVI skal fremme kvalitetsudvikling og bedre ressourceanvendelse i den offentlige sektor. Derfor skal vi analysere, evaluere og understøtte både den kommunale og regionale opgavevaretagelse og statens styring af kommuner og regioner.

Vi løser vores opgaver ved at være:

Vidensproducent. KREVI udarbejder evalueringer og sammenlignende analyser af kommuner og regioner. Gennem evalueringer og analyser vil KREVI indsamle, bearbejde og formidle viden om opgavevaretagelse, kvalitetsudvikling og økonomistyring i kommuner og regioner.

Rådgivningsorgan. Offentlige myndigheder kan henvende sig til KREVI for viden, erfaring og inspiration i forbindelse med evaluering og analyse af den kommunale og regionale opgavevaretagelse.

Vidensbank. KREVI indsamler national og international viden om evalueringer og evalueringsmetoder med henblik på formidling, dialog og udvikling.

Rugekasse. Ved at lade praktisk viden møde teoretisk viden vil KREVI skabe et innovativt miljø for samarbejde om udvikling og afprøvning af værktøjer til evaluering, kvalitetsudvikling og økonomistyring."

Respondenten – hvem er det?

Spørgeskemaet er rettet mod personer ansat i en af 98 danske kommuner, med ansvar for gennemførelsen af evalueringer i og for den pågældende kommune.

Mht. ansættelsessted, så kan personen være ansat i en central enhed som går på tværs af de forskellige forvaltningsafdelinger som en kommune normalt består af. Eller personen kan være ansat i en bestemt forvaltningsafdeling. Respondenten må ikke være ansat på en institution som leverer kommunale serviceydelser, fx på et plejehjem eller en skole.

Mht. ansættelse, så menes der fuldtidsansættelse i kommunen, men respondenterne må gerne dele sin arbejdstid mellem flere forvaltningsafdelinger.

Mht ansvar for gennemførelsen af evalueringer, så menes her ansvar for at udvikle og udføre alle eller nogle af de evalueringer som kommunen gennemfører. Ansvarer indebærer projektledelse for evalueringen.

Mht evalueringer, så anvendes der i identifikationen en definition af "evalueringer" som er åben, dvs. respondenterne lægger selv i definitionen hvad han/hun ønsker.

OBS! Undersøgelsen bliver gennemført med flere respondenter fra hver kommune, ideelt set med en person fra samtlige af kommunens forvaltningsafdelinger. Svarene vægtes for respondenter i samme kommune, således at det er muligt at sige noget om kommunens samlede evalueringsfunktion.

Respondentens mandat

KREVI har udsendt brev til samtlige kommunaldirektører om undersøgelsen, så kommunen er formelt informeret. Dette må gerne fortælles til respondenterne, hvis han/hun er usikker på hvorvidt de har lov til at deltage.

Respondenterne er sikret anonymitet i forhold til undersøgelsens analyse og konklusioner. Dog vil vi gerne bede om deres navn og e-post pga KREVI's ønsker en mulighed for at kontakte de relevante evalueringsansvarlige i kommunerne senere, med henblik på yderligere information som det ikke lader sig gøre at indsamle gennem et spørgeskema. Endelig ønsker vi at validere svarene efter det gennemførte interview

Kommunen er ikke sikret anonymitet, men der er ikke tale om en undersøgelse som vurderer kommunen ud fra nogle bestemte værdier eller kriterier.

Kort om respondenter

Læs højt: "Til at begynde med vil jeg gerne stille dig nogle spørgsmål om dig selv."

1. Spørgsmål om respondentens kontaktinformation?

- (1) Navn: _____
- (1) E-post adresse: _____
- (1) Direkte telefonnummer: _____

2. Hvor i kommunen er du ansat?

INSTRUKTION: Her er det vigtigt at det *ikke* bliver navnet på ansættelsesstedet som bestemmer, men det sagsområde som enheden har ansvaret for som bestemmer svaret.

Svarmuligheder:

For (1) til (4): Single svar – kun et kryds, hvilket udelukker kryds i alle andre svarkategorier

For (5) til (15): Multipelt svar – her kan kun sættes kryds, hvis der ikke er sat kryds i 1-4, max tre kryds, minimum et kryds. Respondenten bedes svare på hvilke(t) sagsområder som ansættelsesstedet har ansvaret for. Med ansættelsessted menes den enhed/afdeling som respondenter er ansat og udfører sine opgaver under.

Samtlige svarkategorier skal *ikke* læses op

- (1) I en central enhed: økonomiafdelingen
- (2) I en central enhed: borgmesterkontoret
- (3) I en central enhed: udviklingsafdeling
- (4) I en central enhed: anden, hvilken: _____
- (5) I en forvaltningsafdeling: Børn og unge (normalområdet)
- (6) I en forvaltningsafdeling: Børn og unge (udsatteområderne)
- (7) I en forvaltningsafdeling: Kultur (herunder også fritid)
- (8) I en forvaltningsafdeling: Forebyggelse og sundhedsfremme
- (9) I en forvaltningsafdeling: Beskæftigelse
- (10) I en forvaltningsafdeling: Social (kun voksne)
- (11) I en forvaltningsafdeling: Familie (udsatte voksne)
- (12) I en forvaltningsafdeling: Miljø og teknik
- (13) I en forvaltningsafdeling: anden: hvilken: _____

3. Hvilken stillingsbetegnelse har du?

- (1) Stillingsbetegnelse: _____

4. Hvad er dine primære arbejdsopgaver?

INSTRUKTION: Undlad at læse højt til at begynde med, men gerne efter *probe*.

Vægten er lagt på en traditionel femdeling af hvordan en evaluering gennemføres, da vi antager at det er personer som har kendskab til evaluering som vi har fat i.

Sæt gerne flere kryds

- (1) Personaleledelse
- (1) Projektledelse
- (1) Planlægning af diverse undersøgelser, herunder evalueringer
- (1) Gennemførelse af diverse undersøgelser, herunder evalueringer, herunder dataindsamling
- (1) Analyse af data i forbindelse med diverse undersøgelser, herunder evalueringer
- (1) Udarbejdelse af konklusioner i forbindelse med diverse undersøgelser, herunder evalueringer
- (1) Udarbejdelse af oplæg til det politiske niveau i forbindelse med diverse undersøgelser, herunder evalueringer
- (1) Sagsbehandling (fx af personsager)
- (1) Rådgivning (af andre ansatte i kommunen)
- (1) Andet, hvilket: _____

5. Hvilket niveau har din højst fuldførte kompetencegivende uddannelse

INSTRUKTION: Her skal interviewerne kende til uddannelsessystemet: Følg dette link for forklaring:

http://www.ug.dk/Uddannelse.aspx?menu_id=UVM-433487

- (1) Lang videregående uddannelse, hvilken: _____
- (2) Mellemlang videregående uddannelse
- (3) Kort videregående uddannelse
- (4) Ungdomsuddannelse, herunder erhvervsuddannelse
- (5) Ingen uddannelse efter 9.klasse
- (6) Andet, hvilket: _____
- (7) Ved ikke

6. Hvilken efteruddannelse har du gennemført som har haft specifikt fokus på evaluering?

Sæt gerne flere kryds

- (1) Antal kurser af 1-2 fulde dages varighed: _____
- (1) Antal kurser mellem 3-7 fulde dages varighed: _____
- (1) Antal kurser med varighed på mere end 7 fulde dage: _____
- (1) Anden kurser, hvilke: _____
- (2) Jeg har ikke gennemført nogen efteruddannelse

7. I hvilken grad vil du sige at du har erfaring med at gennemføre evalueringer?

INSTRUKTION: Her må gerne bruges løsningen "på en skala fra 1-5", dog kun efter at svarkategorierne er læst op minimum en gang.

- (1) I meget høj grad
- (2) I høj grad
- (3) I nogen grad
- (4) I mindre grad
- (5) Slet ikke
- (6) Ved ikke

Afgrænsning af forvaltningens brug af undersøgelser

Læs højt: "Nu vil jeg gerne spørge dig om forvaltningens brug af undersøgelser, herunder evalueringer. "

8. Hvor mange af følgende typer undersøgelser, målinger og evalueringer af kommunale aktiviteter har forvaltningen gennemført i løbet af 2007?

INSTRUKTION: Her spørges til et bredt undersøgelsesbegreb, som både indeholder analyser, målinger og evalueringer. Det centrale her er, at der *ikke* spørges til implementerings eller udviklingsopgaver, som fx LEAN.

Der menes ikke selvstændige undersøgelser. Dvs. at en undersøgelse godt kan beskrives med flere af de oplyste begreber. Én undersøgelse kan derfor godt optræde flere gange i respondentens besvarelse.

Se vedlagte oversigt med beskrivelser af samtlige undersøgelses og evalueringstyper som refereres til i skemaet [følger snarest].

Læs typerne højt:

	Skriv antal
Resultatmålinger	
Kvalitetsmålinger (af sagsbehandlingsprocessen)	
Forvaltningsrevision	
Borger/brugertilfredshedsmålinger	
Interessentundersøgelser	
Benchmarking, herunder <i>best practice</i> (sammenligninger af indsatser)	
Omkostnings- og effektivitetsanalyser	
Kompetenceafklaringsundersøgelser	
Medarbejdertilfredshedsundersøgelser	
Evalueringer	
Forskning (hvor kommunen deltager aktivt i planlægning og/eller gennemførelsen)	
Andre, hvilke: _____	

Læs højt: "De følgende spørgsmål handler om en bestemt type af evaluering som vi i samarbejde med KREVI har defineret på følgende måde:

En evaluering er en særskilt undersøgelse af en eller flere af kommunens indsatser, med en specifik opgaveformulering, målrettede dataindsamlings- og analyseprocesser samt en selvstændig vurdering af indsatsen på baggrund af et eller flere eksplicite kriterier.

Det er vigtigt at understrege at denne type evaluering afskiller fra de fleste af de ovennævnte typer af målinger. Når vi i de følgende spørgsmål beder dig forholde dig til evaluering, er det ovenstående type af evaluering som der tænkes på, ikke nogen af de andre undersøgelsestyper. Dvs. kun evaluering i den forstand som Rambøll Management har defineret det:

- særskilt undersøgelse af en eller flere af kommunens indsatser
- med en specifik opgaveformulering
- målrettede dataindsamlings- og analyse-processer
- en selvstændig vurdering af indsatsen på baggrund af et eller flere eksplicite kriterier."

INSTRUKTION: Med indsatser menes der aktiviteter som falder inden for den normale kommunale drift, samt aktiviteter som er rettet mod særlige eller midlertidige målgrupper, og aktiviteter som er rettet mod at udvikle kommunens drift eller organisation.

9. Med denne forklaring i hukommelsen, hvor mange evalueringer af forvaltningens aktiviteter blev gennemført i løbet af 2007?

	Skriv antal
Antal evalueringer af forvaltningens aktiviteter gennemført i alt	
Antal evalueringer af forvaltningens aktiviteter primært gennemført af kommunens egen evalueringseenhed	
Antal evalueringer af forvaltningens aktiviteter primært gennemført af forvaltningens øvrige medarbejdere	
Antal evalueringer af forvaltningens aktiviteter primært gennemført af eksterne konsulenter	
Ved ikke	(1) <input type="checkbox"/>

Forvaltningens organisering af evaluering

10. På hvilken måde har kommunen valgt at organisere evalueringsfunktionen i kommunen?

INSTRUKTION: Her spørges der specifikt til *hele kommunen* i modsætning til andre spørgsmål hvor der spørges til *forvaltningen*

Læs svarkategorierne op, og tydeliggør forskellen mellem 2 og 3 hvis nødvendigt.

Hvis der er tale om at, at kun nogle af forvaltningerne har en særlig evalueringssafdeling/enhed, krydses af i (3).

- (1) Den eller de personer som varetager evalueringssopgaver er tilknyttet en særlig afdeling eller enhed i kommunen (på tværs af forvaltninger), som primært beskæftiger sig med evalueringssopgaver
- (2) Den eller de personer som varetager evalueringssopgaver er tilknyttet de enkelte forvaltninger [gå til 14]
- (3) Den eller de personer som varetager evalueringssopgaver er tilknyttet en særlig afdeling eller enhed i hver af de forskellige forvaltninger, som primært beskæftiger sig med evalueringss- og udviklingsopgaver for den pågældende forvaltning [gå til 15]
- (4) Der er både en central enhed i kommunen, der arbejder på tværs og enheder i forvaltningerne, der varetager evalueringssfunktionen.

11. Hvor mange år har kommunen haft en særlig afdeling/enhed til at varetage evalueringsopgaver?

(1) Antal (hele) år: _____

12. Hvad er navnet på denne enhed?

(1) Navn: _____

13. Hvor i den kommunale organisation er evalueringsafdelingen/enheden placeret?

For alle svar: gå til spm 16

- (1) Som en del af borgmesterens kontor/afdeling
- (2) Som del af kommunaldirektørens kontor/afdeling
- (3) Som en del af økonomichefens kontor/afdeling
- (4) Som en udviklings- eller stabsenhed med reference til direktionen/chefgruppen
- (5) Andet: _____
- (6) Ved ikke

14. Har kommunen planer om inden for det næste år at oprette særlige afdelinger i hver af forvaltningerne til primært at varetage hver forvaltnings evalueringsopgaver?

INSTRUKTION: Her refereres til den mulige organiseringsform som er beskrevet i spm 10, kategori (3). Det er vigtigt at understrege at de enheder der refereres til *ikke* er tværgående for alle kommunens forvaltninger, men netop er afgrænset i deres evalueringsopgaver til kun at dreje sig om enkelte forvaltnings indsatsler.

Hvis det kun er i et udvalg af forvaltningerne at kommunen har en sådan plan, sættes der kryds i (1)

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Ved ikke

15. Har kommunen planer om at oprette en særlig afdeling i kommunen til at varetage evalueringsopgaver inden for det næste år?

INSTRUKTION: Her refereres til den mulige organiseringsform som er beskrevet i spm 10, kategori (1)

- (1) Ja
 (2) Nej
 (3) Ved ikke

Læs højt: "I de næste to spørgsmål vil jeg gerne høre lidt nærmere om henholdsvis *formål* og *anvendelse* af de evalueringer som kommunen gennemførte i 2007."

16. Hvilke *formål* har der i tilrettelæggelsen været med de evalueringer som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007?

[Her tages udgangspunkt i Peter Dahler Larsens bog. Dog er de formål som omhandler benchmarking og brugertilfredshed ikke medtaget jf. det snævre evalueringsbegreb]

INSTRUKTION: Læs op hvert formål. Respondenten bedes ikke komme med et konkret antal, men et skøn.

Svarkategorierne skal læses op på følgende måde: "*Alle* af forvaltningens evalueringer har haft dette formål; *størstedelen* af forvaltningens evalueringer...; osv.)

	Alle	Størstedelen	Nogen	Få	Ingen	Ved ikke
Vurdere effekter	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(97) <input type="checkbox"/>
Forstå indsats-virkning	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Effektiv ressourcefordeling	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Politisk opsyn	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Støtte politisk beslutning	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Ekstern dokumentation	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Organisatorisk læring	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Formelt afrapporteringskrav	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

17. Hvor mange af de evalueringer som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007 er blevet *anvendt* i kommunens drift, herunder i udviklingen af konkrete løsninger på kommunale problemer?

(1) Antal: _____

18. For de evalueringer som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007, og som er blevet *anvendt*, hvad er de blevet anvendt til?

INSTRUKTION:

Husk antal evalueringer under spm 17.

Læs op hvert formål. Respondenten bedes ikke komme med et konkret antal, men et skøn.

Svarkategorierne skal læse op på følgende måde: "*Alle* af forvaltningens evalueringer har haft dette formål; *størstedelen* af forvaltningens evalueringer...; osv.)

	Alle	Størstedelen	Nogen	Få	Ingen	Ved ikke
Vurdere effekter	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(97) <input type="checkbox"/>
Forstå indsats-virkning	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Effektiv ressourcefordeling	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Politisk opsyn	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Støtte politisk beslutning	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Ekstern dokumentation	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Organisatorisk læring	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Formelt afrapporteringskrav	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

19. Hvilken indflydelse har de evalueringer som forvaltningen har gennemført i løbet af 2007, haft på de evaluerede indsatser?

- (1) Størstedelen har ikke har nogen nævneværdig indflydelse på de evaluerede indsatser
- (2) Størstedelen medførte beslutning om fortsættelse af de evaluerede indsatser
- (3) Størstedelen medførte mindre justeringer af de evaluerede indsatser
- (4) Størstedelen medførte en større omlægning af de evaluerede indsatser
- (5) Størstedelen medførte en nedlæggelse af de evaluerede indsatser
- (6) Ved ikke

Forvaltningens menneskelige ressourcer

20. Hvor mange medarbejdere i forvaltningen varetager evalueringssopgaver?

INSTRUKTION: Her menes der antal hoveder. Med evalueringssopgaver se spm 34.

- (1) Antal (hoveder) medarbejdere: ____
- (2) Ved ikke

21. Hvor mange hele årsværk er der i forvaltningen afsat til kun at varetage evalueringssopgaver?

- (1) Antal (hele) årsværk: ____
- (2) Ved ikke

22. For de medarbejdere i forvaltningen som varetager evalueringssopgaver, hvad vil du sige deres samlede erfaringsniveau er med følgende aktiviteter?

INSTRUKTION: Her er det nødvendigt at tillade respondenterne en vis grad af skøn. Hvis det kan hjælpe respondenterne i besvarelsen, er det tilladt at sige at der er tale om "et gennemsnit" af medarbejdernes erfaringer.

	Meget højt erfaringsniveau	Højt erfaringsniveau	Hverken eller	Lavt erfaringsniveau	Meget lavt erfaringsniveau	Kendskab, men ej benyttet	Ved ikke
Afgrænsning af evalueringens formål og metoder	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(97) <input type="checkbox"/>	(98) <input type="checkbox"/>
Planlægning af evalueringens gennemførelse	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Udarbejdelse af spørgeskemaer	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Gennemførelse af personlige interviews	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Gennemførelse af fokusgruppe interviews	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Gennemførelse af observation	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Analyse af indsamlet data	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Analyse af statistiske data og kommunale nøgletal	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Anvendelse af eksplicite kriterier til at vurdere den evaluerede indsats op i mod	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Udarbejdelse af konklusioner	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Udarbejdelse af oplæg til det politiske niveau	(5) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(1) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

23. Har en eller flere medarbejdere i forvaltningen som varetager evalueringsopgaver, i løbet af det sidste år deltaget i træningsforløb rettet særligt mod at øge deres kompetencer inden for evaluering?

INSTRUKTION: Med træningsforløb menes der både interne eller eksterne kurser. I udgangspunktet menes der efteruddannelsesforløb, men såfremt respondenter mener at en eller flere af medarbejderne har deltaget i særlige videreuddannelsesforløb kan dette også tælle med.

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Ved ikke

24. Hvilke opgaver udfører evalueringsmedarbejderne ud over det konkrete arbejde med at gennemføre evalueringer?

[Der tages udgangspunkt i Mayne og Rist 2006]

INSTRUKTION: Læs hver opgavetype højt.

Sæt gerne flere kryds

- (1) De deltager i udviklingen og planlægningen af kommunale aktiviteter og indsatser
- (2) De udarbejder "mål-middel"-modeller af de kommunale indsatser i samarbejde med kommunens fagpersonale [fx benævnt programteorier, forandringsteorier, logiske modeller]
- (3) De følger og monitorerer løbende kommunale aktiviteter og indsatser i forhold til de opnåede resultater
- (4) De rapporterer udviklingen af resultaterne af de kommunale aktiviteter og indsatser til ansvarlige ledere
- (5) De udfører intern træning i evalueringsteori og praksis blandt andre af kommunens medarbejdere
- (6) De deltager i den metodiske udvikling af kommunens brug af evalueringer
- (7) De kvalitetssikrer andre typer af undersøgelser som kommunen gennemfører
- (8) De gennemfører metaevalueringer, fx systematiske forskningsgennemgange af evidensbaserede undersøgelser
- (9) De deltager i evalueringsnetværk med decentrale institutioner (leverandørinstitutioner)
- (10) De deltager i evalueringsnetværk med andre forvaltningsafdelinger
- (11) De deltager i evalueringsnetværk med andre kommuner eller andre eksterne organisationer
- (12) Andet: _____
- (98) Ingen af delene
- (99) Ved ikke

Forvaltningens rammer og fremtidige planer for evaluering

Læs højt: "De næste spørgsmål handler om forvaltningens målsætninger med dets evalueringsarbejde"

25. I hvilken grad er der retningslinjer for hvordan forvaltningen bør anvende evalueringer i kommunens drift, herunder i udviklingen af konkrete løsninger på kommunale problemer?

INSTRUKTION: Uddyb gerne at der er tale om retningslinjer for *anvendelsen* af evalueringer, ikke hvordan de gennemføres. Derudover antages det at retningslinjer regulerer anvendelsen *formelt*, hvorimod rutiner regulerer anvendelsen *kulturelt*.

Med retningslinjer menes der konkrete "opskrifter" og anvisninger på *hvordan* evalueringer anvendes, i modsætning kommunale *målsætninger*.

- (1) Der er tydelige, skriftlige retningslinjer for anvendelse af evalueringer
- (2) Der er tydelige retningslinjer for anvendelse af evalueringer, men de er ikke skrevet ned
- (3) Der er retningslinjer for anvendelse af evalueringer, men de hverken skrevet ned eller tydelige
- (4) Der er etableret tydelige rutiner for anvendelsen
- (5) Der er etableret rutiner for anvendelsen, men de er uklare
- (6) Der er hverken retningslinjer eller rutiner for anvendelsen af evalueringer. Hvis evalueringer anvendes, foregår det *ad hoc*
- (7) Ved ikke

26. Har forvaltningen særlige målsætninger for, hvornår indsatser skal evalueres?

INSTRUKTION: Læs højt

- (1) Ja, forvaltningen har en målsætning om at alle indsatser skal systematisk evalueres (min. hvert tredje år)
- (2) Ja, forvaltningen har en målsætning om at alle indsatser skal evalueres når behovet opstår
- (3) Nej, forvaltningen har ingen målsætninger for evalueringsarbejdet
- (4) Ved ikke

27. Har forvaltningen en politik der beskriver forvaltningens målsætninger med evalueringsarbejdet?

- (1) Ja (gå til 29)
- (2) Nej
- (3) Ved ikke

28. Har forvaltningen planer om inden for det næste år at vedtage en politik der beskriver forvaltningens målsætninger med evalueringsarbejdet?

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Ved ikke

29. Har forvaltningen et mål om at ændre antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007?

- (1) Ja, forvaltningen har et mål om at øge antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007
- (2) Ja, forvaltningen har et mål om at nedbringe antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007
- (3) Nej, forvaltningen har ikke et mål om at ændre antallet af evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007
- (4) Ved ikke

30. Har forvaltningen et mål om at ændre antallet af medarbejdere som varetager evalueringsopgaver i 2008 sammenlignet med 2007?

- (1) Ja, forvaltningen har et mål om at øge antallet af medarbejdere som varetager evalueringsopgaver i 2008 sammenlignet med 2007
- (2) Ja, forvaltningen har et mål om at nedbringe antallet af medarbejdere som varetager evalueringsopgaver i 2008 sammenlignet med 2007
- (3) Nej, forvaltningen har ikke et mål om at ændre antallet af medarbejdere som varetager evalueringsopgaver i 2008 sammenlignet med 2007
- (4) Ved ikke

31. Har forvaltningen planer om at bruge flere eller færre midler på evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007?

- (1) Ja, forvaltningen har planer om at bruge flere midler på evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007
- (2) Ja, forvaltningen har planer om at bruge færre midler på evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007
- (3) Nej, forvaltningen har ikke planer om ændre de beløb som bliver brug på evalueringer i 2008 sammenlignet med 2007
- (4) Ved ikke

Forvaltningens evalueringsmetoder og teknologi

32. I den kommunale verden findes der mange navngivne modeller for kvalitetsudvikling og evaluering m.m. (fx BIKVA, Virkningsevaluering, m.fl.) Har forvaltningen benyttet en sådan navngiven model i en eller flere af de evalueringer som forvaltningen har gennemført i 2007?

INSTRUKTION: Se oversigt for modelnavne og forklaringer

- (1) Ja, hvilke: _____
- (2) Nej [gå til spm. 34]
- (3) Ved ikke [gå til spm. 34]

33. Hvor tilfreds er forvaltningen generelt med den eller de anvendte navngivne modeller i forhold til de hensigter som forvaltningen har for dens evalueringer?

INSTRUKTION: Hvis der er anvendt flere modeller, bedes respondenterne angive en gennemsnitlig tilfredshed.

- (1) Meget tilfreds
- (2) Tilfreds
- (3) Hverken eller
- (4) Utilfreds
- (5) Meget utilfreds
- (6) Ved ikke

34. Hvilke metoder har forvaltningen anvendt til at indsamle data i de evalueringer som forvaltningen selv har gennemført i løbet af 2007?

	Anvendt	Ved ikke
Spørgeskema – papirbaseret	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Spørgeskema – internetbaseret	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Personlige interviews	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Telefoninterviews	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Fokusgruppe interviews	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Observation	(1) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Andet	_____	

35. Benytter kommunen sig af en særlig teknologi/særlige it-programmer til at foretage og behandle dataindsamling?

- (1) Ja [gå til spm. 35]
 (2) Nej
 (3) Ved ikke

36. Hvilken teknologi/it-programmer benytter kommunen til at foretage og behandle dataindsamling

INSTRUKTION: Probe, og læs efterfølgende højt.

[Listefunktion]

- (1) SPSS
 (2) SAS
 (3) ENALYZER
 (4) SurveyXact
 (5) DEFGO
 (6) Relationwise
 (7) Inquisit
 (8) ATLAS Ti
 (9) NVIVO
 (10) NU*DIST
 (11) Andet: _____
 (12) Ingen
 (13) Ved ikke

Er der andre vi bør snakke med?

- Navn
- Stilling
- Placering
- Tlf.
- E-mail
- Mv.

*Så er der ikke flere spørgsmål
Tak for din deltagelse i undersøgelsen*