

Arbetsförmedlingens utvärderingsproduktion år 2010 och år 2015 En jämförande studie

Davor Zovko, Mats Ekermo och Elinor Brunnberg

Den aktuella studien granskar och jämför Arbetsförmedlingens utvärderingsproduktion år 2010 med utvärderingsproduktionen år 2015, avseende regelbundenhet, användningstyper, förekomst av brukarperspektiv samt förekomst av förslag på förändring av den utvärderade verksamheten. Arbetsförmedlingens utvärderingsproduktion domineras både 2010 och 2015 av återrapportering till regeringen samt redovisning av resultat. Utvärderingar som innehåller brukarperspektiv är få om än något fler år 2015 än år 2010 och leder i liten utsträckning till förslag på förändring av verksamheten. Utvärderingarna tycks båda åren fokusera mer på kontroll och redovisning än på utveckling av stödet till de arbetssökande.

Inom utvärderingsforskningen är utvärderingsanvändning en central fråga. Forskningen fokuserar bland annat på hur utvärdering används inom politik, offentlig förvaltning och andra verksamheter (Leeuw 2009, Lempert 2010, Linde 2010, Lindgren 2008, Petersén & Olsson 2014). Utvärdering ses traditionellt som ett sätt att utveckla offentliga verksamheter, granska maktutövning samt förebygga fusk och korruption. Tidigare forskning beskriver utvärdering av offentliga verksamheter som en omfattande del av verksamheten som binder stora ekonomiska och personella resurser (Lindgren 2008, Sandberg 2014, SOU 2007:75).

Artikeln tillägnas Elinor Brunnberg som avled den 30 juni 2017 i slutfasen av artikelns färdigställande.

FÖRFATTARE

Davor Zovko, Fil lic, Örebro universitetet och
Mälardalens högskola, zovko@live.se

Mats Ekermo, Fil dr, Lektor, Akademin för Hälsa, vård
och välfärd, Mälardalens högskola,
mats.ekermo@mdh.se

Elinor Brunnberg, Fil dr, Professor emerita, Akademin
för Hälsa, vård och välfärd, Mälardalens högskola och
Mälardalen Research Center, Katrineholm

Utvärdering definieras i denna studie som olika former av granskning som genomförts i efterhand och utifrån givna utvärderingskriterier samt redovisats i rapportform. Enkel uppföljning, det vill säga regelbunden insamling och redovisning av olika data utan analys, ingår inte i definitionen.

Sedan flera decennier tillbaka har svensk forskning granskat statliga myndigheters utvärdering och funnit att användningsområdet varierat något mellan olika verksamheter. En studie från slutet av 1980-talet jämförde utvärderingars användning inom offentlig verksamhet och fann att vissa verksamheter använde sig av utvärdering i ett mer renodlat kontrollsyfte än övriga (Premfors 1987). I studien ingick Arbetsförmedlingens föregångare Arbetsmarknadsstyrelsen, Centrala studiestödsnämnden, Energiforskningsnämnden, Industriverket, Invandrarverket, Konsumentverket, Skolöverstyrelsen, Socialstyrelsen samt Universitets- och högskoleämbetet. Premfors (1987) konstaterade att Arbetsmarknadsstyrelsen, Centrala studiestödsnämnden och Invandrarverket använde sig av utvärdering framförallt i ett renodlat kontrollsyfte. Arbetsmarknadsstyrelsen utmärkte sig genom en rutinmässig utvärderingsanvändning.

En undersökning av utvärderingsverksamheten inom det statliga Universitetskanslersämbetet, Universitets- och högskoleämbetet samt Kanslersämbetet visade att utvärderingsverksamheten inom den högre utbildningen under perioden 1964 – 1995 utvecklats från en informell del i verksamheten till en institutionaliserad del som obligatoriskt nämns i myndigheternas instruktioner (Gröjer 2004). Av de 244 utvärderingarna som granskades hade mer än hälften (141) ett lärande syfte. Det fanns även en stor andel (88) med kontrollerande syfte och ytterligare några (15) med legitimerande syfte. Mer än var tredje utvärdering inom den högre utbildningen hade alltså under den här perioden ett kontrollerande syfte.

En studie på 2010-talet rörande tidsbegränsade projekt inom socialt arbete visade på en paradox, nämligen att utvärderingar prioriterades högt men trots detta inte användes för lärande och utveckling (Petersén & Olsson 2014). Trots att utvärdering prioriterades var dess användning av mer rutinmässig karaktär. Petersén och Olsson visade samtidigt på en annan användning, att utvärderarna själva använde utvärderingarna i externa sammanhang med olika syften. Utvärderarnas användning kan i dessa sammanhang, enligt Petersén & Olsson (2014), ses som konceptuell användning.

En undersökning av Arbetsförmedlingens utvärderingsverksamhet visade att utvärderingsverksamheten var regelbunden, centralstyrd och användes huvudsakligen för kontroll och återrapportering till regeringen (Zovko m fl 2016). Arbetsförmedlingens utvärderingar fokuserade inte på utveckling av stödet till de arbetssökande. Policydokument och intervjuer med ledningspersonal inom ett lokalt arbetsmarknadsområde visade att utvärderingar initierades och genomfördes centralt och kommunicerades nedåt i organisationen. Utvärderingar med

fokus på kunskap om brukarnas behov, av relevans för servicenivån, saknades nästintill helt. New Public Managements styrningsfilosofi kan förklara varför Arbetsförmedlingens utvärderingsverksamhet huvudsakligen fokuserar på kontroll och rapportering.

SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR

Syftet med denna studie är att granska och jämföra innehållet i Arbetsförmedlingens utvärderingsproduktion år 2010 med produktionen år 2015. I utvärderingsproduktionen ingår utvärderingar av Arbetsförmedlingens verksamhet genomförda av interna utvärderingsfunktioner inom organisationen. I utvärderingsproduktionen ingår också utvärderingar av samverkansprojekt som Arbetsförmedlingen bedriver tillsammans med ESF-rådet och samordningsförbundet. Samverkansprojekten har utvärderats av externa utvärderare.

Den aktuella studiens två forskningsfrågor innehåller en jämförelse mellan år 2010 och år 2015. Studien gör nedslag vid två olika tidpunkter och undersöker alltså inte utvecklingen över tid. Forskningsfrågorna är: Vilka förändringar har skett när det gäller utvärderingars regelbundenhet, användningstyper och förslag på förändring år 2015 jämfört med år 2010? I vilken utsträckning har brukarnas röster lett till förslag på förändring av verksamheten i utvärderingar från 2010 respektive 2015?

OLIKA TYPER AV UTVÄRDERINGSANVÄNDNING

I studien analyseras utvärderingars tänkta användning, inte hur utvärderingar faktiskt kommit att användas i praktiken.

Vedung (2015) beskriver sex typer av utvärderingsanvändning. Genom instrumentell (*instrumental*) användning ska den utvärderade verksamheten förändras utifrån utvärderingens resultat. Inom konceptuell (*conceptual*) eller upplysande (*enlightenment*) användning ska utvärdering generera kunskaper om den utvärderade verksamheten, men inga åtgärder förväntas vidtas med anledning av detta. Genom legitimerande (*legitimizing*) användning ska utvärdering ge stöd till redan etablerade ståndpunkter och positioner. Inom taktisk (*tactical*) användning blir utvärdering en ursäkt för fördröjda politiska beslut. Inom rituell (*ritual*) användning genomförs utvärderingar regelbundet och rutinmässigt enligt fastställda scheman. Genom konstitutiv (*constitutive*) eller förekommande (*anticipatory*) användning används utvärdering redan innan några utvärderingsresultat finns. Användarna vet på förhand vad utvärderingen kommer att fokusera på och de anpassar verksamheten utifrån det.

Främjande användning framhålls ofta som det mest centrala syftet med utvärdering (Lindgren 2015, Patton 2008, Petersén & Olsson 2014, Vedung 1998,

Weiss 1998). Att en utvärdering är främjande betyder att den avses användas för att främja eller utveckla verksamheten. Instrumentell och upplysande användning kan betraktas som närliggande. Skillnaden är att instrumentell användning inbegriper att verksamheten förändras i enlighet med utvärderingens resultat och rekommendationer. Upplysande utvärdering genererar kunskaper men förutsätter inte att utvärderingsresultatet ska leda till förändring av verksamheten (Vedung 1998, 2015).

ARBETSFÖRMEDLINGEN – EN MÄNNISKOBEHANDLANDE ORGANISATION

Arbetsförmedlingen är en människobehandlande organisation (*human service organisation*) som genom olika tjänster ger stöd till arbetssökande (Kouzes & Mico 1979). Tjänsterna kan kallas för transformeringsmetoder (*transformation technologies*) (Hasenfeld 1983). Transformeringsmetoder består av sorterande/kategoriserande metoder (*people-processing technologies*), bevarande metoder (*people-sustaining technologies*) samt förändringsmetoder (*people-changing technologies*). Genom kategoriserande metoder tillskriver Arbetsförmedlingen människor en social tillhörighet, i syfte att få olika aktörer att handla på önskat sätt. Exempelvis kallas människor långtidsarbetslösa. Arbetsgivare som anställer långtidsarbetslösa kan få olika typer av subventioner som Nystartsjobb eller Anställningsstöd. Bevarande metoder förebygger försämring av människors villkor. Exempelvis utbetalas aktivitetsstöd som upprätthåller de arbetslösas ekonomi under tiden de deltar i arbetsmarknadspolitiska program. Förändringsmetoder ändrar människors beteende eller kunskaper. Exempelvis kan arbetssökande instrueras om hur man söker arbete eller utbildas inom ett yrke.

Människobehandlande organisationers huvuduppgift är att skydda, bibehålla eller förbättra människors välbefinnande (Hasenfeld 1983). En nära och tät interaktion mellan handläggaren och samhällsmedborgaren utgör kärnverksamheten i en människobehandlande organisation. En organisations förmåga att tillgodose medborgarnas behov återspeglas bland annat i olika förtroendemätningar (Dellgran m fl 2015). Att Arbetsförmedlingen ska anpassa sin verksamhet till arbetssökandes behov är lagstadgat. Enligt Förordning med instruktion för Arbetsförmedlingen, ska Arbetsförmedlingen bland annat ansvara för den offentliga arbetsförmedlande verksamheten, prioritera människor som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden samt anpassa stödet efter den enskildes förutsättningar (SFS 2007:1030).

För att en människobehandlande organisation ska kunna utveckla och anpassa sin verksamhet till brukarnas behov och förutsättningar behöver organisationen kunskaper. Sådana kunskaper kan bland annat förvärfvas genom utvärdering.

NEW PUBLIC MANAGEMENT OCH MÄNNISKOBEHANDLANDE ORGANISATIONER

New Public Management är en lednings- och styrningsfilosofi som under de senaste decennierna kommit att etableras i svensk offentlig sektor. Införandet av New Public Management beskrivs som följden av en tilltagande kritik som redan i slutet av sextioalet började riktas mot offentlig verksamhet (Ahlbäck Öberg & Widmalm 2016). Den offentliga sektorn i Sverige växte under 1960-talet som aldrig förr (Premfors 1998). Den kraftiga expansionen gällde både omfattning och bredd. Enligt kritikerna hade den offentliga sektorn vuxit och blivit alltför dyr, byråkratisk och svår att styra. Trots expansionen lyckades den offentliga verksamheten inte främja en jämlik samhällsutveckling och stödja medborgarna i deras livssituationer. Insynen i och kontrollen över den offentliga verksamheten var dålig. Genom nya lednings- och styrningsformer hämtade från den privata sektorn ville man öka offentlig verksamhets flexibilitet, kvalitet och kostnads-effektivitet. Styrning och organisering utifrån marknadsmässiga principer med konkurrens som drivkraft utgjorde förebilden.

New Public Management kom att starkt påverka den offentliga verksamhetens organisering, och en tilltagande granskning utvecklades för ökad insyn och resultatuppföljning (Ahlbäck Öberg 2010, Hertting & Vedung 2009). Enligt Ahlbäck Öberg (2010) påverkades offentlig verksamhet av två granskningsdoktriner. Enligt den ena skulle granskning ske inom verksamheten, det vill säga offentliga organisationer skulle utöva ett slags självgranskning där tjänstemannaetik skulle förhindra fel och brister. Enligt den andra tanken är fel och brister oundvikliga och omöjliga att rätta till om inte verksamheten granskas externt. Enligt Ahlbäck Öberg har tanken om extern granskning kommit att prägla utvecklingen inom den offentliga verksamheten. När extern granskning började bli ett institutionaliserat inslag i offentlig verksamhet började den växa. Verksamheterna gjordes utvärderingsbara genom införandet av parametrar, ofta uttryckta i kvantitativa mått, för att underlätta uppföljning och granskning (Power 1997).

Inom New Public Management handlar styrningsintresset om hur verksamheter uppfyller kvalitets- och effektivitetsmål. Kontrollen av människobehandlande organisationer blev omfattande samtidigt som organisationerna decentraliserades med tanken att ge de professionella handläggarna ökad handlingsfrihet och egenansvar för att åstadkomma resultat (Johansson 1992). Utvärderingsverksamheten blev omfattande och dyr samtidigt som den utvecklades till en obligatorisk rutin i arbetet. Forskningen talar om överredovisning och att både professionella handläggares och medborgares möjligheter att påverka offentliga verksamhetens utformning har minskat (Bejerot m fl 2015, Dellgran m fl 2015, Sandberg 2014). Tanken med New Public Management och decentraliseringen var att ge de professionella handläggarna utökad frihet att handla under ansvar (Hood 1991,

1995). Dock har kontrollen växt kraftigt i utvärderingens namn och utvecklats till en granskningsapparat som kontrollerar i princip allt och alla. Då är frågan om någon frihet finns kvar i de decentraliserade men starkt kontrollerade verksamheterna som för att vara enkelt granskningsbara organiseras utifrån standardiserade rutiner (Bruhn 2015). Forskningen har haft svårt att påvisa att New Public Management lett till förbättrad kvalitet och effektivitet inom offentliga verksamheter såsom det inledningsvis var tänkt (Dellgran m fl 2015, Hood & Dixon 2015).

METOD

Studien är genomförd med blandad metod (*Mixed Methods Research*) (Teddlie & Tashakkori 2010). I den kvalitativa analysen studeras och tolkas innehållet i utvärderingsrapporterna från år 2010 respektive 2015. Utifrån analysen sorteras utvärderingsrapporterna i olika kategorier. I den kvantitativa analysen studeras, med hjälp av deskriptiv statistik, utvärderingars fördelning inom de olika kategorierna. Bakom blandningen av olika metoder ligger en strävan efter att säkra bästa möjliga svar på studiens forskningsfrågor (Teddlie & Tashakkori 2010).

URVAL OCH DATA

Alla utvärderingar som ingår i Arbetsförmedlingens egen utvärderingsproduktion år 2010 och år 2015, granskades. Urvalet av de specifika åren kan ses som ett strategiskt urval. I den föregående studien (Zovko m fl 2016) undersöktes Arbetsförmedlingens utvärderingsanvändning genom intervjuer genomförda år 2010-2011. Avsikten med urvalet i den nu aktuella studien är att undersöka hur Arbetsförmedlingens utvärderingsproduktion såg ut vid tidpunkten för intervjuerna samt fem år senare. För att studera förändringar i utvärderingsproduktionen har ett så långt tidsintervall som möjligt eftersträvat. Året 2015 var, när datainsamlingen genomfördes, det senaste året som kunde studeras i sin helhet. Att välja två specifika år istället för samtliga år under perioden medför en risk att eventuella förändringar som skett mellan de valda åren inte noteras.

Den utvärderingsproduktion som undersöks i denna studie består av utvärderingar genomförda av interna utvärderingsfunktioner inom Arbetsförmedlingen samt utvärderingar av samverkansprojekt som Arbetsförmedlingen bedrivit tillsammans med ESF-rådet och samordningsförbundet. Till samverkansprojekten har externa utvärderare anlåtats. Begreppet 'Arbetsförmedlingens utvärderingsproduktion' ska ej förväxlas med det i teoriavsnittet nämnda begreppet 'självgranskning' som innebär att tjänstemän övervakar och utvärderar sitt eget arbete. Det är alltså ingen 'självgranskning' men väl en 'egen utvärderingsproduktion'.

I det första urvalet ingick från början alla utvärderingsrapporter som Arbetsförmedlingen hade publicerat under år 2010 respektive 2015. Därutöver ingick

samtliga rapporter som publicerats på hemsidan för Nationella Nätverket för Samordningsförbund (NNS), på de 69 lokala samordningsförbunds hemsidor samt på Europeiska Socialfondens (ESF) hemsida. Kontakt togs med Arbetsförmedlingens analysavdelning i syfte att kontrollera om det fanns rapporter som inte var publicerade på Arbetsförmedlingens hemsida, men så var inte fallet. Alla producerade rapporter är publicerade, antingen som självständiga rapporter eller som delar i andra publicerade rapporter. Kontakt togs också med Arbetsförmedlingens internrevision som skickade samtliga revisionsrapporter för år 2010 och 2015.

I det första urvalet ingick således 83 rapporter för år 2010 och 131 rapporter för år 2015. Vid den första urvalsgranskningen sorterades 82 rapporter bort. Majoriteten valdes bort på grund av att de inte bedömdes vara utvärderingar enligt studiens angivna definition. Exempel på sådana rapporter är Arbetsförmedlingens redovisning av ekonomiskt utfall, utbetalningsprognoser samt prognoser av arbetsmarknadens utveckling under de kommande åren. Några rapporter valdes bort då de inte var publicerade under de aktuella åren. Samtidigt kom några rapporter som inte var mer precist daterade, att inkluderas i studien. Dessa rapporter var exempelvis utvärderingar av projekt avslutade den 31 december 2014. De antogs ha blivit utvärderade under 2015.

Efter urvalsgranskningen kvarstod slutligen 64 rapporter från år 2010 samt 68 rapporter från år 2015. Detta betyder att samtliga utvärderingsrapporter publicerade år 2010 (20 rapporter) respektive år 2015 (28 rapporter) på Arbetsförmedlingens hemsida samt internrevisionsrapporter för åren 2010 (tio rapporter) och 2015 (en rapport) ingår. I det empiriska materialet ingår även utvärderingsrapporter publicerade av Europeiska socialfonden år 2010 (två rapporter) och år 2015 (tre rapporter) samt rapporter publicerade av samordningsförbund 2010 (32 rapporter) och 2015 (36 rapporter) (se *tabell 1*).

Tabell 1. Rapporter som utgör studiens empiriska material

	2010	2015	Summa
Af:s rapporter	20	28	48
Af:s internrevision	10	1	11
Europeiska socialfonden	2	3	5
Samordningsförbund	32	36	68
Summa	64	68	132

Utvärderingsrapporter har funnits publicerade under olika rubriker, länkar, arkiv och dokumentsamlingar. En noggrann sökning gjordes i syfte att få ett så heltäckande urval av rapporterna som möjligt. Trots detta finns risken att någon eller några rapporter inte upptäckts på någon av de talrika publiceringsplatserna och

därmed inte inkluderats i studien. Tre av de 69 lokala samordningsförbundens hemsidor gick inte att öppna.

Arbetsförmedlingens verksamhet utvärderas även av många andra externa aktörer. Några av dem är Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU), Inspektionen för arbetslöshetsförsäkring (IAF) (IAF 2012, IFAU 2012), Riksrevisionen och Statskontoret (Arbetsförmedlingen 2013). Det finns även forskningsrapporter och akademiska avhandlingar där Arbetsförmedlingens verksamhet har utvärderats. Utvärderingar producerade av dessa aktörer omfattas inte av Arbetsförmedlingens utvärderingsproduktion och ingår således inte i undersökningens empiriska underlag.

DATAANALYS

För dataanalysen har samtliga utvärderingsrapporters sammanfattningar lästs detaljerat och hela rapporter har lästs om sammanfattningarna saknat nödvändig information.

Anteckningar har förts i en Excel-tabell gällande följande frågor:

- Är utvärderingen genomförd som del i regelbunden utvärderingsverksamhet eller som tillfällig utvärdering?
- Är utvärderingens objekt en lokal verksamhet eller en verksamhet på central/nationell nivå i organisationen?
- Vilken användningstyp tillhör utvärderingen utifrån utvärderingens syfte?
- Förekommer förslag om förändring av den utvärderade verksamheten?
- Förekommer ett brukarperspektiv i utvärderingen?
- Förekommer förslag på förändring i de utvärderingar som redovisar ett brukarperspektiv?

Analysen inleddes med en analys av utvärderingarnas sammanfattningar och en kategorisering utifrån ovanstående frågor. Efter att samtliga utvärderingar kategoriserats har de sorterats i lämplig kolumn i en Excel-tabell. Resultatet har summerats och redovisas som deskriptiv statistik. Europeiska socialfondens utvärderingar redovisas i analysen tillsammans med samordningsförbundens utvärderingar.

Till grund för kategoriseringen av utvärderingar låg Vedungs användningstyper (Vedung 2015). Användningstyperna ”taktisk” och ”konstitutiv” har inte använts i analysen då dessa användningar inte kunde utläsas explicit.

Endast direkt inhämtade brukarröster betraktas som brukarperspektiv. Statistik över brukarnas arbetslöshet eller andra levnadsförhållanden betraktas inte som brukarperspektiv. Brukare av Arbetsförmedlingens tjänster är, i en vidare bemär-

kelse, både arbetssökande och arbetsgivare. I denna studie avses med brukare arbetssökande.

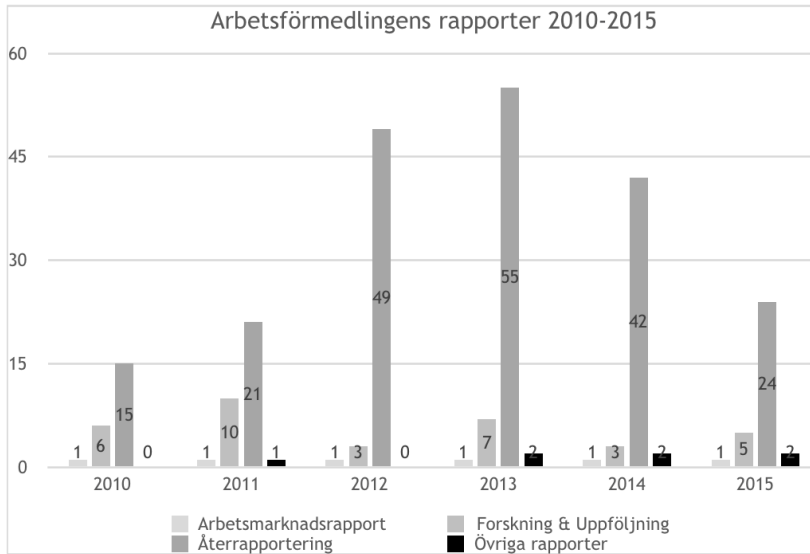
Totalt 132 utvärderingsrapporter har granskats genom att alla sammanfattningar lästs noga och samtliga rapporter översiktslästs. Vissa rapporter med bristande sammanfattningar eller inga sammanfattningar alls har lästs noga i sin helhet för att kunna göra komplett analys av de frågeställningar som varit centrala. Trots detta kan det vid översiktsläsning av rapporter finnas risk att läsaren missar till exempel förslag på förändring av den utvärderade verksamheten. Sammanfattningarna förväntades innehålla de uppgifter som efterfrågades så översiktsläsningen var ett sätt att säkra information när sammanfattningarna saknade nödvändiga uppgifter.

Bedömningarna i dataanalysen kan till en viss del ha påverkats av forskarens förståelse, förkunskaper och förutfattade meningar (Holme & Solvang 1997). I analysen har bedömningar gjorts utifrån tolkning av texter och uttalade syften i utvärderingsrapporterna samt exempelvis vad som gick att utläsa av förslag på förändring. En av forskarna arbetade vid tiden för datainsamlingen på Arbetsförmedlingen och hade 17 års erfarenhet som handläggare. Det fanns alltså en erfarenhetsbaserad kunskap som fördjupat förståelsen av Arbetsförmedlingens verksamhet och organisation. Samtidigt hade två av forskarna ett utifrånperspektiv vilket kunde balansera risken för 'blinda fläckar' eller att förutfattade meningar passerade obemärkt. Den här kombinationen av forskargrupp kan snarare ha stärkt än försvagat forskningsresultatets tillförlitlighet.

RESULTAT

Detta avsnitt inleds med en översikt över Arbetsförmedlingens rapportproduktion och rapporttyper för samtliga år under perioden 2010-2015. Därefter redovisas resultatet för år 2010 respektive 2015, efter de frågor som legat till grund för dataanalysen.

Arbetsförmedlingens rapporter 2010-2015



Figur 1. Fördelning mellan arbetsmarknadsrapport, forskning och uppföljning, återrapportering samt övriga rapporter, för åren 2010-2015.

Fram till 2015 delade Arbetsförmedlingen in sina rapporter i arbetsmarknadsrapport, återrapportering, forskning och uppföljning, samt övriga rapporter (Arbetsförmedlingen 2016). *Figur 1* visar att återrapportering till regeringen år efter år är den oftast förekommande typen av rapport. Samtliga återrapporteringar är svar på regeringens beställning genom regleringsbrev. Exempelvis är rapporten ”Resultatrapport om kompletterande aktörer samt intern coachning” (Arbetsförmedlingen 2010a), en återrapport beställd av regeringen även om Arbetsförmedlingen publicerade den i kategorin forskning och uppföljning.

Observera att i *figur 1* redovisas samtliga rapporter publicerade på Arbetsförmedlingens hemsida. Det ska inte förväxlas med studiens empiriska material som för år 2010 och 2015 motsvarar rapporter som bedömts vara utvärderingar. Dessutom ingår internrevisionsrapporter (tio för 2010 och en för 2015) i det empiriska materialet. Dessa är inte redovisade i figuren då de inte är publicerade på Arbetsförmedlingens hemsida.

Det kan noteras att antalet rapporter har minskat efter 2014. Detta kan antas bero på att regeringen minskat kraven på återrapportering. I ett pressmeddelande uppgav arbetsmarknadsdepartementet att antalet återrapporteringar minskats i Arbetsförmedlingens regleringsbrev för 2015, för att ”Arbetsförmedlingen ska kunna ägna sig åt sin kärnverksamhet” (Regeringen 2014, s 1).

Är utvärderingen genomförd som del i regelbunden utvärderingsverksamhet eller som tillfällig utvärdering?

Fler än hälften av Arbetsförmedlingens utvärderingar genomförda år 2010 (16 av 30) tillhör regelbunden utvärdering som sker vid fastställda tidpunkter. Exempelvis ska redovisning till regeringen skickas tre till fyra gånger per år. Nästan hälften av Arbetsförmedlingens utvärderingar genomförda år 2015 (12 av 29) tillhör också regelbunden utvärdering. Detta betyder att en stor del av Arbetsförmedlingens utvärderingar genomförs som en del i en tidsbundet återkommande och planerad utvärderingsverksamhet. Utvärderingarna genomfördes alltså oavsett om behov av specifik kunskap förelåg eller ej.

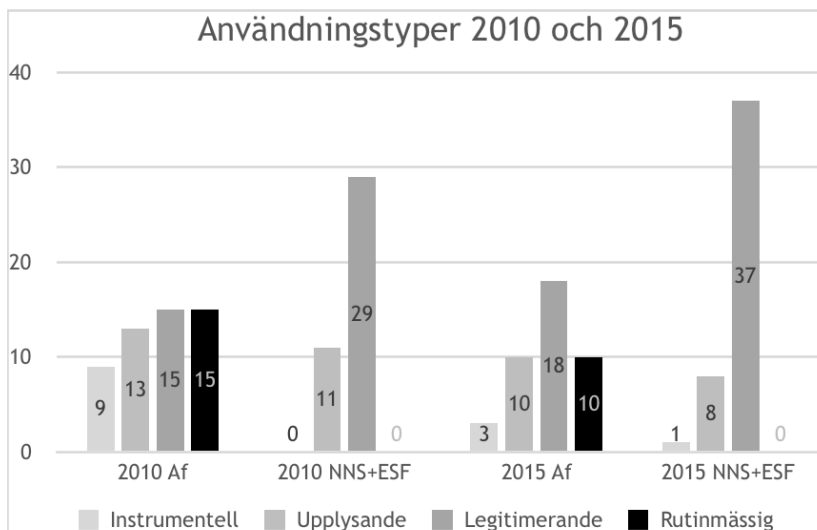
Flera nya reformer har utvärderats under år 2015, exempelvis utveckling av metoder för validering av nyanlända invandrades kompetens, pilotverksamhet för romsk inkludering, kulturarvslyftet samt några enskilda projekt, exempelvis branschpassad yrkesutbildning för ungdomar. Alla dessa kategoriserades som tillfälliga utvärderingar. Europeiska socialfonden och samordningsförbunden utvärderar i princip bara enskilda projekt. Ingen av samordningsförbundens 34 utvärderingar 2010 bedömdes tillhöra regelbunden utvärdering och endast en av de 39 genomförda utvärderingarna under 2015 bedömdes tillhöra kategorin regelbunden utvärdering.

Granskningar utförda av internrevisionen bedömdes tillhöra regelbunden utvärdering även om de fokuserade på enskilda frågor. Detta beror på att internrevisionen i regel granskar olika delar av ordinarie verksamheten. Ett återkommande syfte med internrevisionens granskningar lyder: "Målet för granskningen har varit att bedöma om processen för intern styrning och kontroll är utformad så att Arbetsförmedlingen med rimlig säkerhet fullgör kraven enligt myndighetsförordningen" (Arbetsförmedlingen 2010d, s 1). Syftet med internrevisionens granskning är alltså redan angiven i förordningen, och den besvaras genom regelbunden granskning av olika delar av verksamheten. Granskningarnas antal bestäms av en årlig revisionsplan och kan alltså förändras år från år.

Är utvärderingens objekt en lokal verksamhet eller en verksamhet på central/nationell nivå i organisationen?

Arbetsförmedlingens utvärderingar handlar nästan enbart om verksamhet av nationell betydelse. Arbetsförmedlingen har utvärderat endast ett lokalt projekt under år 2010 och ett under 2015. Två av Europeiska socialfondens utvärderingar från år 2015 har utvärderat projekt av nationell betydelse. I samordningsförbundens rapporter utvärderas uteslutande lokala projekt. Detta gäller både 2010 och 2015.

Vilken användningstyp tillhör utvärderingen utifrån utvärderingens syfte?



Figur 2. Fördelning av utvärderingar på användningstyper, för år 2010 och 2015.

Figur 2 visar vilka användningstyper som utvärderingar från år 2010 respektive 2015 bedömdes tillhöra. Eftersom några utvärderingar bedömdes tillhöra flera kategorier visar fördelningen förekomsten av användningstyper, inte en summering av rapporternas antal.

Under år 2010 fanns det bland Arbetsförmedlingens utvärderingar fler instrumentella utvärderingar (nio utvärderingar) än 2015 (tre utvärderingar), vilket framgår av figur 2. Detta beror i första hand på att åtta av tio revisionsrapporter har bedömts tillhöra instrumentella utvärderingar. Under 2015 har internrevisionen endast genomfört en revision. Denna revision bedömdes tillhöra instrumentella utvärderingar. Förslag på förändringar finns i de revisionsrapporter som bedömdes tillhöra instrumentella utvärderingar. Trots att det i revisionsrapporterna endast talas om rekommenderade förändringar åtföljs revisionsrapporterna av en blankett i vilken de berörda enheterna inom Arbetsförmedlingen ska ange vilka åtgärder de kommer att genomföra, när åtgärderna ska vara genomförda samt vem som ansvarar för åtgärdernas genomförande. Det instrumentella syftet framgår således tydligt. Undantag är revisionsrapporten 2010/10 där inga rekommendationer anges med hänvisning till att Riksrevisionen och IAF redan har beskrivit vad som bör förbättras i utbetalningar till a-kassor (Arbetsförmedlingen 2010c).

I internrevisionens instrumentella utvärderingar ifrågasätts också den utvärderade verksamheten. I detta avseende är internrevisionens revisionsrapport 2010/2 särskilt intressant (Arbetsförmedlingen 2010d). Internrevisionen granskade det

arbetsmarknadspolitiska programmet Jobbgaranti för ungdomar. Granskarna är kritiska mot ett uppsatt mål, det vill säga att en tredjedel av programplatserna som var förlagda hos externa aktörer ska vara fyllda. Granskarna anser att ett sådant mål äventyrar möjligheten att anpassa programmet till ungdomars enskilda behov. Granskarna är med andra ord kritiska till att man på detta vis angivit ett kvantitativt mått och anpassat programmet till granskningsapparaten vilket riskerar motverka syftet med programmet, att tillgodose ungdomars individuella behov.

Figur 2 visar att legitimerande utvärderingar dominerar bland Arbetsförmedlingens utvärderingar både år 2010 och 2015. Legitimerande utvärderingar är de utvärderingar som avrapporterar avslutade projekt eller implementeringar av nya insatser och reformer, samt utvärderingar som redovisar måluppfyllelse. Legitimerande utvärderingar återfinns mest bland Arbetsförmedlingens återrapporter. Återrapporter är en beställning från regeringen, gjord genom regleringsbrev. I de fall där regeringen uttryckligen har skrivit i sitt uppdrag att lärdomar ska samlas, analyseras och presenteras, har utvärderingen sorterats som upplysande. Förutom avrapportering från avslutade insatser innehåller återrapporterna också mer eller mindre utförliga redovisningar av alla arbeten som har utförts i samband med implementering av nya program och reformer.

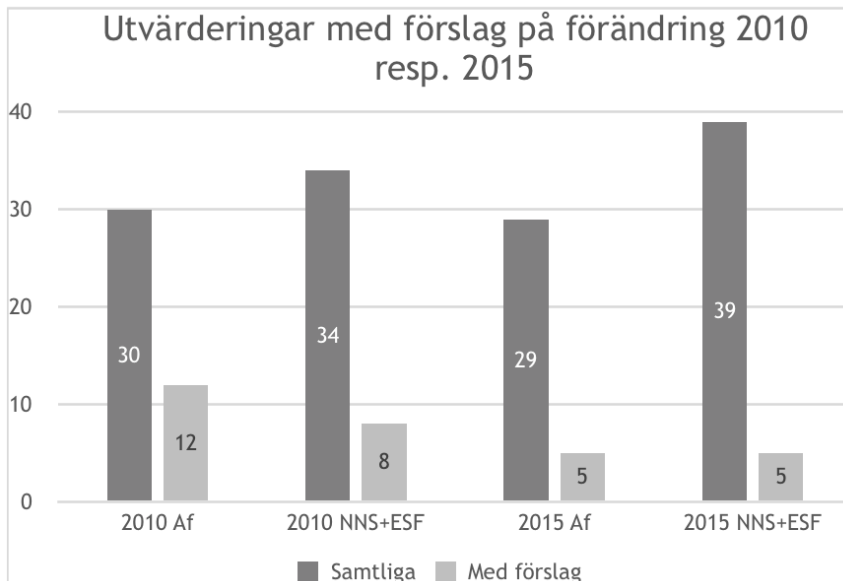
Legitimerande utvärderingar dominerar ännu tydligare bland samordningsförbundens och Europeiska socialfondens utvärderingar både 2010 och 2015. Samordningsförbundens och Europeiska socialfondens utvärderingar som bedömdes vara legitimerande innehåller huvudsakligen avrapportering från avslutade projekt med redovisning av uppnådda resultat, ibland i förhållande till tidigare uppsatta mål. Läget har inte förändrats från år 2010 till 2015. Samordningsförbundens och Europeiska socialfondens utvärderingar som i sitt syfte betecknas som lärande, har sorterats som upplysande. De var något färre år 2015 än 2010. Bland Samordningsförbundens och Europeiska socialfondens utvärderingar år 2015 fanns endast en utvärdering som bedömdes vara instrumentell.

Figur 2 visar att rutinmässiga utvärderingar är, i likhet med legitimerande utvärderingar, den största kategorin år 2010. Rutinmässiga eller rituella utvärderingar utgör en betydande del av utvärderingsproduktionen även år 2015. Arbetsförmedlingens samtliga återrapporteringar beställda genom regleringsbrev och som inte är kopplade till en ny reform, har definierats som rutinmässiga. De flesta av internrevisionens granskningar betraktas som rutinmässiga då internrevisionen varje år ska genomföra ett antal granskningar. Rapporterna innehåller förslag på förändring men detta ändrar inte den rutinmässiga utvärderingsanvändningen. När det gäller samordningsförbundens och Europeiska socialfondens utvärderingar var det svårare att avgöra om en utvärdering bara är rutin (som ett obligatoriskt inslag i ett projekt) eller inte. En särskild svårighet är att deras utvärderingar gäller enskilda projekt. Då kan utvärderingen inte betraktas som en del i en rutin, även

om den skulle ha genomförts bara för att den är obligatorisk. Dessutom finns det inga klara kriterier eller antydningar i utvärderings texter som visar att en enskild utvärdering verkligen genomfördes som en obligatorisk del i projektet.

Det observerade resultatet kan tolkas som att en betydande del av genomförda utvärderingar handlar om legitimerande användning. Den legitimerande användningen har ökat år 2015 jämfört med 2010. Den rutinmässiga användningen av utvärderingar i form av återrapporter har dock minskat något (från 15 år 2010 till tio år 2015). Legitimerande utvärderingar inom samordningsförbunden handlar i första hand om avrapportering från enskilda projekt och redovisning av uppnådda resultat. Legitimerande utvärderingar som genomfördes inom Arbetsförmedlingen handlar däremot främst om svar på regeringens krav på återrapportering. I dessa utvärderingar redovisas åtgärder som vidtagits både i samband med nya reformer och inom ramen för ordinarie verksamhet. I vissa fall redovisas och analyseras uppnådda resultat. I regel svarar återrapporteringarna på specifika frågor som regeringen har ställt i regleringsbrev. Studien visar därmed att Arbetsförmedlingens legitimerande utvärdering i stor utsträckning är svar på regeringens omfattande reglering av utvärderingsverksamheten. Utvärderingarna uppfyller med andra ord både ett legitimerande och ett kontrollerande syfte.

Förekommer förslag om förändring av den utvärderade verksamheten?



Figur 3. Utvärderingar med förslag på förändring av den utvärderade verksamheten år 2010 och 2015.

Figur 3 visar antal utvärderingar som innehåller förslag på förändring av den utvärderade verksamheten. I figuren redovisas endast utvärderingar med explicita rekommendationer eller förslag på förändringar. Förslag förekommer i större utsträckning 2010 än 2015. Generellt är utvärderingar med förslag på förändring relativt få (20 av 64 utvärderingar 2010 samt 10 av 68 utvärderingar 2015).

Av de tolv utvärderingar med förslag på förändring bland Arbetsförmedlingens utvärderingar från 2010 är nio internrevisionsrapporter. Internrevisionens granskningar är utvärderingar med tydligast förslag på förändringar.

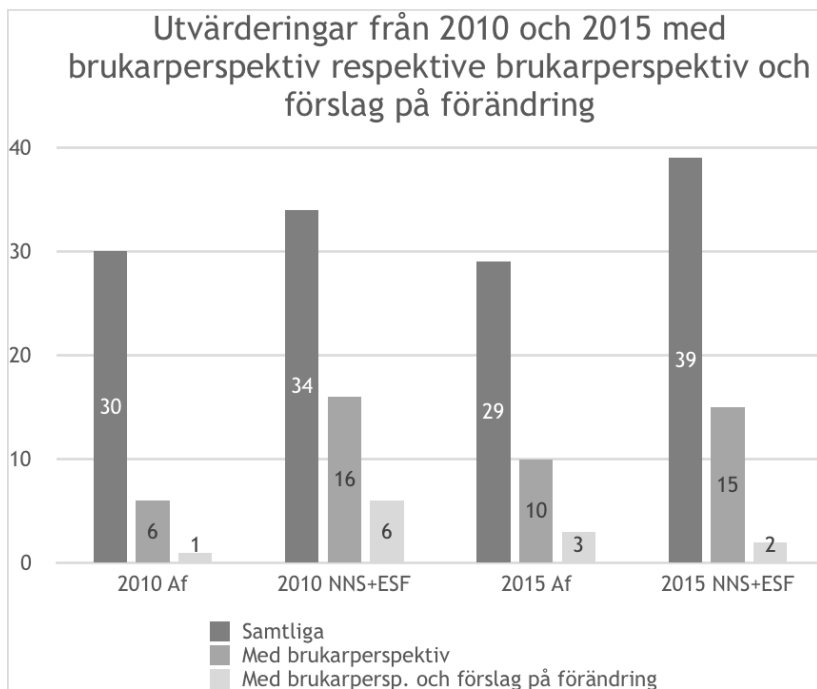
Antalet utvärderingar med förslag till förändringar har minskat år 2015 jämfört med 2010. Förutom internrevisionens rapporter innehåller tre av Arbetsförmedlingens utvärderingar förslag på förändring vilka samtliga handlar om förordningsändringar (Arbetsförmedlingen 2010b, 2010e, 2010f). Förslagen motiveras också med ett konsekvensresonemang, där ett exempel är återrapporten Samverkan med Försäkringskassan (Arbetsförmedlingen 2010b) i vilken anges:

Arbetsförmedlingen bedömer att en förändring i förordningen (2000:630) om särskilda insatser för funktionshindrade är nödvändig. Förordningen bör ändras till att inkludera alla med tidsbegränsad sjukersättning oavsett helt eller partiell, vidare att de som uppburit sjukpenning, helt eller partiellt om minst sex månader sammanhängande bör ges möjlighet att kunna få del av subventioner i pågående anställning. En sådan förändring skulle medföra en mer effektiv användning av samhällets resurser genom att Arbetsförmedlingen kan tillvarata personens förankring i arbetslivet (s 20).

Förekommer ett brukarperspektiv i utvärderingarna?

Samordningsförbundens och Europeiska socialfondens utvärderingar har, för både 2010 och 2015, störst andel av utvärderingar i vilka brukarperspektivet förekommer (16 av 34 utvärderingar 2010 och 15 av 39 utvärderingar 2015). Andelen utvärderingar med brukarperspektiv har bland Arbetsförmedlingens utvärderingar ökat något 2015 jämfört med 2010 (från sex av 30 utvärderingar 2010 till tio av 29 utvärderingar 2015). I vissa utvärderingar används brukarröster insamlade genom andra utvärderingar.

Förekommer förslag på förändring i utvärderingar med brukarperspektiv?



Figur 4. Utvärderingar från år 2010 och 2015 med brukarperspektiv respektive brukarperspektiv och förslag på förändring.

Figur 4 visar att endast ett fåtal utvärderingar med brukarperspektiv innehåller förslag på förändring. Bland Arbetsförmedlingens utvärderingar med brukarperspektiv är det endast en av sex utvärderingar år 2010 och tre av tio utvärderingar år 2015 som innehåller förslag på förändringar. Bland samordningsförbundens och Europeiska socialfondens utvärderingar med brukarperspektiv är det sex av 16 utvärderingar år 2010 och två av 15 utvärderingar år 2015 som innehåller förslag på förändring.

DISKUSSION

Syftet med studien var att granska och jämföra innehållet i Arbetsförmedlingens utvärderingsproduktion år 2010 med produktionen år 2015. Då uppgifter för åren mellan år 2010 och 2015 saknas, ska resultatet tolkas som en jämförelse mellan två specifika år och inte som en bild av en process över tid.

Regeringen ställer genom regleringsbrev krav på en omfattande och regelbunden redovisningsverksamhet vilket har gjort att återrapportering dominerar i

utvärderingsproduktionen, både år 2010 och 2015. Att så stor mängd av utvärderingar beställs från regeringen, tyder på att regeringen utövar stark extern kontroll över Arbetsförmedlingen. Denna studie visar att utvärderingar genomförda inom Arbetsförmedlingen i första hand fungerar som ett kontrollinstrument.

Även om upplysande utvärderingar förekommer är den legitimerande användningstypen den mest förekommande. Utvärderingarna utgör avrapporteringar till regeringen och beskriver insatser som genomförts. De innehåller inga ifrågasättanden eller förslag till förändringar. Detta gäller både år 2010 och år 2015.

Internrevisionens utvärderingar tycks användas instrumentellt. De kan ifrågasätta verksamheten och metoder som används samt föreslå förändringar. Det är särskilt intressant att internrevisionen i enskilda utvärderingar framför kritik mot att Arbetsförmedlingens verksamhet anpassas till granskningsapparaten och inte till de arbetssökandes individuella behov (Arbetsförmedlingen 2010d). Revisioner utförs enligt en återkommande revisionsplan, vilket bidrar till en rutinmässig utvärderingsanvändning. Internrevisionens utvärderingar förefaller i första hand utgöra ett styrningsinstrument.

Samordningsförbundens utvärderingar är främst legitimerande. I utvärderingarna redovisas främst enskilda projektresultat. Detta gäller både år 2010 och 2015. I vissa fall handlar den legitimerande användningen om beräkning av projektens samhällsekonomiska nytta. Det andra användningsområdet är upplysande användning.

Arbetsförmedlingens utvärderingar år 2010 och 2015 handlar nästan enbart om verksamhet på central eller nationell nivå. På lokal nivå utvärderas endast enskilda försöksverksamheter. I sådana fall har de lokala försöksverksamheterna även en nationell betydelse. Ett exempel är Pilotverksamhet för romsk inkludering som genomfördes i fem utvalda kommuner (Arbetsförmedlingen 2015). Utvärdering av den ordinarie verksamheten på lokal nivå, det vill säga Arbetsförmedlingens reguljära verksamhet i kontakt med sina brukare, förekommer i mycket liten utsträckning.

Förekomsten av brukarperspektiv har ökat något år 2015 jämfört med 2010. Dock leder brukarnas röster sällan till förslag på förändring eller utveckling av verksamheten. Brukarna har alltså medverkat i utvärderingarna, men har inte påverkat den utvärderade verksamheten.

Studien visar att utvärderingsverksamheten är omfattande och regelbunden, både år 2010 och år 2015. Främjande användning förekommer i begränsad utsträckning. Istället dominerar legitimerande användning. Undantaget är Arbetsförmedlingens internrevision vars utvärderingar i regel är instrumentella, med tydliga förslag till förändringar av den utvärderade verksamheten, dock gällande främst Arbetsförmedlingens interna kontroll och styrningssystem.

Utvärderingsverksamheten inom Arbetsförmedlingen är omfattande och binder stora ekonomiska och personella resurser. Resultatet visar att Arbetsförmedlingens utvärderingar används främst som kontrollinstrument och i föga utsträckning som utvecklingsinstrument. Den legitimerande användningen kan kopplas till regeringens kontroll av Arbetsförmedlingen med omfattande och specifika krav på återrapportering. Legitimerande användning blir under dessa förutsättningar en naturlig följd. Den omfattande regleringen av utvärderingsverksamheten lämnar inte plats för någon annan användning. Om regleringen dessutom specificerar tidpunkter för inlämning av återrapporter, tenderar rituell användning också bli en naturlig följd.

Eftersom Arbetsförmedlingens kärnverksamhet bedrivs på lokal nivå, i mötet mellan handläggare och enskilda arbetssökande, menar vi att det är problematiskt att den lokala verksamheten inte utvärderas. För en människobehandlande organisation är förmågan att utveckla stöd till brukarna och svara på individuella behov central. Denna förmåga påverkar både verksamhetens resultat och allmänhetens förtroende. Därför är det viktigt att utvärderingar utformas så att de genererar kunskap om brukarnas behov av tjänster och stöd. Genom främjande utvärdering kan både brukarna och handläggarna bidra till en verksamhetsutveckling.

Att kontrollera en verksamhet genom utvärdering är ett berättigat intresse. Att utveckla verksamheten genom främjande utvärdering är också viktigt. De stora ekonomiska och personella resurser som avsätts inom Arbetsförmedlingen till utvärdering rymmer en utvecklingspotential. Genom att resurserna omdisponeras till att inkludera främjande utvärdering kan kvaliteten i kärnverksamheten stärkas och därmed legitimiteten samt allmänhetens förtroende för Arbetsförmedlingen.

REFERENSER

- Ahlbäck Öberg S (2010): "Framväxten av granskningssamhället – en fråga i författningpolitisk skugga." *Statsvetenskaplig tidskrift*, 112(5)501-514.
- Ahlbäck Öberg S, Widmalm S (2016): "Att göra rätt – även när ingen ser på." *Statsvetenskaplig tidskrift*, 118(1)7-17.
- Arbetsförmedlingen (2010a): Resultatrapport om kompletterande aktörer samt intern coaching. Stockholm: Arbetsförmedlingen.
- Arbetsförmedlingen (2010b): Samverkan med Försäkringskassan. Återrapportering till Regeringen, Arbetsmarknadsdepartementet. Stockholm: Arbetsförmedlingen.
- Arbetsförmedlingen (2010c): Utbetalning av statsbidrag till arbetslöshetskassorna. PM för muntlig avrapportering. Dnr. 2010/030399. Stockholm: Arbetsförmedlingen.
- Arbetsförmedlingen (2010d): Revisionsrapport 2010/2. Granskning av intern styrning och kontroll inom det arbetsmarknadspolitiska programmet Jobbgaranti för ungdomar. Dnr. Af-2010/166810. Stockholm: Arbetsförmedlingen.
- Arbetsförmedlingen (2010e): Arbetsförmedlingens insatser för dem som deltagit i programmet arbetslivsintroduktion. Stockholm: Arbetsförmedlingen.
- Arbetsförmedlingen (2010f): Försöksverksamhet och den utvidgade verksamheten med etableringssamtal under 2009 och 2010. Stockholm: Arbetsförmedlingen.
- Arbetsförmedlingen (2013): Externa rapporter. Hämtat den 5 december 2013 från Arbetsförmedlingens intranät.

- Arbetsförmedlingen (2015): Pilotverksamhet för romsk inkludering. Stockholm: Arbetsförmedlingen.
- Arbetsförmedlingen (2016): Rapporter. Hämtat den 4 juni 2016 från <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-prognoser/Rapporter.html>
- Bejerot E, Forsberg Kankkunen T, Hasselbladh H (2015): "Två decennier av new public management: Arbetsmiljön i skola och sjukvård." *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 21(3)23–41.
- Bruhn A (2015): "Changing Occupational Roles in Audit Society – The Case of Swedish Student Aid Officials." *Nordic journal of working life studies*, 5(1)31–50.
- Dellgran P, Johansson S, Höjer S (2015): "Avslutning." I: Johansson S, Dellgran P, Höjer S (red): *Människobehandlande organisationer. Villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete* (s 353–365). Stockholm: Natur & Kultur.
- Gröjer A (2004): *Den utvärdera(n)de staten. Utvärderingens institutionalisering på den högre utbildningens område*. Doktorsavhandling. Stockholm: Stockholms universitet.
- Hasenfeld Y (1983): *Human service organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hertting N, Vedung E (2009): *Den utvärderingståta politiken. Styrning och utvärdering i svensk storstadspolitik*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme I M, Solvang B K (1997): *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Hood C (1991): "A public management for all seasons?" *Public Administration*, 69, Spring 1991, 3–19.
- Hood C (1995): "The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a Theme". *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3)93–109.
- Hood C, Dixon R (2015): *A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central Government*. New York: Oxford University Press.
- IAF (2012): Om IAF. Hämtad den 3 december 2012 från <http://www.iaf.se/Om-IAF/>
- IFAU (2012): Om IFAU. Hämtad den 3 december 2012 från <http://www.ifau.se/sv/Om-IFAU/>
- Johansson R (1992): *Vid byråkratins gränser: om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete*. Doktorsavhandling. Uppsala: Uppsala universitet.
- Kouzes J M, Mico P R (1979): "Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15, 449–469.
- Leeuw F L (2009): "Evaluation: a booming business but is it adding value?". *Evaluation Journal of Australasia*, 9(1)3–9.
- Lempert D H (2010): "Why Government and Non-Governmental Policies and Projects Fail Despite 'Evaluations': An Indicator to Measure whether Evaluation Systems Incorporate the Rules of Good Governance." *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 13(6)58–108.
- Linde S (2010): *Församlingen i granskningssamhället*. Doktorsavhandling. Lund: Lunds universitet.
- Lindgren L (2008): *Utvärderingsmonstret – Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren L (2015): "Granskning för utveckling och kontroll i social arbete." I: Johansson S, Dellgran P, Höjer S (red): *Människobehandlande organisationer. Villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete* (s 272–291). Stockholm: Natur & Kultur.
- Patton M Q (2008): *Utilization-Focused Evaluation*. Thousand Oaks: Sage.
- Petersén A C, Olsson J I (2014): "An evaluation paradox in social work? An empirical study of evaluation use in connection with temporary programmes in Swedish social work." *European Journal of Social Work*, 17(2)175–191.
- Power M (1997): *The Audit society – Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Premfors R (1987): "Utvärderingsverksamhet på central förvaltningsnivå." *Statsvetenskaplig tidskrift*, 90(4)257–272.
- Premfors R (1998): "Den komplexa staten." I: Ahrne G (red): *Stater som organisationer* (s 17–59). Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Regeringen (2014): "Regleringsbrev för Arbetsförmedlingen." Publicerat den 22 december 2014, hämtat den 23 maj 2017 från <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2014/12/regleringsbrev-for-arbetsformedlingen/>
- Sandberg Å (2014): *Värden i välfärden. Om styrning och organisering efter New Public Management*. Stockholm: Arenaidé.
- SFS (2007:1030): Förordning med instruktion för Arbetsförmedlingen.

- SOU (2007:75): *Att styra staten – regeringens styrning av sin förvaltning. Betänkande av Styretredningen*. Stockholm: Statens Offentliga Utredningar.
- Teddlie C, Tashakkori A (2010): "Overview of Contemporary Issues in Mixed Methods Research." I: Tashakkori A, Teddlie C (red): *Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (s 1-41). Thousand Oaks: Sage.
- Vedung E (1998): *Utvärdering i politik och förvaltning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Vedung E (2015): "Six Uses of Evaluation." I: Hennefeld V, Meyer W, Silvestrini S (red): *Nachhaltige Evaluation? Auftragsforschung Zwischen Praxis und Wissenschaft. Festschrift zum 60. Geburtstag von Reinhard Stockmann* (s 187-210). Münster, New York: Waxmann.
- Weiss C H (1998): "Have We Learned Anything New About the Use of Evaluation?" *American Journal of Evaluation*, 19(1)21-33.
- Zovko D, Ekermo M, Brunnberg E (2016): "Användning av utvärderingar inom Arbetsförmedlingen." *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 22(1)6-26.