

# Evaluering

## ER FAKTISK EN GAVE...

ATTRACTOR er en konsulent- og uddannelsesvirksomhed, der arbejder på basis af systemisk tænkning - i dag ejet af Rambøll Management Consulting. Vores kerneområder er udvikling af individuelle og kollektive kompetencer i grupper, organisationer og bydele. Her arbejder vi f.eks. med lederudvikling og lederuddannelse, coaching, kommunikation, proceskonsulentuddannelser, projektledelse, teamorganisering og sammenlægninger samt strategi og forandringsprocesser med evaluering inden for alle områderne.

Ud fra en overbevisning om, at indsatsen skal give vores kunder værdi, som rækker ud over det pligtorienterede og traditionelle, udfører ATTRACTOR evalueringer, dokumentation og anerkendende effektmålinger på højt fagligt niveau. Vi arbejder her målrettet på, at evalueringen skaber ny viden og sikrer personlig og organisatorisk kompetenceudvikling i forhold til det tema, der er i fokus.

Evaluering, dokumentation og anerkendende effektmålinger er redskaber til bl.a. kvalitetsudvikling, og når de tages i brug på den rette måde, forøger det effekten og udbyttet af de forløb m.v., der evalueres, markant.

Ligeledes kan evaluering, dokumentation og anerkendende effektmålinger anvendes som redskaber til udvikling, så der hos f.eks. både ledere og medarbejdere skabes ny bevidsthed om ledelse, sprog om ledelse og adfærd, der skaber ønsket ledelse og organisationsformer.

### **Evaluering er faktisk en gave...**

Vi har erfaring for, at selv erfarne undervisere eller udviklingskonsulenter først og fremmest tænker på

evaluering som et nødvendigt onde: Noget, man skal, fordi det er et krav eller en pligt! Den tænke måde ønsker vi at gøre op med. Det er vores påstand, at der er mange gode grunde til snarere at opfatte evaluering som en gave - et bidrag til øgning af kvaliteten af processer, forløb og projekter.

Inddragelse af evaluering som en integreret del af et undervisningsprogram eller procesdesign kan for det første styrke ens professionelle troværdighed over for opdragsgiveren. Man demonstrerer sin overbevisning om, at det arbejde, man sætter i gang, vil få effekt. Man tager sig selv alvorligt.

For det andet har man efter evalueringen hjulpet kursister, elever eller studerende endnu bedre, fordi det nu er dokumenteret, hvilke forskelle, bevægelser eller hvilken udvikling forløbet har afstedkommet - og denne dokumentation kan de nu bruge til at fortælle deres omverden nye historier om sig selv.

For det tredje bidrager det at evaluere til at målrette indsatsen (det at måle målretter og påvirker - det er en intervention i sig selv) - og for det fjerde kan evalueringer, alt efter hvordan man vælger at tilrettelægge dem, skabe øget bevidsthed hos kursister, elever eller studerende om, hvad der gør det muligt for dem at udvikle sig.

Evaluering kan med andre ord i sig selv skabe læring, hvis den tilrettelægges som en refleksionsskabende proces, der er med til at øge bevidstgørelsen om egen læring. Evaluering er på den måde ikke et ligegyldigt appendiks til læreprocessen. Netop fordi udbyttet (effekten) af læring i megen uddannelsesaktivitet ofte

**Eva Damsgaard**

*Stilling: Organisations- og ledelseskonsulent, områdeansvarlig for evaluering i ATTRACTOR*

**Mange steder er evaluering ritualer, som gennemføres, fordi "sådan plejer man at gøre". Men hvis vi ønsker at opnå noget andet end det, vi plejer, så er det formentlig nødvendigt at begynde at gøre noget andet end det, vi plejer. I denne artikel præsenteres fire forskellige generationer af evaluering, hvor den sidste foldes ud i en case, der i faser beskriver, hvordan evaluering kan gennemføres, så det skaber udvikling både for dem, der evalueres, og for organisationen, de er en del af.**

ikke italesættes og dokumenteres, men forbliver usagt og ukonkret, er det vigtigt at bevidstgøre om og synliggøre læringen. Ikke bare at der læres, men også hvad og hvordan der læres. Deri ligger også kimen til at lære at lære. Evaluering er i sig selv på den måde en central del af læreprocessen, og læringen fortsætter i selve evalueringsprocessen, som altså ikke bare er et spørgsmål om opsamling og slutkontrol. Evaluering vil ofte afstedkomme refleksion - og refleksion kan skabe læring. Evaluering burde derfor i virkeligheden være en integreret, systematisk del, som indgår fra start til slut i enhver proces, hvor man ønsker læring og udvikling.

### **Evaluering er mere end evaluering**

Men evalueringsfeltet lider under en væsentlig byrde: Alle ved, hvad evaluering er. Gå ned og spørg i Brugsen... Der er imidlertid store forskelle på, HVAD de lægger i begrebet, hvis man begynder at spørge nysgerrigt til det. Det være sig alt fra "så hvordan gik det så?"-varianter til mere avancerede former. Dette er den første forhindring, man skal hen over, når man som underviser eller udviklingskonsulent ønsker at introducere evaluering i processer, forløb eller projekter. En anden forhindring er, at de færreste endnu har set, at evaluering er mere end evaluering. De hænger fast i fordomme, som f.eks: 1) at evaluering er noget, man gør til sidst, når det, der skal gennemføres er overstået, og 2) at det er kedeligt og måske endda energidrærende eller farligt. Alt dette vil vi gerne slå en stor pæl igennem ved at opfordre alle til, når de skal designe en evaluering, at erkende, at: Evaluering er mere end evaluering!! Hvis man først begynder at tænke sådan, har man allerede taget første skridt i retningen af at kunne få optimal værdi ud af at inddrage evaluering i

sine processer og projekter. Hvis evaluering designes og tilrettelægges efter det, kan evaluering f.eks. være et effektivt og stærkt redskab til at skabe og igangsætte udvikling.

### **Hvad er evaluering så?**

Vi tager i vores arbejde med evaluering udgangspunkt i den svenske professor Evert Vedungs definition, hvor evaluering beskrives som "en systematisk, retrospektiv vurdering" (Vedung, 1998). Det levner plads til en rig variation af metoder, hvor man både kan tage udgangspunkt i velkendte og velafprøvede metoder og sammensætte og skræddersy metoder eller modeller, der passer nøjagtigt til de forskellige behov, evalueringen skal imødekomme. Det er vores oplevelse, at flertallet starter evalueringsarbejdet med at vælge metode eller model - men vi vil klart anbefale, at underviseren/konsulenten tager udgangspunkt i behov og effektønsker: Hvad skal evalueringen gøre for hvem i den konkrete situation? Har man f.eks. brug for tal og procenter, der kan fungere som dokumentation for forskelle, der er sket, eller ønsker man at blive klogere på, hvad det er, der har gjort det muligt at udvikle sig og lære, så man kan gentage det eller drage nytte af det i andre sammenhænge?

### **Forskellige generationer af evaluering**

For at kunne holde de mange muligheder ud i strakt arm kan det være godt med lidt overblik, og sådan et er skabt af to amerikanske evalueringsforskere, Egon G. Guba og Yvonna S. Lincoln. De begyndte som flere andre i midten af firserne at eksperimentere med nye former for evaluering, som gjorde, at de havde brug for at distancere sig fra andre måder, som man frem til da havde bedrevet evaluering på.

Overblikket ser således ud:

Figur 1:

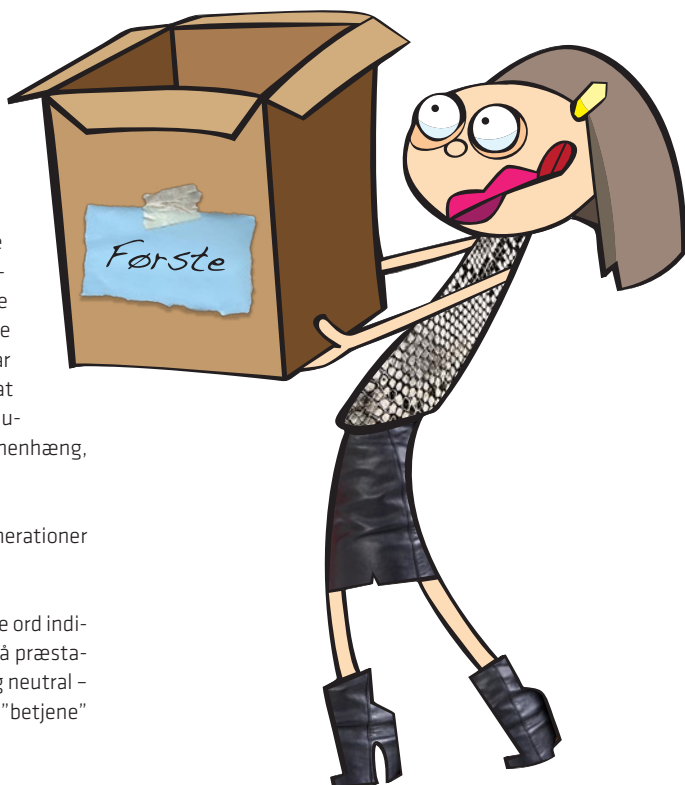
	FØRSTE	ANDEN	TREDJE	FJERDE
<b>PERIODE</b>	1900 (?) -	1920-	1960-	1985-
<b>FOKUS</b>	Individet	Programmet/forløbet/ processen og dets definerede mål	Formål med programmet/forløbet/ processen	Hvad de, der involveres, finder vigtigt
<b>FORMÅL</b>	Måling	Programmets betydning for udvikling	Sammenligninger og løbende ændringer	Samkonstruktion af virkeligheden
<b>SPØRGSMÅL</b>	Hvor meget?	Hvad i forhold til plan?	Hvorfor?	Bestemt af kontekst og involverede
<b>METODE</b>	Test og måling	Analysér, f.eks. styrker og svagheder	Eksperimenter og løbende analyser	Fortolkning, forhandles løbende
<b>EVALUA- TORROLLE</b>	Tekniker, neutral	Beskriver, ekspert	Dommer, vurderende	Facilitator, forhandler

(med udgangspunkt i Guba og Lincoln, 1989)

For at bruge overblikket over generationerne konstruktivt er det vigtigt, man ved generationsmetaforen er opstået i den nævnte kontekst - og dermed ikke betyder, at tredje generation er en bedre og mere avanceret form for evaluering end første generation. Alt efter formålet og effektønskerne vil den enkelte generation, eller nøje valgte kombinationer af flere af dem, være det, der netop i den sammenhæng man står i, vil skabe værdi. Så det, det kan være godt at spørge sig selv om, er: Hvilken form for evaluering vil skabe størst værdi i netop den sammenhæng, jeg står i nu?

Men lad os se lidt nærmere på de enkelte generationer og sætte lidt flere ord på:

**Førstegenerations evalueringer** er med andre ord indikatororienterede målinger og test med fokus på præstationer og færdigheder. Evaluator er ekspert og neutral - og er optimalt set en tekniker, der forstår at "betjene"





evalueringsmetoden uden at påvirke målingen eller testens resultater. Intelligenstest eller visse personlighedstest er et godt eksempel på en evaluering.

**Andengenerations evalueringer** er kort sagt beskrivelser af styrker og svagheder i mere komplekse sammenhænge end ren testlogik. Evalueringen er orienteret mod målene for forløbet, processen eller projektet – og er optaget af, hvad der er nået ift. planen. Evaluator er også her ekspert, men i en anden og mere beskrivende rolle. SWOT-analyser (hvor man analyserer sig frem til beskrivelser af styrker, svagheder, muligheder og trusler) hører hjemme her, ligesom kursusevalueringer, hvor det undersøges og beskrives, hvad kursisterne har fået med sig, og hvor godt det lever op til planerne og målene.

**Tredjengenerations evalueringer** er især sammenligninger og vurderinger med udgangspunkt i formål med indsatser, programmer, forløb eller processer, hvor man er nysgerrig efter at finde ud af, hvorfor det går bedre nogle gange end andre. Evaluator er en vurde-

rende dommer, der er tydelig i såvel proces som produkt. Skole-hjem-samtaler kan let gennemføres som tredjengenerationsevalueringer, hvis man f.eks. sammenligner, hvordan det går med eleven nu i forhold til, hvordan det gik for et halvt år siden – gerne holdt op imod, hvad der er formålet med f.eks. at have matematik i 7. klasse, hvad man så skal kunne etc. Et andet eksempel er benchmarking, hvor man sammenligner sig med andre på udvalgte parametre. Hvad er formålet med undervisning i et givet fag, og hvordan er man som underviser lykkedes med at gennemføre det hen over årene eller i forhold til andre kolleger på feltet.

**Fjerdegenerations evalueringer** er den slags evaluering, der adskiller sig mest fra de andre. Her bestemmes fokus og spørgsmål af de involverede: Hvem har hvilke legitime spørgsmål? Hvilket fokus er berigende for de forskellige grupper? Hvilke spørgsmål vil det give os værdi og mening at blive stillet, hvis f.eks. elever, undervisere eller andre skal udvikle sig? Virkeligheden skabes sammen, og evaluators rolle er at være en facilitator, som hjælper med at forhandle de valg, der



skal træffes, og som også faciliterer en proces, hvor de billeder, resultater eller tendenser, der kommer frem i evalueringen, fortolkes og tillægges mening etc. Eksempler på denne form for evaluering gives nedenfor.

Oftentimes vil man se generationerne kombineret. Ledelsen eller politikerne vil f.eks. typisk være interesserede i svar eller billeder, der bedst skabes ved hjælp af første-, anden- eller tredjegerations evalueringer, mens man i udviklingsammenhænge i mange tilfælde vil komme længst med en fjerdegenerations evaluering. Derfor kan der mange gange være brug for flere metoder og elementer i evalueringen.

#### Udviklende evaluering

Alle fire generationer kan anvendes i udviklingsammenhænge, hvis man vælger spørgsmål, der har denne

intension, men fjerdegenerations evalueringer er særligt velegnede, og artiklen vil derfor herfra fokusere på denne form.

Men hvorfor er fjerdegenerations evalueringer særligt virksomme, når vi snakker læring og udvikling? Det er der flere grunde til. Én af de vigtigste er formentlig, at det har en stærkt bemyndigende effekt på dem, der skal evalueres, at de faktisk spørges, hvad de selv mener, det er relevant at blive evalueret på. Det skaber et helt andet ejerskab og en markant anden interesse for de billeder eller tendenser, der tegnes i evalueringen. Bemyndigelsen bliver med andre ord en form for anerkendelse i praksis. En anden grund kan være, at man i fjerdegenerations evalueringer kan folde processer ud, der hjælper dem, der evalueres, til at blive klogere på, hvad der er med til at gøre udvikling muligt hvilke ressourcer de selv og andre bruger etc., sådan at de bliver klogere på, hvad de kunne gøre mere af, næste gang de gerne vil have udvikling til at ske. Begge begrundelser handler om former for anerkendelse på forskellige niveauer.

#### En case: Dialogbaseret udviklende ledelsevaluering

Men lad os kigge på et eksempel på anerkendende fjerdegenerations evaluering i praksis, så det bliver lettere at få en håndgribelig fornemmelse af, hvordan det kan forløbe helt konkret. Casen hører ikke hjemme i undervisningsverdenen, men jeg vil efter gennemgangen af faserne oversætte principperne i formen, så det forhåbentlig også giver mening i en undervisningskontekst. Intensionen fra min side er at præsentere en form for evaluering, der dels matcher fjerdegenerations logikken og dels er med til at skabe udvikling for både dem, der evalueres, og den organisation, de er en del af.

Vi blev på et tidspunkt i 2005 kontaktet af direktøren for KTK (Kommune Teknik København), som på det tidspunkt var afdelingen for kommunens skraldemænd, gadefejere og gartneri. De var netop konfronteret med en stor organisatorisk udfordring, nemlig at



man øverst i kommunen havde besluttet at gå bort fra den hidtidige praksis, hvor KTK automatisk fik alle opgaver inden for vej- og byservice, for i stedet at udbyde alle opgaver åbent, så KTK – på linje med andre udbydere – kunne byde på opgaverne og håbe på at vinde dem. Dette krævede, set med direktørens øjne, en væsentlig organisatorisk omstilling, hvis man skulle kunne følge med de nye vilkår, og hun valgte – efter en snak med ATTRACTOR – at sætte en ledelsevalueringssproces i gang, som ud over at give lederne øjebliksbilleder af deres ledelse/lederskab, der kunne danne grundlag for en udviklingsplan, også skulle gøre både lederne og medarbejdere mere bevidste om ledelse, hvilke former for ledelse de ønskede sig etc. Der var i øvrigt tre lag af ledere i KTK: Direktøren, afdelingschefer og driftsledere.

For at sikre en organisatorisk forankring valgte vi at tage udgangspunkt i virksomhedsplanens indsatsområder samt ledelsesgrundlaget for KTK.

**I første fase** udarbejdede afdelingscheferne strategiske og samtidig konkrete aktivitetsplaner for hver afdeling med udgangspunkt i virksomhedsplanens indsatsområder samt ledelsesgrundlaget for KTK. Hver afdeling gennemførte en teamcoachingsamtale, hvor handlingsplaner og ledelsesadfærd drøftedes og efterfølgende blev udmøntet i en konkret aktivitetsplan, der også rummede bud på, hvordan ledelse skulle udføres.

**Anden fase** bestod af samtaler, hvor alle driftsledere og afdelingschefer blev inviteret og interviewet afdelingsvis, så de fik lejlighed til at komme med bud på, hvad der ville være relevant og værdifuldt for dem som ledere at blive evalueret på i arbejdet med de opstillede handlingsplaner, ledelsesgrundlaget og virksomhedsplanens indsatsområder – hvis evalueringen vel at mærke skulle styrke dem i deres udvikling som ledere. Alle svar og tilbagemeldinger blev noteret.

**I tredje fase** blev alle svarene kondenseret i et overblik over relevante og værdifulde emner, som viste sig at kunne struktureres under 7 ledelsesprincipper, der var defineret af lederne i Teknik- og Miljøforvaltningen, som KTK hørte under. Emnerne blev formuleret som spørgsmål, der tilsammen udgjorde en spørgeguide.

**Fjerde fase** bestod af interviews, hvor overordnede, sideordnede og underordnede med udgangspunkt i spørgeguiden gav feedback på deres lederkolleger i KTK. Interviewene blev foretaget af en konsulent fra ATTRACTOR. Logikken er inspireret af en 360-graders-tilgang til evaluering – en metode, der, hvis den anvendes kvalitativt, giver mulighed for, at forskellige stemmer og perspektiver bringes i spil.

**I femte fase** blev feedbacken kondenseret til 5-6 siders sammenfatninger med mønstre, konklusioner etc. fra kollegernes respons. Dette blev gjort af konsulenten fra ATTRACTOR, som havde lavet interviews om den enkelte leder. Sammenfatningen blev herefter afleveret til den leder, der blev givet feedback på/evalueret, og vedkommendes egen leder.

**I sjette fase** blev der afholdt udviklingssamtaler mellem lederen, der havde fået feedback, og vedkommendes egen leder. I disse samtaler deltog også den konsulent fra ATTRACTOR, som havde foretaget interviewene om lederen – dels som coach i en samtale før og efter udviklingssamtalen med lederens leder,

og dels som garant for det anerkendende, fremadrettede fokus i selve udviklingssamtalen.

**I syvende fase** blev processen evalueret grundigt fra forskellige perspektiver med en afsluttende opsamling og feedback, så KTK kunne institutionalisere modellen til fremtidig brug.

### Udbytte og effekter

Og hvad kom der så ud af det? Processen strakte sig over 10 måneder, og de effekter, den endelige opsamling kunne pege på, var f.eks:

- Sammenkædning af virksomhedsstrategi, ledelsesprincipper og fremtidig ledelsesadfærd
- Konkrete udviklingsplaner for den enkelte leder
- Indsigt i den enkelte leders styrker og ressourcer
- Øget bevidsthed om effekten af anerkendelse og coachingbaseret ledelse
- Nyt sprog om ledelse
- Nyt syn på visse ledere = nye handlemuligheder
- Øget bevidsthed hos medarbejderne (hvad er godt medarbejderskab?)

Daværende direktør, Pernille Andersen<sup>ii</sup>, udtalte desuden:

- *"Sammenkædningen er simpelt hen blevet mere tydelig for den enkelte og for gruppen som helhed. Derudover har evalueringen også tydeliggjort nødvendigheden af "den gode" oversættelse fra strategi til ledelsesmæssig adfærd. En oversættelse, som både i det store og i det små er en meget vigtig ledelsesopgave i dagligdagen. Det har nemlig været muligt at se effekten, der hvor denne oversættelse har været eksemplarisk."*
- *"Det fælles sprog omkring ledelse er også gennem evalueringsformen kommet ind under huden på den enkelte, og samtidig er det blevet synligt, at ledelse også er den adfærd, som man vælger at have, og de relationer, som man vælger at fokusere på. Gennem samtalerne har lederne og en stor gruppe medarbejdere taget stilling til spørgsmål om ledelse og herigennem været med til at udvikle et meget mere*

*bevidst sprog om ledelse og ledelsesadfærd, som vil komme organisationen til gavn i andre sammenhænge. Herudover er der skabt større åbenhed omkring ledelse, så alle kan lære af hinanden samt forholde sig til hinandens ledelse - og begge dele er vigtige skridt i retning af en åben og dialogisk ledelse i KTK, og som vil styrke de ledelsesnetværk, som er under etablering både i KTK og i forvaltningen."*

### ... Og i en undervisnings- /læringssammenhæng??

Hvis man i en undervisnings- eller læringssammenhæng skulle lade sig inspirere af processen ovenfor i forhold til at gennemføre fjerdegenerations evalueringer, der skaber udvikling, ville man først og fremmest skulle definere, hvad man gerne vil evaluere, og hvilken forskel man ønsker det skal gøre for hvem. Dernæst ville det - hvis det giver mening at skabe organisatorisk forankring - være vigtigt at tage udgangspunkt i f.eks. skolens/undervisningsstedets visioner eller værdigrundlag, de planer, der lægges for elever/studerende for de enkelte år og fag, værdier, man har arbejdet med i klassen/på holdet eller lignende, og bede eleverne/de studerende om at drøfte, hvilke konkrete handle- og aktivitetsplaner eller lignende de inspirerer eller lægger op til. Dette eksempel kræver naturligvis, at man her tænker elever i de ældre klasser, men så kan det til gengæld give mulighed for at skabe helt ny mening ang. det at lære og meningen med det.

Når dette var på plads kunne man følge logikken ovenfor og interviewe, hvad det ville være relevant og meningsfuldt at blive evalueret på (f.eks. mens de gennemfører et fag med udgangspunkt i opstillede mål og formål), hvis evalueringen skal styrke dem i deres udvikling. Ved siden af dette ville man i øvrigt også i denne fase kunne spørge andre grupper (f.eks. forældrene eller lærerne), hvilke legitime spørgsmål de måtte have inden for det vedtagne formål, som er fundament. Vær dog her opmærksom på ikke at skabe situationer, hvor "alle spørgsmål er velkomne" - men hvor spørgsmålene skal bidrage til at skabe den effekt, der ønskes i udgangspunktet. Her har evaluator en særlig rolle i at kommunikere det vedtagne forslag og de ønskede effekter klart og tydeligt til alle, der in-

volveres. Glemmes dette, står man let tilbage med en dårlig og ubrugelig evaluering.

Det skal også fastlægges, hvem det er relevant og meningsfuldt at spørge – og skal man følge eksemplet ovenfor og vælge en 360-graders-logik som udgangspunkt (hvis det vel at mærke passer til formålet med evalueringen og det, man ønsker, den skal skabe). Måske er det her relevant at spørge eleven selv, elevens kammerater, elevens lærer og elevens forældre – eller andre, der ville udgøre 360 grader rundt om eleven og elevens læring? Og når disse skal spørges, er det selvfølgelig afgørende – igen med formål og effektønsker for øje – at forholde sig til, hvor lang tid og hvor mange ressourcer man kan afsætte til dels gennemførelsen, dels bearbejdelsen af det materiale, der genereres. Evalueringen ovenfor ville formentlig i en undervisningssammenhæng være en tung og måske også forholdsvis ”dyr” form at gennemføre i sin fulde udstrækning i forbindelse med et almindeligt matematikforløb i 9. klasse.

Princippet bag 360-graders-logikken kan dog let varieres til noget kortere og lettere håndterbart. I disse to faser er bevidsthed om sammenhænge mellem design, metoder, spørgsmål og effekter vigtig at holde sig for øje for evaluatorens vedkommende – lige som det er vigtigt, at den viden, der genereres i evalueringen, kommer frem i en form, der passer til det, den skal bruges til.

Skal forløbet ovenfor videreføres i undervisningssammenhængen, kunne man eksempelvis vælge at danne en kort rapport med tilbagemeldinger fra de forskellige perspektiver i en sammenfatning, som gives til fx eleven/den studerende og vedkommendes underviser. Rapporten vil herefter kunne anvendes som klangbund for en dialog om elevens udvikling, samt hvad eleven oplever at have brug for, fx fra underviserens side eller i samspillet med underviseren for at kunne komme i den ønskede retning.

Og samspillet er netop noget af det, man med fordel kunne få frem i lyset med sådan en evaluering – her

samspillet i forbindelse med læring (og ikke ledelse som i casen ovenfor). Det er mest almindeligt at designe evalueringer, hvor man vejer og måler individer – men at muliggøre, at det bliver motiverende, hvilket jo netop er vigtigt, hvis evalueringen skal være udviklende i en læringsammenhæng, er en anden sag. Noget af det, der kan virke energigivende, er, hvis man sætter samspillet mere i fokus: Medarbejderens andel i at gøre god ledelse mulig sammen med lederens andel i at udøve god ledelse – eller elevens/den studerendes andel i at gøre god læring mulig sammen med lærerens/underviserens andel i at undervise, så det skaber læring.

### Afrunding

Måske giver disse udspil umiddelbart anledning til nye tanker om brug af evaluering – måske skal det oversættes, masseres eller bearbejdes lidt mere, for at det giver mening og kan anvendes. Mit håb er i hvert fald at åbne for dialog og debat om mulige veje i evaluering, der i mange sammenhænge godt kan tåle en bevægelse fra det rituelle til en mere værdiskabende, udviklende retning.

### Litteratur

Vedung, Evert (1998): *Utværdiering i politik og forvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1989): *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications Inc.

<sup>i</sup> I dag er organisationen delt op og hører hjemme under tre forskellige centre under Teknik- og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune.

<sup>ii</sup> Hun er i dag direktør for forretningsudvikling i Teknik- og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune.