

**Intern evaluators muligheder og
begrænsninger i forhold til at skabe
forandringer i organisationer**

**Eksamensbesvarelse i forandringsprocesser 2008,
Master i Evaluering. Den 23. januar 2008.**

Eksamens nr. 167884

46.419 tegn med mellemrum

Indholdsfortegnelse

1.0.	Indledning	3
2.0.	Problemstilling og afgrænsning	4
3.0.	Teori	6
	3.1. Intern evaluator	6
	3.2. Nyinstitutionel teori	8
	3.2.1. Økonomisk nyinstitutionalisme	9
	3.2.2. Historisk nyinstitutionalisme	11
	3.2.3. Sociologisk nyinstitutionalisme	12
4.0.	Empiri	14
	4.1. Evalueringsenheder i kommuner	14
	4.2. Intern evaluator på en uddannelsesinstitution	16
5.0.	Analyse	17
6.0.	Konklusion	21

Figurer

Figur 1	Simpel model af institutioner, intern evaluators adfærd og forandringer i en organisation	4
Figur 2	Den interne evaluators arbejdsbetingelser	7
Figur 3	Skitse over relationer mellem evalueringsenheden og andre aktører i kommunen	15

1.0. Indledning

Offentlige institutioner har i mange år anvendt evaluering (Hansen 2000). Uddannelsesinstitutioner er blevet evalueret af Danmarks Evalueringsinstitut. Kommuner har anvendt egne eller eksterne konsulenter til at evaluere kommunal virksomhed (Dahler-Larsen 2002).

I de seneste år har der været en tendens til at uddannelsesinstitutioner og de nye storkommuner ansætter deres egne evaluators. Der tales om intern evalueringskapacitet (Bjørnkilde & Nielsen 2005) og evalueringskultur (Dahler-Larsen 2006). Flere kommuner etablerer evalueringsenheder. Nævnes kan Esbjerg, Faaborg-Midtfyn og Frederiksværk-Hundested (Halsnæs) Kommune. Forfatteren har i ca. 3 år arbejdet som intern evaluator på en uddannelsesinstitution uden undervisningsforpligtelse.

I dansk sammenhæng er der ikke meget viden om den "*interne evaluators daglige virkelighed*" (Dahler-Larsen 2003:34). Det er sjældent at interne evalueringer offentliggøres (Hansson 2005:18). De interne evaluators er ofte ikke uddannet indenfor evalueringsfeltet (Ibid.). Ifølge Hansson deltager de kun sparsomt i evalueringsfaglige aktiviteter (Ibid.). Han mener, at de interne evaluators er "yderst sjældent uafhængige af den evaluerede organisation" (Ibid.).

Med baggrund i nyinstitutionel teori er det hensigten at redegøre og analysere en intern evaluators muligheder og begrænsninger i forhold til at skabe forandringer i organisationer.

Opgaven er teoretisk, men pointer illustreres ved eksempler fra de nye kommunale evalueringsenheder og forfatterens erfaring som intern evaluator på en uddannelsesinstitution.

Besvarelsen er disponeret i fem hoveddele. En indledning (1.0.) og en problemstilling og afgrænsning (2.0.). Derefter teori (3.0) der dels beskriver intern evaluering og nyinstitutionel teori. Empiri (4.0) der kort giver eksempler på kommunale evalueringsenheder og arbejdet som intern evaluator på en uddannelsesinstitution. I analyseafsnittet (5.0.) kombineres teorien i 3.0. med empirien i 4.0. Opgaven afsluttes med en konklusion (6.0).

2.0. Problemstilling og afgrænsning

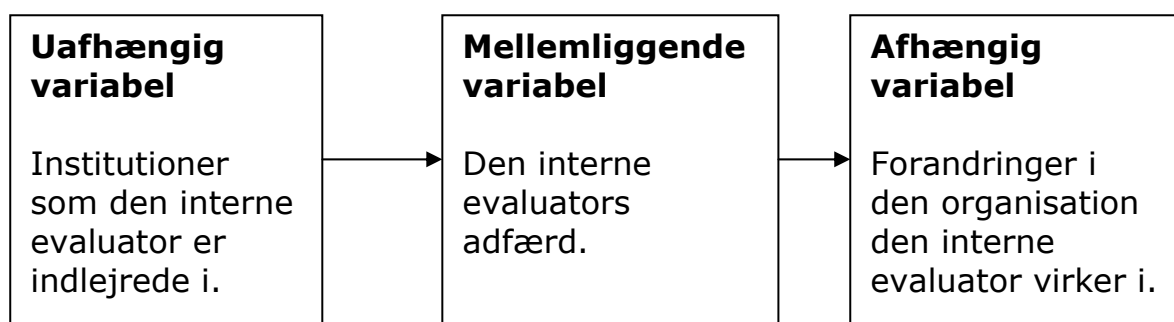
Opgavens problemstilling er følgende:

Det er hensigten at redegøre og analysere en intern evaluators muligheder og begrænsninger i forhold til at skabe forandringer i en organisation med baggrund i nyinstitutionel teori.

Fokus er på teoretiske overvejelser. Det handler om den interne evaluators adfærd i forhold til at skabe forandringer i den organisation evaluator virker i. Opgaven er heuristisk med udgangspunkt i nyinstitutionel teori. Der kan vælges andre teorier om forandringer i offentlige organisationer (Antonsen, Greve, Jørgensen 2000:17-51), men det vurderes, at det er interessant at anvende nyinstitutionel teori. Det er ikke hensigten at producere empiriske konklusioner.

Tankegangen i opgaven er forenklet illustreret i figur 1. A priori påstås det, at de institutioner den interne evaluator er indlejrede i, påvirker den interne evaluators adfærd, som igen påvirker evaluators mulighed for at skabe forandringer i en organisation. Hermed ikke sagt at kausaliteten er entydig eller enkel, men det er blot et heuristisk forsøg på at forstå en intern evaluators muligheder og begrænsninger i forhold til at skabe forandringer i en organisation.

Figur 1: Simpel model af institutioner, intern evaluators adfærd og forandringer i en organisation



Forandringer skabes af impulser, og *"impulser er altid båret af aktører"* (Antonsen & Jørgensen 2000:5). En forandringsimpuls indeholder *"en forestilling om, hvad der er, og hvad der kunne eller burde være"* (Ibid.4). I opgaven er det interessant, om den interne evaluator ifølge nyinstitutionel teori kan være bærer af sådanne impulser. I opgaven skelnes der mellem planlagte forandringer *"der har en intention, et formål"* og uplanlagte forandringer (Antonsen, Greve, Jørgensen 2000:19). Ligeledes om forandringsimpulsen er hierarkisk og kommer fra oven, eller den ikke er hierarkisk, og kommer andre steder fra (ibid.). Antonsen, Greve og Jørgensen

opstiller en firefeltstabel (2000:20). Der findes mange forskellige typer af forandringer på mange forskellige niveauer. Da opgaven ikke er en empirisk undersøgelse, og området ikke er udforsket, vælges det ikke at definere organisationsforandringer nærmere.

Opgavens fokus er ikke evalueringsteori, men nyinstitutionel teori. Der ses bort fra debatten om evalueringens anvendelse i evalueringsteorien (Weiss 1977, 1987, 1990A, 1990B, Patton 1990).

Det er ikke hensigten at analysere, hvorfor uddannelsesinstitutioner og kommuner opbygger evalueringsevne. I stedet er hensigten at kaste teoretisk lys over den interne evaluators muligheder og begrænsninger i forhold til at skabe forandringer i en organisation.

I overensstemmelse med nyinstitutionel teori er fokus på, hvordan institutioner påvirker den interne evaluators adfærd. Uanset evaluand og evalueringsskema påstås det a priori, at institutioner påvirker den interne evaluators muligheder og begrænsninger i forhold til at skabe forandringer i en organisation. Der ses bort fra en række tænkelige kontekstuelle forhold en intern evaluator virker i.

I stedet for begrebet "*intern evaluator*" kunne problemstillingen have anvendt et mere strukturelt begreb, som intern evaluering eller evalueringsevne. Det er bevidst valgt at fokusere på en handlende aktør, der er påvirket af institutionelle rammer. Da analysen er teoretisk ses der bort fra den interne evaluators personlighed og erfaringer.

Det er ikke hensigten at diskutere en intern evaluators muligheder og begrænsninger i forhold til en ekstern evaluators muligheder og begrænsninger i forhold til at skabe forandringer i en organisation. En komparation kunne være interessant, men falder uden for opgavens rammer.

Det empiriske afsnit om kommunale evalueringsevner bygger primært på artikelsøgninger i januar måned 2008 i Infomedia igennem en 5 års periode. Der var kun få artikler om emnet og primært i Nyhedsmagasinet Danske Kommuner. Herudover har forfatteren et internt notat, som skitserer arbejdsgrundlaget for en evalueringsevne.

I forhold til intern evaluering på en uddannelsesinstitution bygger det empiriske afsnit og den senere analyse på forfatterens egne erfaringer. Det er i sagens natur påvirket af forfatterens egen opfattelse. Det er ikke muligt for læseren at kontrollere forfatterens viden og fortolkninger, men da hensigten er at illustrere teoretiske pointer om forandringer, vurderes det at betyde mindre, at det empiriske grundlag ikke er intersubjektivt overførbart (Rasmussen 1971:15). Det vælges her at holde uddannelsesinstitutionen anonym.

3.0. Teori

Det teoretiske afsnit indledes med teori omkring intern evaluator (3.1.) efterfulgt af nyinstitutionel teori med fokus på forandring (3.2.). I sidstnævnte afsnit trækkes der linjer tilbage til det forrige afsnit (3.1.) om intern evaluator.

3.1. Intern evaluator

I daglig tale og i populære fremstillinger ser man ofte en simpel dikotomi mellem intern og ekstern evaluering eller evaluator (Sundhedsstyrelsen 2005). Samme simple dikotomi findes dog også hos Hansson (2005:23) og Vedung (1998:108-110).

Intern evaluering siges ofte at være billigere (Sundhedsstyrelsen 2005) og i nogle sammenhænge bedre. Den interne evaluator har kendskab til organisationen og kan bedre deltage i formative (proces) evalueringer (ibid.). Da den interne evaluator er ansat i organisationen kan denne bedre komme med brugbare anbefalinger, som evaluator selv kan være med til at implementere (Ibid.). Indirekte argumenteres der for, at en intern evaluator bedre kan være med til at skabe forandringer i organisationen, fordi evaluator kender organisationen.

Populært mener man, at en ekstern evaluator er mere uafhængig og har en professionel viden i forhold til evalueringsteori og modeller (Hansson 2005:23). Hvis det handler om kontrol mener Vedung, at ekstern evaluering er at foretrække (1998:108). Valg af evaluator er bl.a. afhængig af, hvad der skal evalueres, og hvilken evalueringsmodel, der vælges.

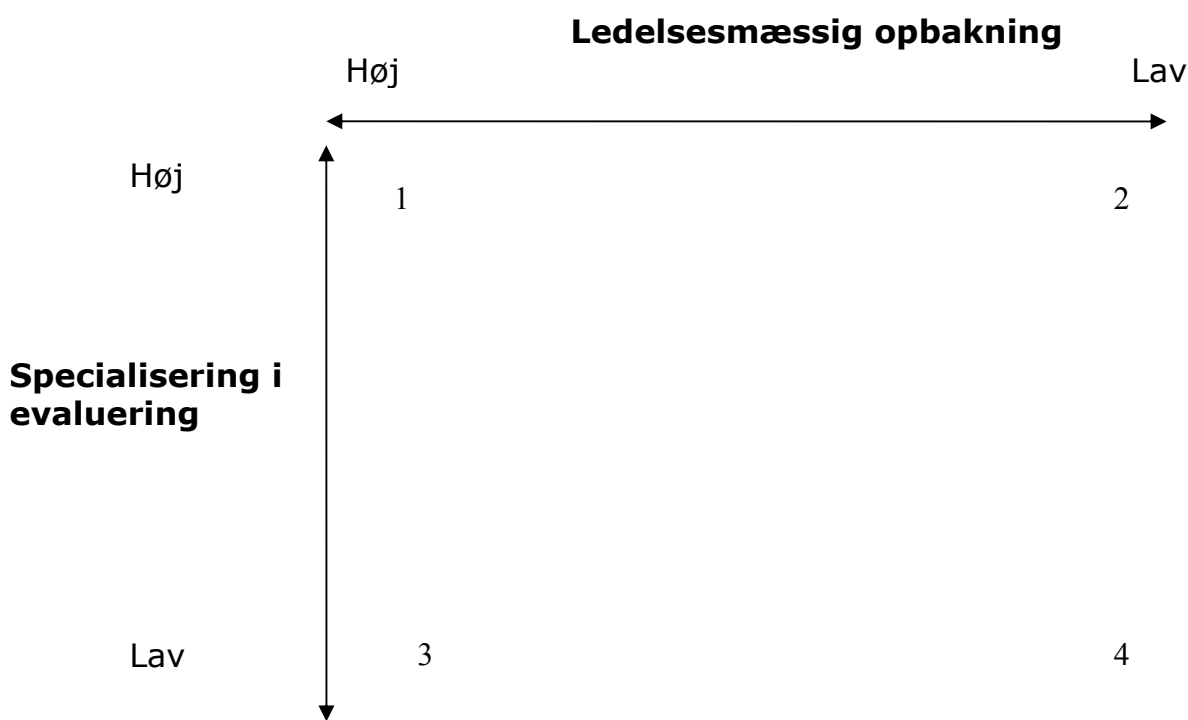
Der tales også om selvevaluering, hvor *"man evaluerer det, man selv laver"* (Dahler-Larsen 2003:29). Dahler-Larsen påpeger, at selvevaluering flere steder er synonymt med intern evaluering (Ibid.30). Intern evaluering kan forstås som om at modtagerne af evalueringen er en intern gruppe i organisationen (Ibid.30). Vedung mener, at selvevaluering/intern evaluering kun handler om evalueringens organisering (Ibid.32). Dahler-Larsen mener, at man kort kan sige, *"at der er tale om intern evaluering, hvis evaluator er ansat i den organisation, der evalueres"* (Dahler-Larsen 2003:33). Det er udtryk for en strukturel betragtning. Hvis evaluator skal betragtes som intern skal evaluator være ansat i længere tid i organisationen. Denne tilknytning til organisationen betyder, at evaluator kender organisationens historie, kultur, struktur og beslutningsgange (Ibid. 33). Logisk set betyder det, at der er større chance for at evalueringens resultater anvendes. Dahler-Larsen skriver, at *"Evaluator ved nemlig, hvordan man bringer de rigtige informationer de rigtige steder hen"* (ibid.33). For en umiddelbar betragtning synes det klart, at

en intern evaluator skulle have gode muligheder for at skabe forandringer i en organisation.

Kritikken af den interne evaluering er, at den er tilbøjelig til kun at vise de positive evalueringresultater (Ibid.33). Spørgsmålet er om sådanne positive resultater skaber forandringer i organisationen. Dahler-Larsen skriver, "*man nøjes med at foreslå små uskyldige ændringsforslag, der er lette at implementere*" (ibid.34).

I forhold til at forstå en intern evaluators arbejdsbetingelser foreslår Dahler-Larsen to vigtige dimensioner. Dels en ledelsesmæssig opbakning, som kan være høj eller lav, og dels en specialisering i evaluering, som kan være høj eller lav (ibid.35). Der opstår fire felter, som hver især kan undersøges i forhold til den interne evaluators muligheder og begrænsninger for at skabe forandringer i organisationen.

Figur 2: Den interne evaluators arbejdsbetingelser



Kilde: Dahler-Larsen, 2003, p. 35

Dahler-Larsen mener, at hvis specialiseringen er høj og evalueringsopgaven ligger i sin egen enhed, er der ikke tale om selvevaluering i den betydning, at den der foretager evalueringen også er den, som udfører arbejdet. Han mener dog, at der stadig er tale om intern evaluering.

I forhold til figur 2 er det interessante spørgsmål, om der teoretisk kan gøres nogle overvejelser om en intern evaluators muligheder og begrænsninger i forhold til at skabe forandringer i en organisation.

Heuristisk kan man forestille sig, at planlagte forandringer igennem hierarkiet kommer fra en intern evaluator, hvor der er en høj specialisering af evaluering og høj ledelsesmæssig opbakning (felt 1, figur 2). Omvendt kan man forestille sig, at en intern evaluator, hvor specialisering og ledelsesopbakning er lav (felt 4, figur 2), kan skabe uplanlagte forandringer, der ikke kommer fra hierarkiet.

Dahler-Larsen har også udviklet en anden distinktion, hvor der ses på selve evalueringsprocessen, hvor dele af denne både kan være intern og ekstern (ibid.37-39). Begrebsapparatet er en udvikling bort fra den simple dikotomi mellem intern og ekstern evaluering.

3.2. Nyinstitutionel teori

Det antages for hensigtsmæssigt at anvende nyinstitutionel teori til at forstå en intern evaluators muligheder og begrænsninger i forhold til at skabe forandringer i organisationer. Årsagen er, at nyinstitutionel teori dels forsøger at etablere en sammenhæng mellem institutioner og aktørers adfærd, og dels forsøger at forklare, hvorfor institutioner opstår og forandres (Hall & Taylor 1996:937). I forhold til problemstillingen er det interessante, hvordan den interne evaluators adfærd påvirkes af de institutioner, der omgiver evaluator, samt hvilken betydning det har i forhold til at evaluator kan skabe forandringer i organisationen.

I overensstemmelse med Hall & Taylor er det vanskeligt at opnå et entydigt billede af nyinstitutionel teori (1996). Det er ikke hensigten at give en omfattende beskrivelse af nyinstitutionel teori. Her nøjes med en overordnet skitse med henblik på at kaste lys over opgavens problemstilling.

Institutioner er ikke det samme som organisationer. Hall & Taylor præsenterer bl.a. en definition, hvor institutioner er "*formal or informal procedures, routines, norms and conventions embedded in the organizational structure...*" (1996:938).

Scott & Davis præsenterer en bred definition, hvor "*Institutions are composed of cultural-cognitive, normative, and regulative elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life*" (Scott & Davis 2007:258).

For nemheds skyld defineres institutioner her som "*formelle og uformelle regler, der påbyder eller forbyder givne handlinger*" (Pallesen 1999:159-160). I forhold til problemstillingen er det interessante, hvilke formelle og uformelle

regler, der påbyder eller forbyder givne handlinger hos den interne evaluator. Institutionerne er givetvis afhængig af Dahler-Larsens to dimensioner i figur 2. Hvis den interne evaluator virker i en højt specialiseret evalueringssenhed med høj ledelsesmæssig opbakning (figur 2, felt 1) er det sandsynligvis andre regler, der gør sig gældende, end hvis den interne evaluator virker et sted, hvor der er lav grad af specialisering og ledelsesmæssige opbakning jf. felt 4 i figur 2.

3.2.1. Økonomisk nyinstitutionalisme

Hall & Taylor beskriver en retning, som de kalder for "*Rational Choice Institutionalism*" (1996:942-946). På dansk omtales retningen bl.a. som "*Økonomisk institutionel teori*" (Pallesen 1999). Kort fortalt er pointen, at aktører, der virker i institutioner, handler strategisk og kalkulerende. I overensstemmelse med økonomisk teori er der tale om egen nyttemaksimering. Aktører antages at handle rationelt og fokuserer på konsekvenserne af egne handlinger. I flæng tales der om "*the logic of consequentiality*" (Mouritzen 2006) og "*the logic of instrumentality*" (Hall & Taylor 1996:949; Scott & Davis 2007:259).

Institutioner strukturerer samspillet mellem aktører. Når institutioner opretholdes, er det fordi institutionerne producerer fordele for aktørerne. En retning fokuserer på, at transaktionsomkostninger mindskes (Howlett & Ramesh 2003:29-32).

Der synes at være en sammenblanding mellem økonomisk nyinstitutionalisme på institutionsniveau og på individ niveau. En ting er også, at forklare individers adfærd, en anden ting er at forklare, hvorfor og hvordan institutioner er opstået, og hvordan de virker. Antonsen, Greve og Jørgensen har en distinktion mellem rationel reformteori, som er planlagt og hierarkisk, og Rational Choice teorier, som er planlagte, men ikke hierarkiske (2000:20). Sidstnævnte er teorier, hvor aktørerne kun tænker kalkulerende på egen nyttemaksimering, uanset om det er til fordel for organisationen eller ikke.

I forlængelse af den økonomisk nyinstitutionelle retning er der udviklet en række teorier. Nævnes kan Niskanens teori om budgetmaksimering (Pallesen 1999:163-164). Et større budget betyder, at den offentlige leder kan øge "*løn, frynsegoder, offentligt omdømme, magt, indflydelse og den lethed, hvor med man forandrer og leder en organisation*" (Pallesen 1999:164). Mod normal forventning kan man forestille sig, at det for en intern evaluator kan være strategisk fordelagtigt dels at få udvidet budgettet i egen evalueringssenhed og dels at udarbejde resultater, der foreslår budgetmaksimerende foranstaltninger, som kan anvendes af evaluators chef. Teoretisk kan der således argumenteres for, at den interne evaluator af strategiske grunde vil arbejde for budgetmaksimering og foreslå organisationsændringer som øger budgettet. Man kan forestille sig, at evaluator af strategiske årsager påpeger,

at det er nødvendigt med flere ansatte, udvidelse af service eller ny service. Offentlige lederes ønske om budgetmaksimering kan dog også tænkes at være en begrænsning i den interne evaluators muligheder for at skabe forandringer i organisationer. Den interne evaluator, der til chefen anbefaler besparelse, fyringer og et mindre budget, vil ifølge Niskanens teori ikke få ledelsesmæssig opbakning.

Migué og Belangér mener i stedet, at offentligt ansatte fokuserer på at skabe såkaldt "*slack*" (Pallesen 1996:164-165). Der skabes f.eks. tid til at gå på kurser, spille på nettet, hygge sig med kollegaer osv. Teoretisk kan det ikke udelukkes at, hvis den interne evaluator skal fungere i organisationen, vil det næppe være hensigtsmæssigt at komme med anbefalinger, der har til hensigt at reducere slacks. Teoretisk kan man forestille sig, at det især vil være et problem for den interne evaluator, hvis specialisering og ledelsesopbakning er lav jf. figur 2 felt 4. Offentlige ansattes ønske om "*slack*" vil være en begrænsning for den interne evaluators muligheder for at skabe forandringer i en organisation.

Dunleavy mener, at offentlig ledere er interesseret i få spændende og udfordrende opgaver, såkaldt "*bureaushaping*" (Pallesen 1996:165). Teoretisk kan man således forestille sig, at der kan være en strategisk interesse for den interne evaluator, at komme med anbefalinger, der gør chefens og evaluators job mere interessant i fremtiden. Lederes ønske om "*bureaushaping*" vil være en begrænsning for den interne evaluators muligheder for at foreslå forandringer i organisationen, der indeholder reduktion af spændende ledelses- og evalueringsopgaver.

I forhold til budgetmaksimering, "*slack*" og "*bureaushaping*" kan man forestille sig, at den interne evaluator af strategiske grunde vil lægge vægt på evalueringsmodeller med fokus på responsiv evaluering, interessenter og i det hele taget 4. generationsevaluering (Krogstrup 2003). Årsagen er, at den interne evaluator vil forsøge at undgå at komme i konflikt med sine ledere og sine kollegaer.

Hvis evaluator har lav opbakning fra ledelsen, og evaluering ikke er specialiseret, vil det næppe være strategisk klogt for den interne evaluator at anvende evalueringsmodeller, der fokuserer på præstationer og effekter (Krogstrup 2003) af kollegaernes indsats. Den interne evaluator vil sikkert blive frosset ud af kollegaer, hvis sådanne modeller anvendes.

I forhold til den økonomisk nyinstitutionelle teori er der således en række interessante spørgsmål vedr. en intern evaluators adfærd. Vil den interne evaluator nyttemaksimere? Se på konsekvenserne af sin adfærd og sine anbefalinger? Tænke strategisk og kalkulerende i forhold til sine ledere og kollegaer? Tænke instrumentelt i forhold til at foreslå forandringer i organisationen?

Er der forskel på den strategiske adfærd i forhold til graden af ledelsesmæssig opbakning og graden af specialisering? Kan den interne evaluator lettere medvirke til forandringer i organisationen, hvis evaluator tænker rationelt og strategisk på individ (Rational Choice)- og institutionsniveau (rationel reformteori)? Er der modsætninger eller konflikter i forhold til den interne evaluators strategiske handling på de to niveauer?

Ud fra rationel reformteori vil den interne evaluator betragte organisationer som rationelle og funktionelle. Organisationer kan rationelt designes og optimeres med henblik på effektivitet. Evaluators resultater og anbefalinger kan umiddelbart anvendes til planlagte og hierarkiske forandringer i organisationen. Dette vil givetvis kræve, at evaluator er i felt 1 i figur 2, hvor der er en specialisering i evaluering og der er en ledelsesmæssig opbakning. En passant kan man formode, at den interne evaluator vil inspireres af evalueringsmodeller, der lægger vægt på effekter, virkninger, mål og præstationer (Krogstrup 2003).

3.2.2. Historisk nyinstitutionalisme

Der er også flere retninger indenfor historisk nyinstitutionalisme (Hall & Taylor 1996; Andersen 2006). Institutioners påvirkning af individets adfærd forstås bredt (Hall & Taylor 1996:938). Individets adfærd kan både kulturelt ved en "*cultural approach*" (ibid.), være bestemt strategisk ved en "*calculus approach*" (ibid.939), men også kulturelt ved en "*cultural approach*" (ibid.).

Historisk nyinstitutionalisme fokuserer på, at institutioner tjener bestemte gruppers interesser (Hall & Taylor 1996:938). Når kommuner opretter evalueringseenheder, og normen er, at der skal evalueres, er der grupper, der har interesse i en evalueringseenhed og i at der evalueres. En intern evaluators virke er således ikke en objektiv rationel størrelse, men tjener nogles interesser.

Historisk nyinstitutionalisme er især kendt for begrebet "*path dependence*" (sporafhængighed). Der udvikles spor, som er vanskelige at ændre (ibid). Ændringer kræver "*critical junctures*" (korsveje)(ibid.942), som f.eks. kan være økonomisk krise eller krig. Andersen skriver dog, at "*nyere bidrag til historisk institutionalisme opbløder imidlertid begrebet sporafhængighed ved at påpege, at begrebet ikke skal forveksles med spordeterminisme*" (Andersen 2006:43). Historisk nyinstitutionalisme understreger muligheden for uintenderede konsekvenser, og at mange faktorer kan påvirke en udvikling (Hall & Taylor 1996:938).

Begrebet sporafhængighed og åbenhed for andre faktorer gør det vanskeligt at forklare, hvad der skaber forandringer i organisationer. I en historisk nyinstitutionalistisk verden synes den interne evaluators virksomhed vanskeligt

at kunne skabe forandringer i de evaluerede organisationer. Ikke mindst fordi adfærd har uintenderede konsekvenser, og at der kræves "*critical junctures*" for, at der kan skabes intenderede forandringer. Måske er det forklaringen på, at evalueringsforskere hævder, at evalueringer ofte ikke bliver anvendt i de evaluerede organisationer (Weiss 1977,1987, 1990A ,1990B). Historisk nyinstitutionalisme understreger, at forandringer i organisationer ikke er planlagte og ikke foregår igennem et hierarki (Antonsen, Greve og Jørgensen 2000:20). I forhold til figur 2 er det mindre vigtigt om den interne evaluator er specialiseret og har ledelsesmæssig opbakning. Med baggrund i teorien er det ikke muligt at hævde, at det at evaluere er en objektiv handling og ikke tjener nogle gruppers interesser.

I relation til problemstillingen er der begrænsninger for den interne evaluator i forhold til at skabe forandringer i en organisation.

3.2.3. Sociologisk nyinstitutionalisme

Som de andre to retninger dækker sociologisk ny-institutionalisme også over flere forskellige underretninger. Institutioner forstås bredt. De inkluderer "*not just formal rules, procedures or norms, but the symbol systems, cognitive scripts, and moral templates that provide the "frames of meaning" guiding human action*" (Hall & Taylor 1996:947). Retningen er inspireret af socialkonstruktivisme (ibid.948).

Individet handler ud fra en "*logic of social appropriateness*" (ibid.949). På dansk taler Pallesen (1999) om en "*sømmelighedens logik – hvad der er passende eller tilbørligt*" (Pallesen 1999:160). Individet tænker ikke primært strategisk og på konsekvenserne af sine handlinger.

I forhold til forandringer i organisationer, indfører organisationer forandringer, der er oppe i tiden, virker passende og skaber legitimitet. Det forklarer institutionel isomorfisme (Hall & Taylor 1996: 947), og hvorfor mange organisationsforandringer nødvendigvis ikke er rationelle og funktionelle.

Meyer og Rowan mener, at organisationer som inkorporerer de institutionelle myter, er mere legitime, succesfulde og har større chance for at overleve f.eks. i form af bevillinger(1991:61). Røvik taler om såkaldte "*institutionaliserede standarder*" (1992:263). En anden sag er, at organisationerne dekobler fra kerneaktiviteter (Meyer & Rowan 1991:57-58) og ligefrem hykler i en periode (Røvik 1992:274-277). Røvik skriver, at "*det generelle poenget er at kravene om konformitet med institusjonelle omgivelser på den ene side, og på den anden, kravene om effektiv produksjon, må håndteres. Mange nyinstitusjonalister påstår her at organisationer vanligvis handterer dette ved å holde institusjonaliserte form-elementer og organisasjoners kjerneaktiviteter – eller produksjonen – dekoblet*" (1992:274).

Der er forfattere som Brunsson og Olsen som betvivler, at organisationer overhovedet bevidst kan forandres af ledere og reformagenter (1993:191-202) cf. økonomisk nyinstitutionalisme og rationel reformteori.

Organisationsforandringer hos sociologisk nyinstitutionalisme er uplanlagte og sker udenfor hierarkiet (Antonsen, Greve og Jørgensen 2000:20). Den interne evaluators muligheder er begrænset i forhold til at producere rapporter, resultater og anbefalinger, der medvirker til forandringer i organisationen. Det er underordnet, om den interne evaluator har høj ledelsesopbakning, eller at evaluering er specialiseret i organisationen jf. figur 2 felt 1.

I forhold til den sociologisk nyinstitutionalisme kan det være interessant at undersøge, hvad der er passende adfærd for en intern evaluator. Det kan tænkes, at passende adfærd er afhængig af om evaluering er specialiseret eller ikke jævnfør figur 2. Hvis den interne evaluator har en specialist funktion, som evaluator i en evalueringssenhed, kan man forestille sig, at passende adfærd er, at evaluator lever op til fagprofessionelle standarder indenfor evaluering. At evaluator anvender en særlig metodik og kender til forskellige evalueringsmodeller. Hvis evaluering ikke er specialiseret kan passende adfærd måske være, at evaluator ikke bryder de formelle og uformelle regler i organisationen. At evaluators adfærd er styret af ledelsens og kollegaernes normative regler og kognitive billeder.

Bemærk i øvrigt, at der godt kan være flere forskellige institutioner i samme organisation f.eks. hos ledelse og medarbejdere. Altså ledelse og medarbejdere har en forskellig opfattelse af, hvad der er passende adfærd for den interne evaluator. I forhold til manglende ledelsesmæssig opbakning, er det svært at sige, hvad passende adfærd vil være for evaluator. Værst tænkelig er den situation, hvor evaluering ikke er specialiseret, og der ikke er ledelsesmæssig opbakning jf. felt 4 i figur 2. Hvad er her passende adfærd for den interne evaluator?

4.0. Empiri

Afsnittet giver nogle eksempler på intern evaluering, som senere skal anvendes i analysen, hvor eksemplerne konfronteres med teorien. Afsnittet indledes med eksempler på evalueringenheder i kommuner (4.1.) efterfulgt af en kort beskrivelse af arbejdet som intern evaluator på en uddannelsesinstitution (4.2).

4.1. Evalueringenheder i kommuner

Afsnittet prætenderer på ingen måde at ville give et dækkende billede af udbredelse eller hvordan evalueringenheder i danske kommuner virker. Her fremdrages blot enkle eksempler på formål, opgaver og organisation.

I aftalen mellem KL og regeringen i 2006 om kommunernes økonomi blev man enige om, at kommunerne skal sikre en effektiv ressourceudnyttelse og dokumentere opgaveløsningens effekt, kvalitet og ressourceforbrug (Frederiksværk-Hundested Kommune 2006). KL's bestyrelse har gjort "*dokumentation til et indsatsmål for de nye kommuner*" (Nyhedsmagasinet Danske Kommuner 01.06.2006). Kommunerne er også blevet stillet overfor en række krav om formulering af resultatmål, kvalitetsstandarder indenfor bl.a. skole-, ældre- og beskæftigelsesområdet. Kommunerne mener, at dokumentationen kan styrke kommunernes dialog med staten (Nyhedsmagasinet Danske Kommuner 01.06.2006).

I en kronik med titlen "*Mere dokumentation – bedre ledelse*" (Nyhedsmagasinet Danske Kommuner 01.06.2006) kan man læse, at "*mange kommuner benytter opgave- og strukturreformen som anledning til at sætte dokumentation og evaluering på dagsordenen*" (ibid.). Årsagen er, at man i de sammenlagte kommuner vil sammenligne effektivitet, kvalitet, styringsformer og serviceniveau (ibid.). I de nye storkommuner vil der skulle ske en harmonisering på tværs af de gamle kommunegrænser. Det hævdes, at evaluering og god dokumentation "*skaber forudsætningerne for bedre ledelse*" (ibid.).

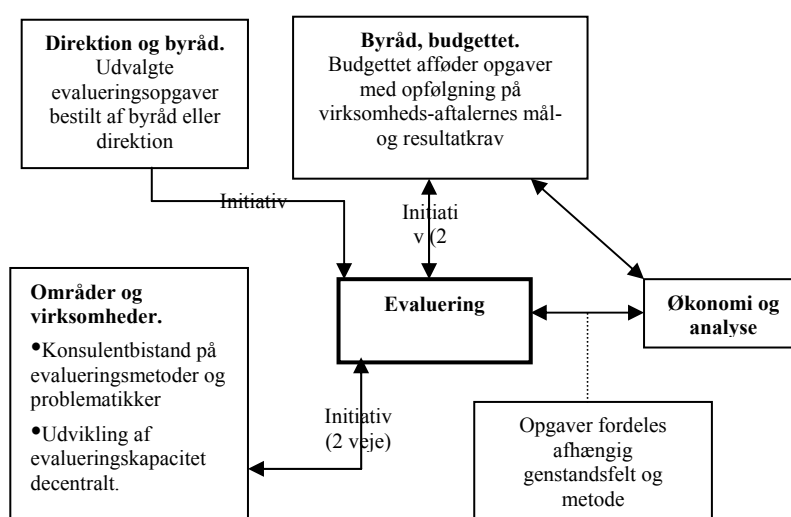
I samme ånd og i forbindelse med strukturreformen har regeringen oprettet et statsligt evalueringsinstitut, KREVI, med sæde i Århus. Ifølge Lov om et evalueringsinstitut for kommuner m.v. (2005) er formålet "*at evaluere den kommunale og regionale opgavevaretagelse og understøtte indsatsen i kommuner og regioner for at fremme effektivitet og bedre ressourceanvendelse, kvalitetsudvikling og økonomistyring*" (ibid.).

Den nye Esbjerg Kommune har etableret en evalueringenhed. I Nyhedsmagasinet Danske Kommuner (26.04.07) har evaluering- og

udviklingschefen skrevet en artikel om enheden. Årsagen til etableringen er dels *"en stigende tendens til øgede dokumentationskrav i lovgivningen"* (ibid.), og dels *"vi kan forbedre os ved at sætte mere fokus på evaluering"* (ibid.). Chefen skriver, at man vil forsøge *"at skabe en kultur, hvor der stilles spørgsmål ved sædvaner, skabes facts og efterfølgende handles på resultaterne"* (ibid.). Evaluering omtales som et blandt flere værktøj. Artiklen afsluttes med, at chefen skriver, at evaluering sker *"først og fremmest med det sigte at få mere konkret viden til brug for at forstærke den politiske og administrative beslutningsproces"*. Der tales også om ledelsesinformation. Den nye enhed har *"en forankring i direktionen"* (ibid.). Chefen skriver, at *"der gennemføres en større dialog med forvaltninger og institutioner"* (ibid.), når der skal gennemføres konkrete evalueringer.

Faaborg-Midtfyn Kommune har også etableret egen evalueringssenhed. I Nyhedsmagasinet Danske Kommuner den 24.08.2006 fortæller borgmesteren for sammenlægningsudvalget om den nye såkaldte evalueringssprojektorganisation EPO. Den nye organisation skal permanent *"evaluere tingenes tilstand i den nye kommune"* (ibid.). Borgmesteren fortæller, at *"det er afgørende, at vi er opmærksomme på evalueringen og dermed muligheden for at optimere driften og udnytte rationaliseringspotentiallet"* (ibid.). Han fortæller, at *"det er afgørende, at vi hele tiden indsætter nogle effektivitetskrav og får fulgt med evaluering"* (ibid.).

Figur 3: Skitse over relationer mellem evalueringssenheden og andre aktører i kommunen



Kilde: Internt notat, arbejdsgrundlag for evalueringssenheder, Frederiksværk-Hundested Kommune 2006

I et notat fra Frederiksværk-Hundested Kommune (2006) kan man læse, at *"Evalueringssenheden i Frederiksværk-Hundested skal foretage systematiske vurderinger af arbejdsprocesser, resultater og effekter, som medvirker til et*

bedre beslutnings- og handlingsgrundlag i hele organisationen" (Frederiksværk-Hundested Kommune 2006). Som et første mål nævner notatet, at evalueringen skal skabe *"bedre og mere aktivitet eller kvalitet for de samme ressourcer"* (ibid.). I figur 3 ses den skitse kommunen har udarbejdet i forbindelse med arbejdsgrundlaget for evalueringssenheden (ibid.). Organisatorisk skal evalueringssenheden have en evalueringsschef, som er under kommunens udviklingschef.

4.2. Intern evaluator på en uddannelsesinstitution

Forfatteren har i en 3 års periode været intern evaluator på en uddannelsesinstitution indenfor sundhedsområdet. Hovedopgaven var at evaluere projekter, som ledelsen igennem ansøgninger havde fået midler til. Det var projekter, hvor midlerne kom fra Undervisningsministeriet, Sundhedsstyrelsen og private fonde. Midlerne finansierede forfatterens stilling som intern evaluator. Der var også et projekt, hvor uddannelsesinstitutionen af undervisningsministeriet blev pålagt at selvevaluere ny lovgivning. Der var et projekt, hvor forfatteren af skolen blev lånt ud til at evaluere et større projekt, hvor mange uddannelsesinstitutioner var med. Forfatteren var først stabsmedarbejder, men fik senere titel af konsulent med reference til uddannelsesinstitutionens udviklingschef.

Forfatteren var flere gange intern evaluator på projekter, hvor forfatteren selv var projektleder eller referent for en styregruppe. Med andre ord var forfatteren intern evaluator på projekter, hvor forfatteren evaluerede sine egne projekter! Altså selvevaluering.

Igennem de tre år skete der en langsom udvikling fra ledelsesopbakning og ikke en specialiserede evalueringssfunktion (figur 2, felt 3) til en specialiserede funktion med manglende ledelsesopbakning (figur 2 felt 2). En nærmere beskrivelse af arbejdet findes hos Larsen 2007.

5.0. Analyse

Beskrivelserne af de kommunale evalueringsenheder viser, at evaluering er specialiseret, og at der synes at være høj ledelsesopbakning. Enhederne er forankrede i kommunernes direktioner. Der er med andre ord tale om felt 1 i figur 2. Udviklingen for den interne evaluator på uddannelsesinstitutionen er vanskeligere at placere (Larsen 2007). Resultatet var til sidst, at evaluator havde en høj grad af specialisering og lav grad af ledelsesopbakning, dvs. felt 2 i figur 2. (Larsen 2007).

Beskrivelserne af de kommunale evalueringsenheder kan klart fortolkes indenfor den økonomiske nyinstitutionalisme. Kommunerne tænker rationelt med fokus på mål og midler. Den interne evaluators resultater og anbefalinger kan medvirke til at forandre de kommunale organisationer og deres opgavevaretagelse. Design af organisationer tænkes funktionelt. Forandringer kan planlægges og gennemføres igennem det kommunale hierarki. Det er kongeeksempler på rationel reformteori.

Det bemærkes, at der i beskrivelserne af evaluering tales om effektivt, optimering og god ressourceudnyttelse. Intet taler for, at den interne kommunale evaluator skulle udvise en adfærd med henblik på at budgetmaksimere, skabe slack og bureaushaping. I så fald skulle det være med henblik på at få en større evalueringsenhed, få mindre travlt og få flere interessante evalueringsopgaver. På baggrund af beskrivelserne af den nuværende regerings intentioner, aftalen med KL fra 2006 og lovgrundlaget for KREVI, synes det strategisk rigtigt for den interne evaluator at producere resultater og anbefalinger, der medvirker til effektivitet, optimering og bedre ressourceudnyttelse i kommunernes organisationer. Modsat vil det strategisk være dårligt for den interne kommunale evaluator at producere resultater og anbefalinger, der fokuserer på andre ting end effektivitet, optimering og god ressourceudnyttelse. Teoretisk kunne det betyde mindre ledelsesopbakning og på sigt forflyttelse eller fyring af den interne evaluator.

I forbindelse med de nye kommunale evalueringsenheder kan det diskuteres, om der er tale om intern evaluering, når en kommunal evaluator evaluerer en af kommunens institutioner. Ifølge Dahler-Larsens strukturelle perspektiv er evaluator ansat i kommunen, og er dermed intern. Den interne evaluator er underlagt embedsmanshierarkiet, og kan modtage instruktion fra chefer og kommunalbestyrelsen (Bekendtgørelse af lov om kommunernes selvstyre 2006). Juridisk er der tale om muligheden for tjenestebefalinger i et over- og underordningsforhold (Nørgaard 1979:84-86). Det er ikke den interne evaluator, der evaluerer sin egen udførelse af en given opgave. Dermed er det ikke selvevaluering.

I forbindelse med en fortolkning af de nye kommunale evalueringseenheder handler argumentationen ikke kun om at skabe forandringer i de kommunale organisationer. Ved hjælp Scott og Davis kan man tale om at der er nogle regulative elementer (formelle regler), som kræver at kommunerne skal udarbejde kvalitetsrapporter i forhold til deres folkeskoler, kvalitetsstandarder i forhold til ældreplejen osv. En evalueringseenhed kan funktionelt tage sig af denne dokumentation.

Sammenfattende viser de kommunale eksempler, at der er en stor tro på, at den interne evaluator har store muligheder for at skabe forandringer i de evaluerede kommunale organisationer.

Arbejdet som intern evaluator på uddannelsesinstitutionen kan ikke forklares med baggrund i økonomisk nyinstitutionalisme. Hensigten var ikke primært, at den interne evaluators rapporter skulle skabe planlagte forandringer igennem hierarkiet. I overensstemmelse med sociologisk nyinstitutionel teori handlede det i stedet om at skabe legitimitet i omgivelserne. Dog kan økonomisk nyinstitutionel teori forklare evaluators strategiske adfærd, som var at bidrage med resultater og anbefalinger, der gav legitimitet og dermed mulighed for nu- og fremtidige økonomiske projektmidler fra eksterne kilder. Nogle gange var der tale om selvevaluering, da evaluator selv evaluerede projekter, hvor evaluator havde været med til at skrive projektansøgningen og var udførende projektleder. Eksemplet antyder, at der ikke i organisationen var en tro på, at den interne evaluator skulle eller kunne skabe forandringer i organisationen.

Det er vanskeligt i eksemplerne at finde direkte dokumentation for den historiske nyinstitutionalisme. I beskrivelserne af de kommunale evalueringseenheder tales der adskillige gange om ledelsesinformation. Det er interessant, at evaluering ikke omtales i forhold til kommunernes borgere og det kommunale demokrati. Det gælder også loven som omtaler formålet for KREVI. En nærmere nærlæsning af arbejdsgrundlaget for evalueringseenheden i Frederiksværk-Hundested Kommune viser dog, at man har det med som underpunkter (Frederiksværk-Hundested Kommune 2006). En historisk nyinstitutionel fortolkning vil sige, at de kommunale evalueringseenheder tjener de kommunale ledelsers interesser. Det understreges flere gange i eksemplerne, at det handler om at ledelserne skal have bedre ledelsesinformation, sådan de kan træffe bedre beslutninger, hvad det så end er.

Evaluatorfunktionen på uddannelsesinstitutionen tjente dels evaluators egne interesser i form af et interessant job med god løn, men også undervisernes og ledelsens interesse i forhold til, at uddannelsesinstitutionen havde et godt omdømme. Der var interessante arbejdsopgaver (bureaushaping) og projektmidler til slack i form af konferencer, hotelophold og almindeligt projektsamvær.

Med baggrund i historisk nyinstitutionalistisk teori er det ikke muligt at finde gode argumenter for evalueringsenheder og evaluering, da udviklingen i organisationer langt hen ad vejen er bestemt af udlagte spor. Med andre ord er der en række begrænsninger i forhold til, at den interne evaluator kan skabe forandringer i organisationer. Retningen ser organisationsforandringer som uplanlagte og uintenderede.

De kommunale evalueringsenheder kan også fortolkes med baggrund i sociologisk nyinstitutionel teori. Det er i dag passende at evaluere. Dahler-Larsen skriver, at evaluering er *"et tegn på, at man lever op til almindeligt anerkendte tidstypiske kulturelle figurer"* (Dahler-Larsen 2001:74). Han mener, at *"evaluering symboliserer responsivitet og omstillingsparathed"* (2002:67) Evaluering synes at passe godt i forhold til moderniseringen af den offentlige sektor (Ejersbo & Greve 2005) og New Public Management (Greve 2002).

Oprettelsen af evalueringsenheder i de nye storkommuner og anvendelse af interne evaluatore på uddannelsesinstitutioner kan betragtes som institutionaliserede standarder (Røvik 1992:263). Det kan tolkes som institutionelle myter, der skaber legitimitet og dermed overlevelse. Det at have ansat en samfundsvidenskabelig kandidat med viden om evaluering på en større uddannelsesinstitution medvirkede til eksterne midler fra statslige projektpuljer. Den beskudne empiriske undersøgelse af kommuners oprettelse af evalueringsenheder antyder, at der er tale om organisatorisk isomorfisme. Enhederne og formålet med disse ligner hinanden.

I forhold til kommunerne er der ikke empirisk belæg for at sige, at kommunerne dekobler og hykler. At intern evaluering ikke påvirker kommuners kerneaktiviteter. Der kræves empirisk analyse af cases. I Dahler-Larsens ældre undersøgelse af amternes og kommunernes brug af evaluering, kommer han frem til, at evalueringer hyppigt afstedkommer *"mindre justeringer"* (2002:70), men meget sjældent nedlæggelse af indsatser.

På den konkrete uddannelsesinstitution var der tale om dekobling og hykleri. I forfatterens 3 års virke som intern evaluator blev der f.eks. aldrig enighed om, at udarbejde et krav eller et standardiseret evalueringsskema, som skulle anvendes til at evaluere den normale kerneundervisning på uddannelsesinstitutionen. Evaluering var dekoblet kerneaktiviteten. Evaluering handlede kun om projekter støttet af eksterne midler.

Det er komplekst at forklare den interne evaluators adfærd ved hjælp af sociologisk nyinstitutionalisme. Teorien siger, at evaluator ikke handler strategisk og ikke tænker i konsekvenser, men derimod gør, hvad der anses for at være passende. I virkelighedens verden er der ikke stor forskel på at gøre noget strategisk, og gøre hvad der er passende. Det er ofte sammenfaldende.

En passende adfærd for en intern evaluator i de nye kommunale evalueringseenheder synes at være, at vælge evalueringsmodeller og skabe resultater og anbefalinger, der fokuserer på effektivitet, optimering og god ressourceanvendelse. Dog er kommunerne så store, og indeholder så mange forskellige organisationer, så der faktisk kan være mange forskellige institutioner. Altså der kan sagtens i kommunen være forskellige formelle regler, procedure, normer, symbolsystemer, kognitive scripts og moralske templates, som giver rammer for mening og guider menneskelig adfærd. En passende adfærd kan også tænkes at tage udgangspunkt i den interne evaluators professionalitet og faglige standarder. Det kan betyde, at evaluator vil vælge evalueringsmodeller, producere resultater og anbefalinger, der nødvendigvis ikke fokuserer på effektivitet, optimering og god ressourceudnyttelse. Måske vil den professionelle interne evaluator lade evaluanden bestemme valg af evalueringsmodeller og evalueringskriterier.

Som intern evaluator på uddannelsesinstitutionen var det vanskeligt at finde ud af, hvad der var passende adfærd. Var det hensynet til at skabe et godt indtryk af ledelsens projekter, hensynet til evaluators egen samfundsvidenskabelige professionalitet eller hensynet til de mange forskellige undervisere med forskellig uddannelsesmæssig baggrund?

En passende adfærd for en intern evaluator synes kontekst bestemt. Måske kan der hentes hjælp i Dahler-Larsens to dimensioner. Ved høj ledelsesmæssig opbakning synes en passende adfærd, at være en adfærd, der er i overensstemmelse med ledelsens procedure, normer, symbolsystemer, kognitive scripts og moralske templates. Ved en høj specialiseringsgrad synes passende adfærd at være procedure, normer, symbolsystemer, kognitive scripts og moralske templates som er i overensstemmelse med evaluering- og samfundsvidenskabelig faglighed. I de kommunale evalueringseenheder synes begge dele at være tilfældet. Altså felt 1. A priori kan der forventes konflikter mellem de kommunale ledelser og de kommunale evaluører.

På uddannelsesinstitutionen var der på et tidspunkt lav specialisering og lav ledelsesmæssig opbakning. Det var umuligt at sige noget om passende adfærd, men det var strategisk smart at vise en adfærd, der var passende i forhold til underviserne og ens nærmeste kollegaer. Det sidste argument stammer fra økonomisk nyinstitutionel teori.

Den sociologisk nyinstitutionalistiske teori tror ikke på rationalitet og mål-middel tankegangen. Beskrivelserne af de nye kommunale evalueringseenheder og det kommende arbejde virker i denne retning naive. Retningen tror ikke på planlagte reformer igennem et hierarki. Vigtigheden af ledelsesinformation illustrerer en naiv tro på, at ledere blot skal have bedre information for at kunne iværksætte forandringer. Den sociologisk nyinstitutionelle teori mener, at den interne evaluators muligheder for at skabe forandringer i organisationer er begrænset.

6.0. Konklusion

Der er redegjort og analyseret for den interne evaluators muligheder og begrænsninger i forhold til at skabe forandringer i en organisation. Organisatoriske forandringer er fortolket på baggrund af nyinstitutionel teori. Der er valgt to eksempler som hhv. har været de nye kommunale evalueringseenheder og intern evaluering på en konkret uddannelsesinstitution.

Det er fundet hensigtsmæssigt at forstå den interne evaluatorfunktion i forhold til to dimensioner, nemlig grad af ledelsesmæssig opbakning og specialisering.

I eksemplet med de kommunale evalueringseenheder synes der at være ledelsesopbakning, og evaluering er specialiseret i særlige enheder. På uddannelsesinstitutionen var det mere uklart.

Ifølge økonomisk nyinstitutionel teori har den interne evaluator gode muligheder for at medvirke til at skabe forandringer i organisationer. Her ses forandringer, som noget der rationelt kan planlægges og gennemføres igennem et hierarki. Beskrivelserne af de kommunale evalueringseenheder er i stor grad påvirket af denne rationelle tankegang. Fokus i enhederne er på effektivisering, optimering og bedre udnyttelse af ressourcer. En strategisk adfærd for den interne evaluator vil være at vælge evalueringsmodeller og producere resultater og anbefalinger, der er i overensstemmelse med denne ånd.

Ifølge historisk nyinstitutionel teori har den interne evaluator begrænsede muligheder for at skabe forandringer i organisationer pga. af sporafhængighed og uintenderede effekter. Retningen lægger vægt på, at institutioner tjener norges interesser. De kommunale evalueringseenheder omtaler vigtigheden af dokumentation og ledelsesinformation. Forsigtigt antydes det, at den interne evaluering skal tjene de kommunale ledelsers interesser. I uddannelseseksemplet var det mindre klart, hvilke interesser evalueringen tjente.

Ifølge sociologisk nyinstitutionel teori har den interne evaluator begrænsede muligheder for at skabe forandringer i organisationer. Her handler organisationsændringer mere om, hvad der er passende og legitimt. Indenfor retningen er der teoretikere, der mener, at man ikke kan reformere organisationer rationelt fra oven igennem et hierarki. I sociologisk nyinstitutionel teori virker beskrivelserne af de nye kommunale evalueringseenheder naive i deres fokus på rationalitet, funktionalitet og vægten på effektivitet. Uddannelseseksemplet lever bedre op til den sociologisk nyinstitutionelle tankegang. Her prætenderede man ikke, at den interne evaluator skulle skabe forandringer i organisationen, men snarere legitimitet, der kunne udløse midler fra statslige projektmidler.

Sammenfattende har opgaven teoretisk forsøgt at anskueliggøre hypotetiske sammenhænge mellem den interne evaluator, som er indlejrede i nogle institutioner, den interne evaluators adfærd på baggrund af institutionel teori og muligheden for at skabe forandringer i den organisation den interne evaluator virker i jf. figur 1. Der kræves empirisk forskning for at beskrive evaluators faktiske muligheder og begrænsninger i forhold til at skabe forandringer i de organisationer, som evaluator evaluerer.

Litteratur

- Andersen, Vibeke Normann (2006): *"Kontinuitet og forandring. Gennemsigtighed og åbenhed i uddannelse"*, Politica, 38 årgang, nr. 1, 2006, pp.40-56.
- Antonsen, Marianne; Greve, Carsten; Jørgensen, Torben Beck (2000): *"Teorier om forandring i den offentlige sektor"* pp.17-51 i Antonsen, Marianne; Jørgensen, Torben, Beck (red.) (2000): Forandringer i teori og praksis – skiftende billeder fra den offentlige sektor. Jurist- og Økonomforbundets forlag, København.
- Antonsen, Marianne; Jørgensen, Torben Beck (2000): *"Institutionel forandring"* pp.1-15 i Antonsen, Marianne; Jørgensen, Torben, Beck (red.) (2000): Forandringer i teori og praksis – skiftende billeder fra den offentlige sektor. Jurist- og Økonomforbundets forlag, København.
- Bekendtgørelse af lov om kommunernes styrelse, LBK nr. 1060 af 24.10.2006.
- Bjørnkilde, Thomas; Nielsen, Steffen, Bohni (2005): *"Opbygning af evalueringskapacitet i den offentlige sektor. Et policy-implementeringsperspektiv"*, Evalueringsnyt nr. 8 pp. 17-25, Dansk Evalueringsselskab.
- Brunsson, Nils; Olsen, Johan P. (1993): The Reforming Organization, Routledge, London.
- Dahler-Larsen, Peter (2001): Den Rituelle Refleksion – om evaluering i organisationer, Odense Universitetsforlag 2001.
- Dahler-Larsen, Peter (2002): Evaluering kortlagt. En undersøgelse af amters og kommuners evalueringspraksis på det sociale område, Systime.
- Dahler-Larsen, Peter (2003): *"Hvad er selvevaluering?"*, i Dahler-Larsen, Peter et. al.: (2003): Selvevalueringens Hvide sejl, Syddansk Universitetsforlag, pp. 29-40.
- Dahler-Larsen, Peter (2006): Evalueringsskulptur. Et begreb bliver til, Syddansk Universitetsforlag 2006.
- Ejersbo, Niels; Greve, Carsten (2005): Moderniseringen af den offentlige sektor, Børsens Forlag A/S, København.
- Frederiksværk-Hundested Kommune, Internt notat, 02-10-2006, *"Arbejdsgrundlag for evalueringsskulpturen"*.
- Greve, Carsten (2002): *"New Public Management – En kort oversigt over begrebets anvendelse og udvikling"*, Nordisk Administrativ Tidsskrift, Vol. 1 pp. 74-91.
- Hall, Peter A.; Taylor, Rosemary, C.R. (1996): *"Political Science and the Three New Institutionalism"*, Political Studies (1996), XLIV, pp. 936-957.
- Hansen, Hanne Foss (2000): *"Evaluering i Danmark"*, Nordisk Administrativ Tidsskrift, nr. 2. 2000, 81. årgang pp. 156-177.
- Hansson, Finn (2005): *"Interne evalueringer. Redskab til kontrol eller udvikling af offentlige organisationer?"*; MPP Working Paper No. 6, 2005, Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School.
- Howlett, Michael; Ramesh, M. (2003): Studying Public Policy. Policy Cycles And

- Policy Subsystems, Second Edition, Oxford University Press.
- Krogstrup, Hanne Kathrine (2003): Evalueringmodeller, Systime
- Larsen, Peter Gorm (2007): "*Evaluator i og af det offentlige*", www.policy.dk
- Lov om et evalueringinstitut for kommuner m.v. 2005.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1991): "*Institutionalized Organizations: Formal structures as Myth and Ceremony*", pp. 41-61 i Powell, Walter W. & DiMaggio, Poul J. (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis, The University of Chicago Press, Chicago.
- Mouritzen, Poul Erik (2006): Planche modul 1 politologi, Syddansk Universitet.
- Nyhedsmagasinet Danske Kommuner (2006): "*Kronik: Mere dokumentation – bedre ledelse*", 01.06.2006.
- Nyhedsmagasinet Danske Kommuner (2006): "*Faaborg-Midtfyn kunne starte nu*", den 24.08.2006.
- Nyhedsmagasinet Danske Kommuner (2007): "*Evaluering på dagsordenen*", 26.04.2007.
- Nørgaard, Carl Aage (red.)(1981): Forvaltningsret. Almindelige emner, Juristforbundets forlag, 1. udgave, 2. oplag.
- Pallesen, Thomas (1999): "*Institutionel teori og offentlig drift*" pp. 159-185, i Berg-Sørensen, Anders (1999): Politologi i praksis, Roskilde Universitetsforlag.
- Patton, Michael Quinn (1990): "*The Evaluator`s Responsibility for Utilization*" in Alkin; Marvin C. (1990): Debates on Evaluation, SAGE Publications pp. 185-202.
- Rasmussen, Erik (1971): Komparativ Politik 1, 2. udgave, 2. oplag, Gyldendal.
- Røvik, Kjell-Arne (1992): "*Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisajoner*", Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift, Vol 8, No. 4, pp 261-284.
- Scott, W.R; Davis, G.F. (2007): Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open Systems Perspectives, Person Prentice Hall, New Jersey.
- Sundhedsstyrelsen (2005): on-line håndbog om evaluering, <http://www.sst.dk/subsites/evaluering.aspx>
- Vedung, Evert (1998): Utvärdering I politik och förvaltning, Studentlitteratur.
- Weiss, Carol (1977): "*Research for Policy`s Sake: The Enlightenment Function of Social Research*", Policy Analysis, Vol. 3. pp 531-545.
- Weiss, Carol (1987): "*The Many Meanings of Research Utilization*" in Blumer, Martin (ed.) Social Science and Social Policy, London, Allen & Unwin Ltd, pp. 31-40.
- Weiss, Carol (1990A): "*If Program Decisions Hinged Only on Information. A Response to Patton*", in Alkin; Marvin C. (1990): Debates on Evaluation, SAGE Publications, pp.208-222.
- Weiss, Carol (1990B): "*Evaluation for decisions: Is anybody there? Does anybody care?*" in Alkin; Marvin C. (1990): Debates on Evaluation, SAGE Publications, pp.171-184.