

# Användning av utvärderingar inom Arbetsförmedlingen

Davor Zovko, Mats Ekermo och Elinor Brunnberg

Arbetsförmedlingen använder utvärdering huvudsakligen för kontroll och återrapportering till regeringen och inte för verksamhetsutveckling avseende förbättring av stödet till de arbetsökande. Det visar en analys av policydokument och kvalitativa intervjuer med ledningspersonal inom ett lokalt arbetsmarknadsområde. Arbetsförmedlingens utvärderingar genomförs centralt och kommuniceras nedåt i organisationen. *New public management*-modellen i organisationen tycks vara överordnad Arbetsförmedlingens funktion som människobehandlande organisation.

Utvärderingar som rör arbetsmarknadspolitiken uppmärksammas ofta i medier och debatteras livligt då arbetslinjen är en central del i den politiska retoriken. Innebörden i begreppet arbetslinje kan vara motstridig och förändras över tid med olika rättigheter, möjligheter och skyldigheter. Arbetsförmedlingens roll att sammanföra arbetsgivare med arbetsökande är central för att arbetslinjens mål med arbete framför bidrag ska uppnås. Utvärdering av Arbetsförmedlingens verksamhet kan göras utifrån olika positioner, nivåer och med olika syften. Det kan innebära granskning av användningen av offentliga medel i syfte att främja tillämpning av lagar och förordningar, skydd av medborgarnas rättigheter och jämlikhet samt bekämpning av fusk och korruption (Nygren & Hanberger 2011). Utvärdering kan vara ett kontrollinstrument som ger vägledning i verksamhetsstyrning, beslutsfattande samt utövande av politisk makt (Karlsson Vestman 2011, Patton 2008, Vedung 1998). Behovet av utvärdering och granskning har ökat sedan 1980-talet då idéer om *new public management* (NPM) började införas

FÖRFATTARE

Davor Zovko, doktorand i socialt arbete,  
Örebro universitetet och Mälardalens högskola,  
Örebro och Eskilstuna  
zovko@live.se

Mats Ekermo, fil dr, lektor, Akademin för Hälsa, vård  
och välfärd, Mälardalens högskola, Eskilstuna  
mats.ekermo@mdh.se

Elinor Brunnberg, fil dr, senior professor, Akademin  
för Hälsa, vård och välfärd, Mälardalens högskola,  
Eskilstuna och Mälardalen Research Center,  
Katrineholm  
elinor.brunnberg@telia.com

i offentlig verksamhet. Detta innebar bland annat att offentliga organisationer decentraliserades, utsattes för konkurrens, fick tydliga krav på att erbjuda medborgarna valfrihet (Hjort & Panican 2011, Karlsson Vestman 2011). Mål- och resultatstyrning och att driva verksamheten kostnadseffektivt kom i fokus (Almqvist 2006, Hertting & Vedung 2009). I regleringsbrev och instruktioner har tillkommit att statliga myndigheter ska utvärderas (Gröjer 2004, Lindgren 2008).

## ANVÄNDNING AV UTVÄRDERINGAR

Inom utvärderingsforskningen utgör utvärderingars användning ett centralt tema och en forskningsinriktning fokuserar på hur mycket utvärderingar används. Sedan början av 1970-talet har forskare talat om att utvärderingsrapporter lätt glöms bort (Dahler-Larsen 2000; Karlsson Vestman 2011; Patton 2008; Vanlandingham 2011; Vedung 1998; Weiss 1972, 1998). Metodutveckling i syfte att främja användningen av utvärderingar upptar därför stort utrymme i utvärderingsforskningen. Resultaten visar att intressenter ska involveras i utvärderingsprocessen i syfte att göra utvärderingar mer användbara (Bryson m fl 2011, Patton 2008, Vanlandingham 2011, Weiss 1998).

En annan forskningsinriktning inom utvärderingsanvändning fokuserar på vilken roll utvärderingar har i olika verksamheter, politik och förvaltning (Dahler-Larsen 2000, Leeuw 2009, Lempert 2010, Linde 2010, Lindgren 2008, Petersén & Olsson 2014). Enligt forskarna kan utvärderingar användas instrumentellt, upplysande, taktiskt eller legitimerande (Karlsson Vestman 2011, Patton 2008, Vedung 2011, Weiss 1998). Instrumentell användning ses av många forskare som den mest centrala (Karlsson Vestman 2011; Patton 2008; Petersén & Olsson 2014; Weiss 1972, 1998). Utvärdering ska då inte bara visa vilka resultat som har uppnåtts i en verksamhet utan även, genom så kallad processanalys, förklara varför (Vedung 1998).

Utvärderingsverksamheten har växt till en mycket omfattande aktivitet som numera inom de flesta verksamheter uppfattas som obligatorisk, rituell och utan egentlig mening (Dahler-Larsen 2000, 2011; Lindgren 2008, Vedung 1998). Det är alltså inte alltid som utvärderingar granskar den utvärderade verksamheten i syfte att visa på hur verksamheten kan utvecklas, utan kan i stället på ett icke problematiserande sätt stödja rådande politik eller nästan inte användas alls (Leeuw 2009, Petersén & Olsson 2014). Petersén och Olsson (2014) menar att det finns en paradox i användningen av utvärderingar. De kan rituellt prioriteras och bli en rutin men ha oklara intentioner och begränsad relevans för den professionella utvecklingen. Det kan även tolkas som att utvärderingar mer tillfredsställer behovet av kontroll än att de används för att öka kvaliteten på servicen till klienter, brukare och medborgare (Linde 2010, Nygren 2012, Sandberg 2014).

I den här artikeln studeras utvärderingsanvändningen inom Arbetsförmedlingen. Med utvärdering menas här olika former av granskning och efterhandsbedömning som genomförts utifrån givna utvärderingskriterier samt presenterats i rapporter. Begreppet används i en vid mening vilket betyder att utöver ”utvärdering” inkluderas texter med benämningar såsom ”uppföljning”, ”analys”, ”rapport” och ”redovisning”.

## SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅGOR

Syftet med studien är att utforska utvärderingars roll och användning inom Arbetsförmedlingen. Forskningsfrågorna är: Hur ska utvärderingar användas enligt policydokument? Hur uppfattar Arbetsförmedlingens lokala chefer att utvärderingar används? Vilken roll spelar utvärderingar för kontroll och styrning? Vilken roll spelar utvärderingar för verksamhetsutveckling?

## ARBETSFÖRMEDLINGEN – EN RIKSTÄCKANDE ORGANISATION

Arbetsförmedlingen är en rikstäckande myndighet med en styrelse som högsta beslutande organ (Arbetsförmedlingen 2012a). Organisationen leds av en generaldirektör utsedd av regeringen. Generaldirektören stöds av biträdande generaldirektör, stabsledningen, ledningsgruppen samt marknadsledningen. Marknadsledningen är myndighetens operativa ledning som 2010 bestod av samtliga chefer för elva regionala marknadsområden med 55 lokala arbetsmarknadsområden som i sin tur bestod av 320 lokala kontor. Den här studien är avgränsad till ett av de 55 arbetsmarknadsområdena. Arbetsmarknadsområdena avskaffades 2012 som mellannivå mellan de regionala marknadsområdena och de lokala kontoren. Denna och senare omorganisationer har inte väsentligt påverkat de lokala chefernas position i organisationen. De arbetsmarknadsområdeschefer som tidigare samtidigt var lokala kontorschefer kallas idag endast kontorschefer då arbetsmarknadsområden inte längre finns.

### **Många aktörer utvärderar Arbetsförmedlingen**

Arbetsförmedlingen ska uppnå ett antal kvantitativt uttryckta mål som dagligen följs upp inom verksamheten. Varje handläggare på ett enskilt lokalkontor följer kontinuerligt genom användning av ett styrkort de aktuella resultaten för riket, området, kontoret, sektionen samt de egna resultaten. Varje enskild enhet ansvarar för att nå sin del av uppsatta mål och varje enhets resultat jämförs med andra enheters resultat.

Arbetsförmedlingen utvärderas regelbundet av såväl interna som externa utvärderare. Interna utvärderare återfinns centralt på Analysavdelningen och Internrevisionen. Huvudansvar för Arbetsförmedlingens utvärderingsverksamhet

har Analysavdelningen med sin Forsknings- och utvärderingsenhet. Även andra avdelningar på huvudkontoret kan utvärdera den egna verksamheten, exempelvis kan avdelningen Rehabilitering till arbete utvärdera de program de själva driver.

Forsknings- och utvärderingsenheten ska bland annat följa upp och utvärdera Arbetsförmedlingens verksamhet, mäta effekterna av arbetsmarknadspolitiska insatser, utvärdera nya insatser samt producera Arbetsmarknadsrapporten. Enheten ska också utveckla utvärderingsverksamheten avseende metoder och modeller för uppföljning och utvärdering (Arbetsförmedlingen 2011a). Enligt § 3 Internrevisionsförordningen ska internrevisionen ”granska och lämna förslag till förbättringar av myndighetens process för intern styrning och kontroll” (SFS 2006:1228). Internrevisionen arbetar efter årliga revisionsplaner (Arbetsförmedlingen 2013c). Andra avdelningar än Forsknings- och utvärderingsenheten kan göra enstaka utvärderingar och/eller återrapporteringar till regeringen (Arbetsförmedlingen 2015). Rapporter från de interna utvärderingarna publiceras på Arbetsförmedlingens hemsida (Arbetsförmedlingen 2013a).

Även flera externa aktörer kan utvärdera Arbetsförmedlingens verksamhet. Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU) och Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen (IAF) har båda som uppgift att utvärdera arbetsmarknadspolitisk verksamhet inklusive Arbetsförmedlingens verksamhet (se IAF 2012, IFAU 2012). Andra externa aktörer som Riksrevisionen och Statskontoret utvärderar regelbundet olika aspekter av Arbetsförmedlingens verksamhet (Arbetsförmedlingen 2013b). Det finns alltså många aktörer, både interna och externa, med uppdrag att utvärdera Arbetsförmedlingens verksamhet.

## TEORETISKA PERSPEKTIV

### **New public management**

*New public management* handlar om införandet av en marknads- och företagslogik för organisering, ledning och effektivisering av offentlig verksamhet, en utveckling som inleddes under 1970-talet och fick fotfäste både nationellt och internationellt även inom offentlig verksamhet (Agevall 2005, Almqvist 2006, Hertting & Vedung 2009). NPM:s idéer introducerades i syfte att effektivisera offentliga organisationer och göra dem lönsamma. Tydliga uppföljningsmått med mätbara mål infördes samtidigt som verksamheter decentraliserades i mindre enheter med eget resultatansvar och krav på återrapportering. Mer konkurrens och rivalitet skapades mellan organisationer och mellan enheter inom samma organisation. Sandberg (2014) kallar NPM för en styrningsideologi inom vilken marknader och kunder skapas där de aldrig har funnits. På så sätt har kvasimarknader uppstått inom offentliga verksamheter som tillhandahåller service. Arbetsmetoder, idéer och värderingar från den privata sektorn överfördes till den offentliga sektorn och

tidigare värderingar tonades ner eller ersattes med de nya från NPM. Det blev mindre fokus på processer och mer krav på disciplin och sparsamhet i förbrukning av resurser (Björk m fl 2011, Hood 1991). Behovet av kontroll ökade och utvärdering skulle möjliggöra korrigering utifrån uppsatta mål (Hertting & Vedung 2009).

Forskning lyfter fram att offentliga verksamheters mål tycks ha utformats främst för att tillfredsställa uppföljningssystem och inte medborgares, brukares eller klienters behov samt att granskningsapparater har växt och blivit alltför omfattande och alltför dyra (Dahler-Larsen 2011, Lindgren 2015, Sandberg 2014). Andra negativa konsekvenser av NPM är att både de professionellas och medborgarnas möjligheter att påverka eller utforma verksamheter kraftigt har minskat (Bejerot m fl 2015, Dellgran m fl 2015, Sandberg 2014). Det talas om risken för avprofessionalisering (Lindgren 2015). Forskare menar även att NPM:s negativa konsekvenser kommer att kännas i offentliga verksamheter under lång tid framöver (Dellgran m fl 2015).

### Domänteori

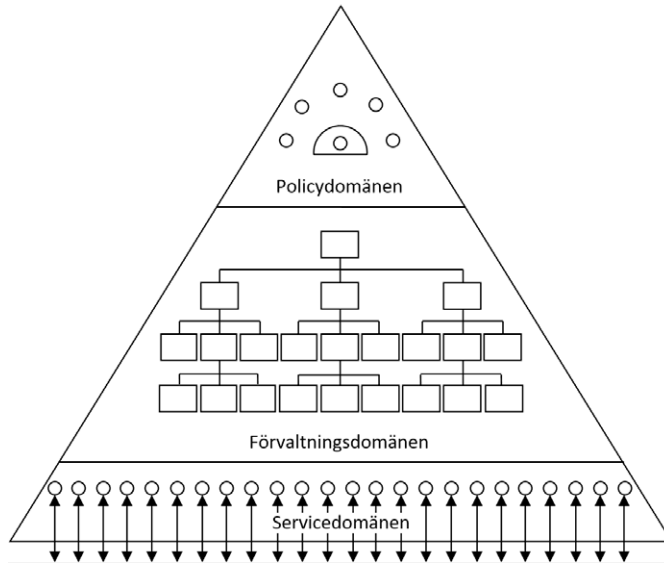
Domänteorin utvecklades av Kouzes och Mico (1979) då organisationsteorier inom industri och byråkrati inte kunde tillämpas på människobehandlande organisationer (*human service organizations*). Enligt Hasenfeld (1983) är människobehandlande organisationers huvuduppgift att genom sina interventioner uppnå, upprätthålla och förbättra människors välbefinnande. Kouzes och Mico (1979) hävdar att människobehandlande organisationer, där Arbetsförmedlingen ingår, omfattar tre domäner: policydomänen (*policy domain*), förvaltningsdomänen (*management domain*) och servicedomänen (*service domain*).

Inom policydomänen, där politiskt valda representanter verkar, formuleras policy och fattas politiska beslut. Framgång mäts på policynivån i rättvisemått. Medel ska fördelas jämlikt och utan partiintressen. Fattade beslut ska vara rättvisa. Den inre strukturen är representativitet. Arbetsmetoderna är förhandlingar och omröstningar (Kouzes & Mico 1979).

Förebild för förvaltningsdomänen är industriell management (Kouzes & Mico 1979). Liksom i företag uppfattas förvaltningen i människobehandlande organisationer som en rationaliserande faktor med stor makt. Förvaltningsdomänens framgångsmått är kostnadseffektivitet. Den inre strukturen är en byråkratisk linjestruktur. Arbetsmetoderna är linjära direktiv och kontroll.

Servicedomänen är kontaktytan mellan organisationen och medborgarna (Hasenfeld 1983). Där levereras tjänster till brukare och medborgare (Kouzes & Mico 1979). Framgång mäts i servicekvalitet och professionella normer. Den inre strukturen är autonomi och självreglering. Arbetsmetoderna är att på ett kvalitativt sätt svara på brukares behov. De professionella aktörerna bedömer själva

om de har tillräcklig kunskap för att kunna definiera och tillfredsställa brukares behov.



Figur 1. Människobehandlande organisationers tre domäner (Kouzes & Mico 1979, s 452). Modellen har bearbetats av författarna.

Figur 1 visar en människobehandlande organisation med dess tre domäner. Varje domän har egna specifika styrningsprinciper, framgångsmått, och arbetsmetoder. De tre domänerna påverkas av olika krav från omgivningen. Policyskapare (politiker) möter krav på rättvisa och jämlikhet, förvaltningschefer möter krav på effektivare användning av resurser, de professionella inom servicedomänen möter medborgarnas (brukarnas) krav på bättre service som motsvarar deras behov. De tre domänerna är tänkta att verka i harmoni men verkar snarare vara i ständig kamp för kontroll av och dominans inom organisationen (Kouzes & Mico 1979). Domänernas olikheter leder till en så kallad Rashomon-effekt, det vill säga att alla ser verkligheten från sitt eget perspektiv. Samma verklighet kan därför uppfattas helt olika inom olika domäner (Kouzes & Mico 1979). Varje domän noterar information relevant för det egna perspektivet och ignorerar annan information. Policydomänens perspektiv är hierarkiskt överordnat de andra domänernas perspektiv vilket också föranleder kontroll och redovisning, som är två centrala inslag i *new public management*.

## METOD

För att kunna besvara forskningsfrågorna genomfördes en kvalitativ studie. Datainsamling skedde genom halvstrukturerade intervjuer med nyckelpersoner inom

ett arbetsmarknadsområde samt genom innehållsanalys av Arbetsförmedlingens policydokument.

## Urval

I studien har samtlig ledningspersonal inom ett av de tidigare 55 arbetsmarknadsområdena intervjuats. Att intervjustudien genomfördes endast inom ett arbetsmarknadsområde som ett *case* innebär att generaliserbarheten kan vara begränsad. Dock är alla arbetsmarknadsområden inom Arbetsförmedlingen likställda organisatoriskt och nivåmässigt, vilket ökar representativiteten och generaliserbarheten.

Inom det aktuella arbetsmarknadsområdet har tre kvinnor och fem män intervjuats. I studien ingick en arbetsmarknadsområdeschef, sex lokala kontors- och sektionschefer, arbetsmarknadsområdets verksamhetssamordnare samt chefen för den lokala avdelningen Rehabilitering. En lokal sektionschef tackade nej till deltagandet i studien. Arbetsmarknadsområdena avskaffades 2012 och försvann som mellannivå i organisationen. Efter det fick arbetsmarknadsområdescheferna en något förändrad roll. Före omorganisationen var de ledare för både ett arbetsmarknadsområde och ett lokalt kontor. Efter omorganisationen fortsatte de som ledare för ett lokalt kontor. Även verksamhetssamordnare fick något förändrat ansvarsområde och blev verksamhetssamordnare för lokala kontor eller för andra geografiska områden. I övrigt har omorganisationen inte förändrat de intervjuades roller och ansvarsområden.

En systematisk sökning genomfördes i Arbetsförmedlingens intranät efter policydokument som handlar om eller omnämner utvärdering. Först användes ordet utvärdering som ett nyckelord för sökning. I Regleringsbrevet för 2011 (Arbetsmarknadsdepartementet 2010) förekommer dock förutom ordet utvärdering, även formuleringar som ”analys”, ”rapport” eller ”redovisning” vilka bedöms syfta på utvärdering. I intervjuundersökningen har chefer ibland använt även ordet ”uppföljning” synonymt med begreppet utvärdering. Vid sökningen har därför sökorden ”utvärdering”, ”uppföljning”, ”analys”, ”rapport” och ”redovisning” använts. Roten för varje ord användes för sökningen. Av de 430 dokument som blev resultat av sökningen valdes efter en första granskning 55 dokument som handlade om eller omnämnde utvärdering för vidare analys.

## Datainsamling

Halvstrukturerade intervjuer genomfördes under 2010 och 2011 med följande frågeområden: definition av utvärderingar, organisering av utvärderingsverksamheten, användning av utvärderingar på central nivå i myndigheten, användning av utvärderingar i det lokala arbetsmarknadsområdet, viktiga konkreta utvärderingar som har genomförts samt spridning av utvärderingsresultat inom organisationen. En uppdatering genomfördes 2016 avseende filtrerings- och koncentre-

ringsprocesser med tre av intervjupersonerna. Intervjuer spelades in elektroniskt och transkriberades. Uppdatering genomfördes även via e-post.

Insamling av policydokument skedde under 2011 och 2012 och resulterade i 55 dokument om Arbetsförmedlingens policy. Från de utvalda dokumenten har samtliga texter som berör utvärdering analyserats.

### Dataanalys

Intervjuutskriften har analyserats genom meningskategorisering med hjälp av dataprogrammet NVivo. De empiriska kategorierna i NVivo har skapats utifrån utsagor i intervjuer. I nästa steg har fler kategorier skapats utifrån en mer detaljerad analys av utsagornas innehåll. Utsagorna har sedan relaterats till forskningsfrågorna.

Även policydokumentens innehåll om Arbetsförmedlingens utvärderingsverksamhet har kategoriserats med hjälp av programmet NVivo. Kategorisering av policydokumentens innehåll har skett utifrån teman och frågor som dokumenten har behandlat. Varje kategori delades vidare i underkategorier "direkt" och "indirekt". Policytexter i kategorin "direkt" beskriver vad som ska utvärderas eller hur något ska utvärderas. Policytexter i kategorin "indirekt" bara nämner utvärdering som en del i en viss policy eller process.

### Etik

Eftersom studien inte berör några känsliga personuppgifter enligt § 13 och 21 personuppgiftslagen (SFS 1998:204) och inte heller utförts på något av sätten berörda i lagen om etikprövning (SFS 2003:460, SFS 2008:192) har granskning av etikprövningsnämnden inte skett. Arbetet med studien har skett med forsknings-etisk reflektion enligt de principer som redovisas i Vetenskapsrådets publikation God forskningssed (Vetenskapsrådet 2011).

## RESULTAT

Studiens empiriska material har huvudsakligen insamlats från policy- och förvaltningsdomänen. Inget empiriskt material har insamlats direkt från servicedomänen. Dock beskriver både policydokument och chefernas utsagor förhållanden som berör servicedomänen.

### Riktlinjer för utvärderingsanvändning saknas

Arbetsförmedlingen indelar sina policydokument i följande kategorier: 1. Lagar och förordningar, 2. Regleringsbrev, 3. Arbetsförmedlingens författningssamling, i vilken ingår föreskrifter och allmänna råd, 4. Internt styrande dokument, i vilka ingår arbetsordningar, interna instruktioner och verksamhetsplaner samt 5. Väg-



ledande och sammanfattande dokument, i vilka ingår handläggarstöd. Samma indelning har använts i analysen av dokument i den här studien.

Tio av de tolv granskade lagarna och förordningarna innehåller imperativ som endast nämner att verksamheten ska utvärderas. I lagtexterna förekommer vissa instruktioner men de är inte särskilt detaljerade. Exempelvis säger *Förordningen med instruktion för Arbetsförmedlingen* att Arbetsförmedlingen ska ”analysera, följa upp och utvärdera hur myndighetens verksamhet och de arbetsmarknadspolitiska åtgärderna påverkar arbetsmarknadens funktionssätt” (SFS 2007:1030, § 4, punkt 4). Myndighetsförordningen anger att myndighetens ledning ska se till att verksamheten ska redovisas ”på ett tillförlitligt och rättvisande sätt” (SFS 2007:515, § 3). SFS 2006:1228 beskriver hur internrevision ska organiseras på en myndighet.

Regleringsbrevet innehåller omfattande information om utvärdering vilket beskrivs senare i artikeln. Utvärdering nämns inte i något dokument tillhörande Arbetsförmedlingens författningssamling.

I enlighet med lagtexten har Arbetsförmedlingen inrättat arbetsordningar för myndighetens centrala funktioner. Nio av tio arbetsordningar anger att chefen ska följa upp, dokumentera och rapportera risker som medför att verksamheten inte kan bedrivas på ett tillförlitligt och rättvisande sätt. Kraven upprepas i stort sett ordagrant i de nio arbetsordningarna.

Enligt Analysavdelningens verksamhetsplan bedrivs Arbetsförmedlingens utvärderingsverksamhet huvudsakligen av Forsknings- och utvärderingsenheten som ingår i Analysavdelningen (Arbetsförmedlingen 2011a). Enheten ska följa upp och utvärdera myndighetens verksamhet, mäta effekterna av arbetsmarknadspolitiska insatser, producera Arbetsmarknadsrapporten samt utvärdera myndighetens nya insatser och program. Enheten ska göra effektutvärderingar av verksamheten, utveckla modeller för långsiktiga analyser av samspelet mellan ”arbetsmarknadspolitikens långsiktiga effekter och konjunkturella mönster” (Arbetsförmedlingen 2011a, s 13).

I vägledande och sammanfattande dokument som reglerar den lokala operativa verksamheten nämns utvärdering endast i enstaka dokument.

Sammanfattningsvis kan konstateras att policydokument innehåller mer av principiella riktlinjer och mindre av konkreta beskrivningar av utvärderingars användning. Arbetsförmedlingens egna policydokument ger inga konkreta riktlinjer eller strategi för utvärderingsverksamheten utan återger, i stort sett ordagrant, lagtexter. Några undantag nämns senare i artikeln.

### **Utvärderingsverksamheten styrs centralt**

Lokala chefer uppger att utvärderingsverksamheten styrs från huvudkontoret och genomförs av Analysavdelningen. Cheferna upplever att de deltar i genomförandet av utvärdering huvudsakligen genom att till huvudkontoret tillhandahålla

underlag för statistiska sammanställningar. Utvärdering är alltså verksamhet som huvudsakligen styrs från central nivå. Analysavdelningen placerad på huvudkontoret är den enhet som oftast både initierar och genomför utvärderingar. Utvärderingar som initieras och genomförs på lokal nivå är utvärderingar av lokala samverkansprojekt. De finansieras externt av Europeiska socialfonden (2014) eller av regionala samordningsförbund. Viss medfinansiering från Arbetsförmedlingen kan ingå.

### **Kommunicering *top-down***

Cheferna uppger att utvärderingars resultat kommuniceras muntligt, uppifrån och ner, genom alla chefsnivåer i organisationen. Den muntliga kommunikeringen sker i regel vid chefsträffar och så kallade resultatdialoger. Enligt en av intervjupersonerna genomförs resultatdialogerna på följande sätt:

Högsta chef, GD, [håller resultatdialoger] med marknadschefer, marknadschefer med arbetsmarknadsområdeschefer och arbetsmarknadsområdescheferna med sektionscheferna. Sektionschefer snedstreck [visar med handen] arbetsförmedlingschefer. (Chef 4, man, författarnas parenteser)

Från intervjuer framkommer att lokala chefer också genom resultatdialogerna får i uppdrag att besluta vad som ska åtgärdas som en följd av enskilda utvärderingar. Efter att ha mottagit det muntliga budskapet uppifrån ska lokala chefer upprätta lokala åtgärdsplaner, antingen själva eller tillsammans med övriga chefer inom arbetsmarknadsområdet eller på det lokala kontoret.

Skriftlig kommunikering av utvärderingars resultat, som huvudsakligen sker med e-post, sker i likhet med muntlig kommunikering uppifrån och ner i organisationen. E-posten går antingen genom de olika chefsnivåerna i linjeorganisationen eller direkt till alla chefer på lägre nivåer.

Om ledningen anser att rapporter berör särskilt viktiga frågor som måste åtgärdas, åtföljs de skriftligt utsända rapporterna av centralt upprättade åtgärdsplaner. Lokala chefer uppger att några lokala åtgärdsplaner inte behöver göras när åtgärdsplaner redan är bifogade utvärderingsrapporter. Då kommuniceras uppifrån vad som ska åtgärdas och när. I sådana fall upplever chefer att det inte är någon idé att diskutera frågan lokalt då det redan är tydligt vad som ska göras:

Ja, [...] det var tydliga riktlinjer på vad vi skulle göra, det är inte så stor idé att diskutera i ledningsgruppen. Det är bara att göra det. (Chef 3, kvinna)

Alla utvärderingsrapporter publiceras på intranätet och blir på så sätt tillgängliga för hela organisationen. Rapporter som inte föranleder några åtgärder publiceras

direkt. Rapporter som visar att några förhållanden behöver åtgärdas publiceras först efter att ha kommunicerats till chefer.

På grund av stora mängder av kommunicerat utvärderingsmaterial upplevde de intervjuade cheferna att de inte alltid hade tid och engagemang att läsa all förmedlad information:

Och det är väldigt mycket material man ska ta del utav. [...] Jag försöker ta del av det men jag tar hem ibland sådant som jag skulle vilja hinna läsa och som jag inte alltid hinner läsa. Så jag får också prioritera. Väljer att läsa noga det som jag tycker är mest intressant för oss. (Chef 1, kvinna)

Intervjupersonerna uppfattar att utvärderingsrapporter i första hand är en chefsfråga. Även om handläggarna som står i direkta kontakter med arbetssökande och arbetsgivare skulle vara rapporternas tänkta slutpublik, är det cheferna som förmedlar budskapet vidare neråt om cheferna upplever budskapet som viktigt. De intervjuade lokala cheferna berättar att de reducerar inkommen information och släpper bara en mindre del vidare till handläggare. Informationen reduceras då de lokala cheferna upplever att handläggare inte har tid att fördjupa sig i alla de utvärderingar som ska kommuniceras:

Att en chef tar del av en utvärdering och förmedlar i nästa steg det man kan utläsa som viktigt. Det är inte så att vi tar tid och kraft på medarbetarna att ta del av en utvärdering, jag menar en hel rapport liksom, man kan inte som medarbetare sätta sig och gå igenom och säga det här borde vi göra. (Chef 1, kvinna)

Sätten på vilka chefer reducerar informationen kan tolkas och beskrivas som två processer vilka i den här studien kallas filtrering och en koncentring.

### *Filtrering*

Genom filtrering släpps till nästa nivå framför allt de budskap som chefen bedömer är viktiga för anställda på nästa nivå att känna till:

Kommer det nyheter vad gäller arbetslöshetsförsäkring då är jag inte så säker på att jag tar det som en så stor punkt som [annan chef] gör i sin sektion. (Chef 3, kvinna)

Filtreringsprocessen kan alltså ske genom att chefen underlåter att föra viss information vidare, för att chefen tolkar att betydelsen av informationen är låg eller att chefen har en annan uppfattning:

Vid ett tillfälle skulle vi informera om att man kunde hamna i personal- och ansvarsnämnden om man inte följde rutinerna för beslut i handläggarsödet. Jag tyckte att det var fel sätt att angripa problemet på varvid jag inte förde informationen vidare till personalen. (Chef 2, man):

En annan del i filtreringsprocessen innebär att chefer särskilt lyfter fram vissa delar av budskapet för att dessa tilltalar chefens eget sätt att se på verksamheten:

Det som var viktigt i ursprungsversionen tolkas av arbetsmarknadsområdeschefen som tolkar det här är viktigt och tar med sig det budskapet till oss, sektionschefer. Vi i vår tur tolkar och tycker att oj, det här är viktigt, det här vet jag att vi är dåliga på i vår sektion och för fram det budskapet. (Chef 2, man)

### *Koncentrering*

Genom koncentrering omformuleras och paketeras informationen för att kunna förmedlas snabbt. Även koncentrering blir beroende av chefernas personliga tolkning då det i vissa fall handlar om mycket kraftiga förkortningar av informationen:

Det här har säkert tagit tre veckor att diskutera och skriva ner från huvudkontorets sida. Och sedan kommer det till oss och då kanske vi pratar om det i ledningsgruppen i två timmar och sedan ska vi ta upp det på en arbetsplats-träff. Och då är det nedbantat till tio minuter, en kvart. (Chef 3, kvinna)

Enligt de intervjupersoner som det gjordes uppföljande intervjuer med, finns det många exempel på koncentrering både från 2010/2011 och senare. Det kan gälla presentation av utvärderingsresultat samt åtgärder som resultat av utvärderingar eller introduktion av nya metoder. Som exempel nämns granskningar av handläggarnas hantering av lönebidrag samt nystartsjobb, där felaktigheter i hanteringen upptäcktes. Två av cheferna menar att åtgärdsplaner kommunicerades snabbt genom organisationen och att handläggarna informerades enbart om vilka beslut har tagits med anledning av granskningen.

Det kan tolkas som att Arbetsförmedlingen är en *top-down*-styrd linjeorganisation med stegvis koncentrering av information. Samtidigt finns mycket av arbetsförmedlingens information tillgänglig för alla anställda på intranätet. De lokala cheferna uppger att de inte är skyldiga att läsa de rapporter som direkt har publicerats på intranätet utan att först ha kommunicerats genom linjeorganisa-

tionen. Att stora mängder av information publiceras på intranätet upplevs som problem då det försvårar sökning efter relevanta rapporter.

### Utvärdering för kontroll och styrning

Enligt lagtexten är Arbetsförmedlingen skyldig att svara på extern granskning. Myndighetsförordningen (SFFS 2007:515, § 28) anger att myndigheter, senast en månad efter Riksrevisionens granskning, ska redovisa till regeringen åtgärder med anledning av eventuella invändningar. Förordningen (SFS 2007:1030) med instruktion för Arbetsförmedlingen anger att Arbetsförmedlingen ska redovisa till regeringen åtgärder i anledning av eventuella brister påtalade i granskningar gjorda av Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen.

Regleringsbrevet innehåller tämligen detaljerade krav på vad Arbetsförmedlingen ska utvärdera samt redovisa till regeringen. I Regleringsbrevet 2011 (Arbetsmarknadsdepartementet 2010) anges ett antal punkter som Arbetsförmedlingen ska redovisa i åiterrapporteringar till regeringen. Som illustration kan nämnas att begreppet "redovisa" upprepas många gånger i det 22 sidor långa dokumentet, varav ett femtiotal gånger som direkt krav på enskilda redovisningar. I regleringsbrevet ställs krav på att Arbetsförmedlingen ska redovisa och åiterrapportera delar av sin ordinarie verksamhet men även åtgärder vidtagna med anledning av iakttagelser i tidigare genomförda externa granskningar. För 2011 handlade det om två externa granskningar, en från Inspektionen för arbetslöshetsförsäkring och en från Riksrevisionen.

Analysavdelningens verksamhetsplan (Arbetsförmedlingen 2011a) säger explicit att rapporteringskraven från regeringen är omfattande och att kraven på statistik och uppföljningsunderlag i form av omfattande åiterrapporteringar ökar och samtidigt fått en mer kvalitativ inriktning. Enligt Analysavdelningens verksamhetsplan är Arbetsmarknadsrapporten en beställning från regeringen och ska publiceras en gång om året.

De intervjuade lokala cheferna beskriver att de flesta av de utvärderingsrapporter som kommuniceras genom organisationen rör intern styrning och kontroll:

Jag tycker att [...] det som har att göra med vår interna styrning och kontroll, de uppföljningarna kommer med propåer. De undersökningar och utvärderingar som görs gentemot kund kommer inte med propåer. I och för sig kan jag tycka att det är lite märkligt för det är ju kunden som i slutändan sätter betyget på oss, det är medborgarna som sätter betyget på oss. Mycket intern styrning och kontroll, det är där propåerna kommer. (Chef 2, man)

Den här chefen upplever att behovet av kontroll leder till att utvärderingarna behandlar frågor som inte är relevanta för den operativa verksamheten i relation till arbetssökande:

Till exempel, om man skulle följa upp handlingsplaner under en brinnande lågkonjunktur när vi har väldigt, väldigt lite tid och knappt tid att ta emot dem som kommer in. Att då följa upp hur stor andel som har handlingsplaner, det säger sig självt att det blir ett dåligt resultat och ändå väljer man att göra en sådan undersökning. Det är i de lägena som jag undrar, vem har bestämt att den här undersökningen ska till just nu? [...] Vi vet redan vad som vi har som utvecklingsområde, vad som brister i vår verksamhet och då känns många rapporter som om man bara skriver folk på näsan att man gör fel. (Chef 2, man)

En chef uppger i de uppföljande intervjuerna att behovet av kontroll ledde till att utvärderingarna behandlade frågor som var irrelevanta även ur handläggarnas och arbetssökandenas perspektiv:

Vi ska ha fler handlingsplaner och medarbetare förstår inte alls varför vi ska ha fler handlingsplaner. [...] Då kunde jag säga att [...] vi ligger på 50 procent och vi behöver komma upp till 75 procent som har aktuella handlingsplaner. [...] Då blir det lätt att man som handläggare ser till vi har 75 procent handlingsplaner men däremot inte tittar på vad det står i handlingsplanen utan det är själva siffran att vi ska ha 75 procent aktuella som blev viktigare än innehållet i handlingsplanen. [...] Därmed går syftet förlorat till kund. För kunder förstår ju inte varför de ska ha en handlingsplan om det bara står ”ringa till sin handläggare om en månad”, det kunde man bara ha sagt. (Chef 3, kvinna)

Utvärderingarnas och granskningarnas prioritering av kvantitativa mått tycks ha påverkat kvaliteten i stödet till arbetssökande.

### **Utvärdering för verksamhetsutveckling**

Tre vägledande dokument i form av handläggarstöd beskriver användning av utvärderingar på sådant sätt att ambitioner att använda utvärderingar i ett främjande, verksamhetsutvecklande syfte kan utläsas.

Handläggarstöd för intern styrning och kontroll (Arbetsförmedlingen 2012b) beskriver riskhantering genom en processkarta som innehåller fem steg: a) utvärdering börjar, b) insamling av dokument, c) bedömning av intern styrning och kontroll, d) prioritering baserad på resultat samt e) områden för förbättring.

Enligt handläggarstöd för utvecklingsanställning ska Arbetsförmedlingen i god tid före utvecklingsanställningens slut utvärdera vad insatsen har lett till samt planera för nästa steg. Uppföljning ska dokumenteras och erfarenheterna analyseras oavsett om de leder till fortsatt anställning eller inte. Om programmet inte

leder till fortsatt anställning ska analysen ligga till grund för förslag till fortsatta insatser.

I likhet med andra myndigheter kan även Arbetsförmedlingen ansöka om stöd från exempelvis Europeiska socialfonden. Ansökningsprocessen stöds av det interna dokumentet Handläggarstöd (Arbetsförmedlingen 2011b). Dokumentet förklarar både processen och syftet med utvärdering:

Socialfondsprogrammet har en mycket stark koppling till uppföljning och utvärdering, med syfte att bidra till lärande och god styrning under pågående projektverksamhet. I projektansökan ska det beskrivas hur detta ska gå till, både avseende den löpande uppföljningen som den externa utvärderingen. Kostnaden för utvärdering ska finnas med i projektbudgeten (Arbetsförmedlingen 2011b, s 8).

I dokumentet rekommenderas till projektledaren att föra löpande dokumentation om metoder, risker, svårigheter, verksamhetsresultat och annat, i någon form av verksamhetens dagbok, vilken senare blir underlag för bland annat utvärdering. Dokumentet anger även hur utvärderingsrapporter ska distribueras.

Ytterligare sex vägledande dokument nämner att erfarenheter insamlade genom utvärdering ska vara underlag för förbättringar. Dock anger dessa dokument inga närmare beskrivningar av hur utvärdering ska användas som underlag för förbättring.

Fem av de sju intervjuade lokala cheferna upplevde att centralisering av utvärderingsverksamheten, i samband med länsarbetsnämndernas försvinnande 2008, försämrade deras möjligheter att använda utvärderingar i verksamhetsutvecklande syfte. Analysavdelningen har efter centraliseringen fått begränsade möjligheter att svara på lokala chefers förfrågningar om utvärdering. Tre chefer beskriver konsekvenser av den centralisering som skett inom Arbetsförmedlingen genom länsarbetsnämndernas försvinnande. Den första upplever att det lokala perspektivet har försvunnit både i styrningen av verksamheten och i utvärderingsverksamheten:

Förut, för några år sedan var jag mer involverad för att man fick lämna lite mer information om vad man trodde att utvecklingen skulle gå mot osv, bygga upp lite mer ett scenario, nu är det mer toppstyrt sedan länsarbetsnämnderna försvann. Om jag skulle vara lite kritisk så är det så att det heter ju att Arbetsförmedlingen ska verka både på den nationella och lokala arenan men jag tycker att det lokala perspektivet har försvunnit mer och mer och det är ingen som efterfrågar det i sådana här utvärderingar heller. (Chef 2, man)

En annan av de lokala cheferna upplever att kontinuiteten i utvärderingsanvändningen har försämrats:

Och sedan följde vi upp det där ett år senare igen och tittade på har det hänt någonting? Ja, jättebra, det här har blivit en utveckling utifrån det som vi observerade i den första granskningen. Och så kanske hittar vi utvecklingsområden i nästa granskning och så... Så där tycker jag var en mer kontinuerlig utvärdering av verksamheten än vad vi faktiskt har nu. Det finns utvärdering nu också på samma sätt men det blir... nej jag såg en bättre kontinuitet i det då än vad jag ser nu faktiskt. (Chef 3, kvinna)

Lokala chefer beskriver att centraliseringen av utvärderingsverksamheten som skett sedan länsarbetsnämnderna försvunnit har lett till att användning av utvärdering för verksamhetsutveckling har försvagats. Utvärderingar kan nu uppfattas som irrelevanta på servicenivån:

Det var en annan sak när länsarbetsnämnder fanns. Då visste man var man processade analysinformation och var man presenterade den. Idag är det lite mera oklart vem står bakom den här Analysavdelningen. Den är en anonym instans på huvudkontoret som jag egentligen inte har någon koppling till. Jag vet ingenting om dem. Så många gånger när det kommer utvärderingar så kan jag fråga mig, oj, i vilket syfte gjorde man den här utvärderingen? Varför? Är det relevant för riket eller är det relevant för Arbetsförmedlingen i Mellan-staden, eller var är den relevant någonstans? (Chef 2, man)

Med centraliseringen har följt en ökad anonymitet och bristande förankring i de frågeställningar som väcks i den lokala verksamheten:

Ja, alltså länsarbetsnämnden följde ju upp det också men det var ju närmare till, man kunde diskutera på ett annat sätt, när man träffades också. Idag vet man ju inte ens vilka människor det är som sitter där, jag har ingen aning. [...] det var ju människor som man träffade regelbundet och så man kunde ringa enkelt, ringa och prata med dem, resonera med dem. (Chef 6, man)

Att det har skett en försämring av lokala chefers möjligheter att beställa utvärderingar eller få utvärderingsresultat som underlag bekräftas även i policydokument. I Analysavdelningens verksamhetsplan konstateras att Analysavdelningen inte har möjlighet att svara på förfrågningar från lokala chefer:



Det finns för lite tid till regional och lokal service, vi måste alltför ofta säga nej till beställningar från lokala chefer etc. (Arbetsförmedlingen 2011a, s 7)

De lokala cheferna försöker på olika sätt handskas med denna försämring. Ett sätt som framkommer i intervjuerna är att använda egna kontaktpersoner på Analysavdelningen för att inhämta nödvändig information. Ett annat sätt är att på egen hand göra olika sammanställningar av information tillgänglig på intranätet eller i andra källor. Dessa sammanställningar används bland annat som underlag i kontakter med lokala politiker eller massmedier. De lokala cheferna upplever att risken med sådana lösningar är att man inte vet om det använda materialet är färskt och aktuellt:

Och det beror på om jag som chef har tid och ork att hitta färsk kunskap om utvärderingen eller bara tar dem som först dyker upp, de tio första, när man söker på ”sök i VIS”. (Chef 5, man)

Utvärderingens roll för verksamhetsutveckling inom servicedomänen i det för studien aktuella arbetsmarknadsområdet har minskat sedan länsarbetsnämnderna försvann och en centralisering skedde.

Arbetsförmedlingen genomför även rutinemässigt nöjdhetsundersökningar med arbetssökande. Lokala chefer beskriver dock att undersökningarna inte används för verksamhetsutveckling då det i resultaten inte redovisas vilka frågor som ställts till de arbetssökande.

## DISKUSSION

Syftet med studien var att utforska utvärderingars roll och användning inom Arbetsförmedlingen. Resultaten visar på en toppstyrd organisation där kontroll är det viktiga skälet för utvärdering av verksamheten.

Resultaten är generaliserbara när det gäller policydokument som gäller alla arbetsmarknadsområden. Intervjuerna är från endast ett lokalt arbetsmarknadsområde. Det kan påverka möjligheten att dra slutsatser som gäller hela Arbetsförmedlingen. Analysavdelningen har dock bekräftat att de inte har möjlighet att svara på förfrågningar från lokala chefer (Arbetsförmedlingen 2011a). Centraliseringen av utvärderingsverksamheten kan därför antas ha fått liknande konsekvenser för alla arbetsmarknadsområden. I studien saknas röster från brukare och handläggare, det vill säga från stora delar av servicedomänen vilket är en begränsning i undersökningen. Servicedomänen har beskrivits i de lokala chefernas utsagor samt berörts i policydokumenten. Dock krävs ytterligare studier för att ge en helhetsbild.

Utvärdering, kontroll och redovisning är huvudingredienser i *new public management*. Resultaten i den här studien visar att inom Arbetsförmedlingen finns en stark och regelbunden kontroll uppifrån. Arbetsförmedlingens organisation, med en särskild analysavdelning för granskning, har utformats utifrån kraven i Regleringsbrevet. Organisationen utformas även på lägre nivåer utifrån granskningsapparatens krav. Institutionaliserade kanaler, som till exempel resultatdialoger, används för kommunicering av åtgärdsplaner uppifrån. I likhet med domänteori (Kouzes & Mico 1979) har policydomänens framgångsmått – rättvisa – högsta prioritet, vilket skapar konflikt med förvaltningsdomänens framgångsmått – effektivitet och kostnadseffektivitet. Detta återspeglas i de lokala chefernas upplevelse av att utvärderingar inte är användbara eller att de fokuserar på fel frågor vid fel tidpunkt, exempelvis att alla ska ha en handlingsplan (rättvisefråga) när lågkonjunktur kräver sträng hushållning med resurser (effektivitetsfråga). Både policydokument och intervjuer visar att kontrollen är omfattande och dominerar i utvärderingsproduktionen. Kontroll tillhör inte bara NPM-tänkandet utan är även grundläggande intresse i utvärdering, tillsammans med främjandet av verksamheten (Vedung 1998). Ständig kontroll har dock två huvudproblem. Det första är att det signalerar misstroende. För kontroll utövas bara när man anar oreda av något slag (Power 1997, Lindgren 2015). Det andra problemet är kontrollens regelbundenhet. Kontroll blir en institutionaliserad process som i mer eller mindre samma form upprepas periodiskt, exempelvis varje år, och blir därmed förutsägbar, rutinartad och ritualmässig, vilket Vedung (1998) lyfter fram. Användning av utvärderingar för verksamhetsutveckling omnämns bara i enstaka policydokument samt i mycket liten utsträckning i intervjuerna med de lokala cheferna. Något *bottom-up*-perspektiv finns inte trots att Arbetsförmedlingen är en människobehandlande organisation. För verksamhetsutveckling i en serviceorganisation är kunskaper om brukarnas behov samt om vad som främjar deras välbefinnande avgörande. Därför behöver brukarens röst höras i en människobehandlande organisation som domineras av policydomänens framgångsmått, rättvisa och jämlik fördelning av medel. I stället betonas NPM:s och förvaltningsdomänens styrningsfilosofi där effektivitet och kontroll dominerar. Detta kan skapa konflikt med servicedomänen som ska svara på brukares behov.

Denna studie av Arbetsförmedlingen visar på samma problem som tidigare forskning av andra verksamheter kunnat visa på, det vill säga att utvärderingen är omfattande men ritualmässig och fokuserar mer på kontroll och mindre på att ifrågasätta och problematisera verksamheten eller generera verksamhetsutveckling (jämför Leeuw 2009, Petersén & Olsson 2014). Utvärderingsverksamheten tycks organiseras utifrån granskningsapparatens krav och inte utifrån brukarnas behov av service (Linde 2010; Lindgren 2008, 2015; Munro 2004; Nygren & Hanberger 2011). Detta är särskilt problematiskt för servicedomänen som verkar vara i kon-

flikt med den dominerande policydomänen men även med förvaltningsdomänen. Arbetsförmedlingens egen utvärderingsverksamhet har centraliserats och avlägsnats från serviceverksamheten. Det kan tolkas som att kunskapsutveckling inom Arbetsförmedlingens servicedomän till stor del ersatts med intern kontroll av de aktiviteter som sker. Samtidigt har verksamheten delats upp i små enheter med egna kvantitativa mål. Den interna utvärderingsverksamheten är inte öppen för professionellas eller medborgares möjligheter att påverka kunskapsutvecklingen. Kvantitativa mål formulerade av den centrala ledningen står alltså i fokus för den interna utvärderingsverksamheten. Den lokalt initierade kvalitetsutvecklingen tycks vara nedprioriterad. I detta finns en motsägelsefullhet för en serviceorganisation.

Lokala chefer anser att handläggare varken har tid för eller behov av att fördjupa sig i de utvärderingar som görs. Därför släpper de till handläggarna bara den information som de själva upplever som nödvändig och tillräcklig. Den selektiva informationen är dessutom kraftigt förkortad. Den hierarkiska styrningen är alltså i konflikt med servicedomänen och handläggarnas behov av nya kunskaper för att utveckla servicen och stödet till de arbetssökande. Visserligen kan vem som helst läsa alla utvärderingar då de i slutändan publiceras på intranätet. Frågan är dock: Hur mycket nytta har handläggarna av utvärderingar som genomsyras av policydomänens perspektiv och fokuserar mer på kontroll eller återrapportering och mindre på utveckling av framgångsrikt stöd till arbetssökandes specifika behov och förutsättningar?

I Arbetsförmedlingens utvärderingsverksamhet finns en paradox inbäddad som rör kvalitetsutveckling och kontroll. Kombinationen av *new public management*-idéer och centralisering tycks ha försvagat utvärderingars roll i verksamhetsutvecklingen på servicenivå. Arbetsförmedlingen är en människobehandlande organisation som står i direkt kontakt med arbetssökande och behöver kunskap om hur man kan förbättra den service som ges. Utvärderingar inom Arbetsförmedlingen är inte en naturlig del i den internt initierade utvecklingen och förbättringen av den service som ges. Det som stärkts är i stället utvärderingars roll som internt kontrollinstrument.

## REFERENSER

- Agevall L (2005): *Välfärdens organisering och demokratin – En analys av New Public Management*. Doktorsavhandling. Växjö: Växjö universitet.
- Almqvist R (2006): *New public management – Om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber.
- Arbetsförmedlingen (2011a): *Analysavdelningens VP 2011*. Stockholm: Arbetsförmedlingen.
- Arbetsförmedlingen (2011b): *Handläggargröstöd Europeiska Socialfonden (ESF-projekt)*. Arbetsförmedlingens handläggargröstöd AFHS 23/2011. Stockholm: Arbetsförmedlingen.
- Arbetsförmedlingen (2012a): *Arbetsförmedlingens organisation*. Hämtad den 23 mars 2012 från <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Organisation.html>
- Arbetsförmedlingen (2012b): *Intern styrning och kontroll*. Arbetsförmedlingens handläggargröstöd AFHS 51/2011. Stockholm: Arbetsförmedlingen.

- Arbetsförmedlingen (2013a): Arbetsförmedlingens rapportserier. Hämtat den 4 december 2013 från Arbetsförmedlingens intranät.
- Arbetsförmedlingen (2013b): Externa rapporter. Hämtat den 5 december 2013 från Arbetsförmedlingens intranät.
- Arbetsförmedlingen (2013c): Riktlinjer för internrevisionen. Arbetsförmedlingens interna instruktioner AFIL 12/2013. Stockholm: Arbetsförmedlingen.
- Arbetsförmedlingen (2015): Våra utgivna rapporter. Hämtat den 21 januari 2015 från <http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Rapporter.html>
- Arbetsmarknadsdepartementet (2010): Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Arbetsförmedlingen. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- Bejerot E, Forsberg Kankkunen T, Hasselblad H (2015): "Två decennier av new public management: Arbetsmiljön i skola och sjukvård." *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 21(3)23–41.
- Björk L, Forsberg Kankkunen T, Bejerot E (2011): "Det kontrollerade chefskapet – Variationer i genomsänkta verksamheter." *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 17(4)79–94.
- Bryson JM, Patton MQ, Bowman RA (2011): "Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit." *Evaluation and Program Planning*, 34(1)1–12.
- Dahler-Larsen P (2000): "Surviving the routinization of evaluation." *Administration and Society*, 32(1)70–92.
- Dahler-Larsen P (2011): *The evaluation society*. Stanford: Stanford University Press.
- 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.
- Europeiska socialfonden (2014): Nationellt socialfondsprogram för investering för tillväxt och sysselsättning 2014–2020. Beslutat 3 december 2014. Hämtat 20 november 2015 från [http://www.esf.se/Documents/V%c3%a5ra%20program/Socialfonden%202014-2020/Programinformation/Programme\\_2014SE05M9OP001\\_1\\_2\\_sv%20Godk%c3%a4nt%20OP.pdf](http://www.esf.se/Documents/V%c3%a5ra%20program/Socialfonden%202014-2020/Programinformation/Programme_2014SE05M9OP001_1_2_sv%20Godk%c3%a4nt%20OP.pdf)
- 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.
- Hjort T, Panican A (2011): "Valfrihet – En utmaning för det sociala medborgarskapet." *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 17(3)23–35.
- Hood C (1991): "A public management for all seasons?" *Public Administration*, 69, Spring 1991, 3–19.
- IAF (2012): Om IAF. Hämtat den 3 december 2012 från <http://www.iaf.se/Om-IAF/>
- IFAU (2012): Om IFAU. Hämtat den 3 december 2012 från <http://www.ifau.se/sv/Om-IFAU/>
- Karlsson Vestman O (2011): *Utvärderandets konst*. Lund: Studentlitteratur.
- Kouzes JM, Mico PR (1979): "Domain theory: An introduction to organizational behavior in human service organizations." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15, 449–469.
- Lempert DH (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.
- Leeuw FL (2009): "Evaluation: A booming business but is it adding value?" *Evaluation Journal of Australasia*, 9(1)3–9.
- 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 socialt arbete." I: Johansson S, Dellgran P, Höjer S (red.): *Människobehandlande organisationer. Villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete* (s 353–365). Stockholm: Natur & Kultur.
- Munro E (2004): "The impact of audit on social work practice." *British Journal of Social Work*, 34, 1075–1095.
- Nygren L (2012): "Granskningssamhället och det sociala arbetet." *Socionomen* 4, 17–21.
- Nygren L, Hanberger A (2011): "Socialt arbete i granskningssamhället." I: Blom B, Morén S, Nygren L (red): *Utvärdering i socialt arbete. Utgångspunkter, modeller och användning* (s 300–314). Stockholm: Natur & Kultur.
- Patton MQ (2008): *Utilization-focused evaluation*. Thousand Oaks: Sage.

- Petersén AC, Olsson JI (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.
- Sandberg Å (2014): *Värden i välfärden. Om styrning och organisering efter New Public Management*. Stockholm: Arenaidé.
- SFS 1998:204: Personuppgiftslagen.
- SFS 2003:460: Lag om etikprövning av forskning som avser människor.
- SFS 2006:1228: Internrevisionsförordning.
- SFS 2007:515: Myndighetsförordning.
- SFS 2007:1030: Förordning med instruktion för Arbetsförmedlingen.
- SFS 2008:192: Lag om ändring i lagen (2003:460) om etikprövning av forskning som avser människor.
- Vanlandingham GR (2011): "Escaping the dusty shelf: Legislative evaluation offices' efforts to promote utilization." *American Journal of Evaluation*, 32(1)85–97.
- Vedung E (1998): *Utvärdering i politik och förvaltning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Vedung E (2011): "Spridning, användning och implementering av utvärdering." I: Blom B, Morén S, Nygren L (red): *Utvärdering i socialt arbete. Utgångspunkter, modeller och användning* (s 285–299). Stockholm: Natur & Kultur.
- Vetenskapsrådet (2011): *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Weiss CH (1972): *Evaluation research: Methods for assessing program effectiveness*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Weiss CH (1998): "Have we learned anything new about the use of evaluation?" *American Journal of Evaluation*, 19(1)21–33.