

# Beskæftigelsesindsatsen i et brugerperspektiv

*Bente Bjørnholt & Jens Hørby Jørgensen*

Brugeren er igen i centrum, også i beskæftigelsesindsatsen. Hvordan man inddrager brugerne er imidlertid ikke lige til, og på beskæftigelsesområdet mangler en mere systematisk tilgang til brugerinddragelse. Artiklen her diskuterer hvordan man kan gennemføre brugerundersøgelser på beskæftigelsesområdet, og i tre kommuner testes forskellige typer af spørgeskemabaserede brugerundersøgelser. Med afsæt i overvejelser om værdier, viden, genstandsfelt og anvendelse skitseres det hvordan brugerundersøgelser ikke er en neutral aktivitet. De metodiske valg indebærer en prioritering af nogle perspektiver og interesser fremfor andre, og de metodiske valg tages under hensyn til den interessebetonede kontekst som undersøgelserne gennemføres i.

Beskæftigelsesindsatsen er domineret af målinger og er et af de områder i den offentlige sektor hvor effektstyring er aller mest udviklet. Effektmålinger giver os brugbar information om de overordnede effekter af beskæftigelsesindsatsen, men i mindre grad viden om hvad der sker i processen for at nå dertil. Internationale undersøgelser peger imidlertid på at brugernes oplevelse af kontakten med deres sagsbehandler og muligheden for at tilpasse indsatsen til brugernes (forskellige) behov er afgørende for at sikre en effekt (Hasluck & Green 2007; 2009). Det tyder på at viden om hvordan brugerne oplever beskæftigelsesindsatsen, er afgørende for at forstå hvordan vi skal indrette en effektiv indsats.

Mens kvantitative brugerundersøgelser er et fast (til tider lovpligtigt) element i vurderingen af kvalitet på en række ressort-områder, findes der på beskæftigelsesområdet ikke tilsvarende tradition for inddragelse af brugersynspunkter. Det betyder ikke at der ikke gennemføres brugerundersøgelser,

men ofte initieres undersøgelserne ad hoc og som sporadiske undersøgelser i forbindelse med enkelte aktiveringsforløb. Desuden er undersøgelserne i mindre grad underlagt systematiske analyser og strenge metodekrav. De senere år har brugerperspektivet (igen) vundet frem i beskæftigelsesindsatsen med fokus på 'brugeren i centrum'. Men hvordan gør man egentlig det? Formålet med artiklen her er at beskrive nogle af de elementer der kan bidrage til en mere systematisk tilgang til brugerundersøgelser.

Artiklen stiller spørgsmålet: Hvordan *kan spørgeskemabaserede brugerundersøgelser tilrettelægges og bruges i beskæftigelsesindsatsen?* Inspireret af litteraturen om evaluering diskuteres nogle af de muligheder og faldgruber der er relevante for gennemførelsen af spørgeskemabaserede brugerundersøgelser. De teoretiske diskussioner appliceres på tre illustrative cases (brugerundersøgelser) i tre kommuner der har til formål at vise hvordan de teoretiske pointer opleves og håndteres i den praktiske beskæftigelsesindsats.

Den empiriske analyse supplerer således det teoretiske afsæt og viser at de hensyn og interesser der karakteriserer beskæftigelsesindsatsen, er mindst lige så afgørende for undersøgelseernes gennemførelse som rationelle metodiske overvejelser.

Artiklen er opbygget i seks afsnit. I andet afsnit diskuteres hvad der menes med brugerundersøgelser. Herefter udvikles i tredje afsnit en teoretisk ramme der med afsæt i genstandsfelt, værdier, viden og anvendelse skitserer nogle af de udfordringer og muligheder der findes ved spørgeskemabaserede brugerundersøgelser. I fjerde afsnit redegøres for artiklens design og metode. Den teoretiske ramme danner baggrund for analysen af de tre cases i femte afsnit. Sjette afsnit samler op på analysens konklusioner.

## Hvad er brugerundersøgelser?

I Danmark er der en lang tradition for at involvere brugerne i indretningen af den offentlige sektor. Brugerundersøgelser findes i mange former, og strengt taget kan de inkludere enhver form for evaluering af brugernes vurderinger, herunder kollektive og kvalitative interviews, brugerdrevne innovationsprocesser mm. Artiklen her vedrører alene *brugerbaserede spørgeskemaundersøgelser*. Det skyldes at det er en af de mest udbredte former for brugerinddragelse og derfor et vigtigt element i kvalitetsvurdering af den offentlige service. Den metodiske diskussion af sådanne undersøgelser har imidlertid været et overset emne de senere år, hvilket kan forekomme problematisk på grund af dens udbredelse og de mange ressourcer der bruges på at gennemføre dem. Endelig skyldes det lidt snævre fokus også et pragmatisk hensyn til artiklens omfang. Det betyder ikke at overvejelser om andre typer af brugerundersøgelser fuldstændig udelades, idet de inddrages i artiklen når det er relevant for diskussionen af de spørg-

geskemabaserede undersøgelser potentialer og udfordringer.

I slutningen af 1990'erne var spørgeskemabaserede brugerundersøgelser genstand for en intens akademisk debat (for eksempel Krogstrup 1997; Lomborg 1998; Lolle 1999; Torpe 1997). Desuden spillede de en vigtig rolle i Kvalitetsreformen fra midten af 00'erne og endnu tidligere i moderniseringsreformer af den offentlige sektor (Ejersbo & Greve 2005). Debatten er nærmest forstummet. Det kan skyldes det store fokus på evidens og randomiserede kontrollerede forsøg (RCT), herunder særligt review af RCT-studier. Indenfor blandt andet undervisning (Clearinghouse), sundhed (Medicinsk Teknologivurdering) og på det sociale område (Campell) er der etableret institutioner som indsamler resultater fra RCT-studier med henblik på at syntetisere viden om den mest effektive indsats. Brugerundersøgelser anses her som mindre kvalificerede metoder, da de bygger på subjektive vurderinger (Krogstrup 2011; Hansen & Rieper 2009; Funnell & Rogers 2011). I praksis spiller brugerne imidlertid fortsat en stor rolle, men brugerbaserede spørgeskemaundersøgelser er til tider en rituel handling der gennemføres uden nærmere refleksion over formål, udfordringer og potentialer.

## Brugerundersøgelser – muligheder og udfordringer

Det særlige ved evalueringer, herunder brugerundersøgelser, er at de indeholder en værdidom over en indsats. De (metodiske) valg der træffes i forbindelse med en undersøgelse, afspejler en værdi som det er vigtigt at være bevidst om for at forstå dommens baggrund. Nedenfor diskuteres nogle af de metodiske overvejelser. Strukturen er inspireret af Shadish's (1998) model for informeret evaluering der skitserer fire forhold som man bør forholde sig til i evalueringer: *gen-*

*standsfelt, værdier, viden og anvendelse.* Shadish er fortalende for mere systematik i evaluering og særligt for RCT studier (Shadish et al. 2002). Det er ikke hans argumentation for RCT-studier der appliceres her, hans model bruges alene som analyseramme.

### **Genstandsfeltet: Hvad kendetegner indsatsen?**

Genstandsfelt henviser til det der er genstand for evaluering. Genstandsfeltet er afgørende for hvilke typer af undersøgelser det er realistisk at gennemføre og for mulighederne for at definere evalueringskriterierne (målepunkterne) og dermed de forhold der danner grundlag for vurderingen. Der kan sondres mellem teknisk og organisatorisk kompleksitet (Patton 2011). Teknisk kompleksitet henviser til sikkerheden i årsagsvirkningsforhold – hvor sikkert er det at indsatsen får den forventede effekt? Organisatorisk kompleksitet refererer til spillet mellem interessenterne – i hvilken udstrækning er der enighed på området? Det indebærer overvejelser om hvad der reelt *kan* måles (teknisk kompleksitet), og graden af enighed om hvad der *bør* måles (organisatorisk kompleksitet). Des mere kompleks et område er, des mere udfordrende er det at definere hvad der skal måles, enten fordi det er teknisk vanskeligt, eller fordi der er mange varierende interesser at tage hensyn til. Komplexiteten kan rette sig mod målene for indsatsen eller mod metoderne til at indfri målene. Er målene for indsatsen klare og lette at operationalisere, er resultatkontrol en mulighed. Er metoderne klare og lette at operationalisere, er adfærdskontrol en mulighed (Dahler-Larsen 2013, 58ff).

Spørgeskemaundersøgelser forudsætter begrænset kompleksitet eller at man formår at gøre komplekse problemstillinger mindre komplekse. Det skyldes at udformningen af et spørgeskema indebærer formulering af helt konkrete spørgsmål. Det er ikke

muligt at ændre eller udvikle spørgsmålene undervejs hvis der dukker nye perspektiver eller ny viden op. Man skal derfor forud for undersøgelsens initiering have forholdsvis stor viden om hvad der er relevante mål for brugerne, hvad der kan bidrage til at realisere dem (metoderne) og hvorvidt og hvordan brugernes holdning kolliderer med andre hensyn. Spørgeskemabaserede brugerundersøgelser er derfor bedst egnet hvis såvel den tekniske som den organisatoriske kompleksitet er forholdsvis simpel. Har man omvendt et begrænset indblik i årsags-virknings-forholdene, eller er der stor uenighed, kan det være nødvendigt med mere kvalitative metoder der ofte har et mere 'åbent' og bredere udgangspunkt, og som kan bidrage til at afdække interesser på området og skabe bedre forståelse for årsagssammenhænge.

### **Værdierne: Hvorfor spørge brugerne?**

At gennemføre en brugerundersøgelse signalerer i sig selv en værdi, idet det er et udtryk for at man ønsker at inddrage brugerne i beskæftigelsesindsatsen. Brugertilfredshed dækker ét delaspekt af kvalitet. Der er ikke nødvendigvis samsvar med andre aspekter (for eksempel faglig eller organisatorisk kvalitet) som på nogle områder kan være vigtigere. Brugertilfredshed er ikke et ubetinget succeskriterium (Politt & Bouckaert 1995), særligt ikke når det handler om aktivering af ledige som har en regulerende karakter og kan være en forudsætning for at få dagpenge, kontanthjælp m.v. Til en vis grad handler beskæftigelsesindsatsen om regulering af borgernes handlefrihed hvilket alt andet lige vil opleves som mindre tilfredsstillende end en offentlig myndighed som alene leverer service eller fordeler offentlige goder. Høj brugertilfredshed for myndigheder som præges af en stor grad af kontrol, kan set i dette perspektiv være direkte mistænkelig. I forhold til at afdække de nærmere værdier

bag brugerundersøgelser kan der sondres mellem tre perspektiver:

I et *demokratisk perspektiv* er brugerundersøgelser en måde hvorpå staten kan være responsiv over for brugernes ønsker og behov (Hansen 2003). Fordi beskæftigelsesindsatsen er til for brugernes skyld. Her er det en værdi at inddrage brugerperspektiver i beslutningsprocesser alene fordi det anses som legitimt (Hirschman 1970). I valget af hvilken brugergruppe der skal modtage spørgeskemaet, ligger også en værdi om hvilke synspunkter man ønsker at være responsiv over for. Brugere af beskæftigelsesindsatsen er naturligvis de ledige, men også de virksomheder der mangler arbejdskraft. I tilrettelæggelsen af brugerundersøgelser kan det være relevant at overveje til hvem man ønsker at målrette beskæftigelsesindsatsen: de ledige (udbud) eller virksomhederne (efterspørgsel). Dertil kommer overvejelser om hvilke grupper inden for brugergrupperne som man ønsker, skal besvare undersøgelsen. Forskellige grupper vil have forskellige forudsætninger for at deltage hvilket man bør tage hensyn til i tilrettelæggelsen af undersøgelsen. Et andet relateret perspektiv er *empowerment* (Fetterman 1997) hvor fokus er at styrke brugernes ressourcer gennem deltagelse i blandt andet brugerundersøgelser. I forlængelse heraf kan brugerne betragtes som medproducenter hvor de forpligtes til at spille en aktiv rolle i løsningen af deres egen situation. Endelig kan der anlægges et *effektivitetsperspektiv* hvor brugerne inddrages for at tilpasse ydelserne til deres behov og derved sikre en mere træfsikker indsats. Brugerundersøgelser gør det muligt at overvåge medarbejdernes arbejde (McCubbins et al. 1987) og kan bruges til at udvikle en indsats så den bliver mere effektiv.

### **Viden: validitet og repræsentativitet**

Viden handler om hvilken viden man ønsker af brugerundersøgelser, og hvor gyl-

dig den er. Man skal ikke nødvendigvis stille tilsvarende stramme metodiske krav til brugerundersøgelser som til forskning, men man kan med rette overveje undersøgelsernes validitet og repræsentativitet.

*Repræsentativitet* angår dels om alle brugergrupper er repræsenteret i undersøgelsen, dels om et tilstrækkeligt antal brugere besvarer spørgeskemaet. I varierende grad vil brugerne have kapacitet til at bidrage til brugerundersøgelser (Le Grand 2003). På beskæftigelsesområdet handler det om i hvilken grad brugerne er i stand til at træffe kvalificerede valg og aktivt bidrage til offentlige beslutninger (herunder brugerundersøgelser). Valget af evalueringsmodel må tage højde for forskelle i brugernes kapacitet idet forskellige undersøgelsestyper forudsætter varierede kompetencer hos brugerne. Sammenlignet med dialogorienterede brugerundersøgelser formår spørgeskemaundersøgelser ofte i højere grad at inddrage de mindre ressourcestærke brugere, da det alt andet lige forudsætter færre ressourcer at udfylde et spørgeskema end at møde op og indgå i diskussioner. Det kan bidrage til en bred repræsentation og en høj svarprocent. Også valget af indsamlingsmetode kan have betydning. Den mest hensigtsmæssige indsamlingsmetode vil afhænge af karakteristika ved den brugergruppe der skal inddrages, og af hvor mange ressourcer der er til rådighed. Spørgeskemaet kan udleveres løbende og systematisk, for eksempel efter en samtale eller et virksomhedsbesøg hvor den ledige eller virksomheden kan opfordres til at besvare undersøgelsen. Det kan motivere til en høj svarprocent og sandsynligheden for at mindre ressourcestærke brugergrupper besvarer spørgeskemaet, øges. Det kan imidlertid være vanskeligt at bevare overblikket over hvem der har fået spørgeskemaet, ligesom det er en forholdsvis omkostningsfuld metode. Et alternativ er at indsamle data elektronisk. Hvis brugernes mailadresser

er forholdsvis let tilgængelige, sparer det tid, og det er muligt at sikre at brugerne er nogenlunde repræsentative for den brugergruppe man ønsker at undersøge. Det bør dog altid overvejes i hvilken udstrækning den målgruppe man ønsker at undersøge er fortrolig med den internetbaserede løsning.

Validitet er blandt andet et spørgsmål om i hvor høj en grad vi måler det koncept som vi ønsker at måle (målingsvaliditet), og om resultater om en sammenhæng er gyldige (intern validitet) (Andersen 2012). I brugerbaserede spørgeskemaundersøgelser betyder validitet blandt andet at der spørges til forhold der anses som vigtige, at spørgsmålene formuleres så det er klart hvad brugerne har svaret på, og at en eventuel (statistisk) sammenhæng mellem to spørgsmål reelt er en konsekvens af brugernes oplevelser og ikke skyldes eksterne forhold. Debatten om evidens og evidenshierarki aktualiserer behovet for at vurdere den viden som brugerne kan bidrage med. Ifølge evidenshierarkiet er brugernes vurdering den mindst egnede metode til at skabe evident viden, da de hviler på subjektive opfattelser. I gennemførelsen af brugerundersøgelser er det imidlertid ofte andre hensyn der prioriteres (jf. ovenfor), og brugerne kan inddrages af andre årsager. Validiteten må vurderes i forhold til undersøgelsens formål. Det forudsætter naturligtvis at man er bevidst om hvad man ønsker at vide noget om. Der til kommer at spørgeskemaundersøgelser fra dele af RCT-litteraturen kritiseres ikke blot for deres subjektive fokus, men også for hvorvidt det overhovedet er muligt at udtale sig om kausalitet og sammenhænge på baggrund af spørgeskemadata. I spørgeskemaundersøgelser anlægges en varians-tilgang hvor man undersøger om brugernes svar på to eller flere spørgsmål sam-varierer, men ikke nødvendigvis om det ene er en konsekvens af det andet. Man observerer med andre ord ikke kausaliteten.

En række forhold kan påvirke validiteten. Brugernes svar kan være præget af egenskaber ved brugernes viden om jobcentrene samt af interesser, værdier, social baggrund m.v. De forventninger brugerne har til jobcentrene, vil påvirke deres vurderinger (Politt & Bouckaert 1995) hvorfor det bliver forventninger der måles og ikke den egentlige beskæftigelsesindsats. Hvis brugernes forventninger er høje, vil de også vurdere indsatsen hårdere end hvis deres forventninger er lave. Det kan være relevant at spørge til brugernes forventninger for at tegne et mere reelt billede af den service der leveres. Brugernes svar er også påvirket af eksterne forhold som medierne og andres oplevelser (Politt & Bouckaert 1995). For at minimere de metodemæssige udfordringer er det vigtigt at opmærksomheden rettes mod områder som brugerne kan vurdere fuldt ud fra sin egen brugerrolle. Brugernes konkrete erfaringer i mødet med jobcentret og forvaltningen i øvrigt bør tillægges større vægt end generelle tilfredshedsmaal, og spørgsmål skal formuleres så brugernes svar relaterer til egne brugererfaringer og ikke til befolkningens generelle billede af beskæftigelsesindsatsen.

Validitet kan i spørgeskemaundersøgelser være en udfordring da det kan være vanskeligt at identificere de bagvedliggende faktorer som påvirker brugernes svar og de forhold, som brugerne finder vigtige. Det forudsætter et indgående kendskab til forskellige brugeres situation. Hvis man ikke har det, kan det være en idé med mere dialogorienterede undersøgelsesformer forud for udformningen af spørgsmål. Dermed kan der spørges bredt ind til hvad brugerne forventer, og brugerne har mulighed for selv at definere hvad de finder vigtigt. Resultaterne herfra kan efterfølgende operationaliseres i konkrete spørgsmål til spørgeskemaet. Dermed håndteres dele af validitetsudfordringen. Det er imidlertid

sjældent muligt at inddrage alle kontekstuelle forhold i et spørgeskema hvilket til tider kan gøre det vanskeligt at tolke brugernes individuelle svar. Formålet med spørgeskema er imidlertid ofte at finde systematikker på tværs og ikke så meget at udtale sig om individuelle forløb.

### **Anvendelse: hvad kan de bruges til**

At evalueringer, herunder også brugerundersøgelser, får praktiske konsekvenser og bruges til noget er helt centralt for evalueringernes eksistensberettigelse (Vedung 2009). Anvendelse er imidlertid ikke givet. For det første viser en række undersøgelser at evalueringer langt fra altid anvendes til at forbedre en indsats. For det andet anvendes evalueringer til meget andet end at forbedre en indsats, og der findes en lang række perspektiver på evalueringsanvendelse (eks. Vedung 2009; Van Dooren et al. 2010; Dahler-Larsen & Larsen 2001). Fokus her er instrumentel og interessebetonet anvendelse.

*Instrumentel anvendelse* er udtryk for at resultaterne fra en undersøgelse anvendes i overensstemmelse med dens formål og bruges direkte til at forbedre indsatsen. Der anlægges et funktionelt og forholdsvis optimistisk perspektiv idet brugerundersøgelser forventes at indgå direkte i beslutningsprocesser og bidrage til et bedre beslutningsgrundlag. Det kan komme til udtryk som kontrol – gør vi det vi bør gøre? Her anses brugerundersøgelser som et instrument til at vurdere hvorvidt organisationer indfrier deres målsætninger og leverer resultater (Vedung 2009). Hvis målsætningerne for en indsats er klart beskrevet, er spørgeskemaer en god metode til at undersøge og kontrollere hvorvidt målene for indsatsen er indfriet idet der kan spørges direkte her til. Det forudsætter imidlertid at målene er klart operationaliserede. Brugerundersøgelser kan også bidrage til læring og udvikling – hvor og hvordan kan indsatsen forbedres?

Her bruges undersøgelserne til at identificere potentialet for forbedring. Det er tidligere blevet fremhævet (Krogstrup 1997) at kvantitative brugerundersøgelser er mindre egnede (end øvrige metoder) til at give konkrete handlingsanvisninger idet det kan være en udfordring at identificere *hvorfor* brugerne har svaret som de har. I kvantitative brugerundersøgelser er læringen naturligvis begrænset til de spørgsmål man stiller (single loop learning). Det er imidlertid muligt at overkomme dele af denne udfordring ved at spørge så konkret som muligt (jf. også overfor). Det forudsætter dog ofte at der forud for udformning af spørgsmål foretages en grundig afdækning af mulige og relevante udfordringer i beskæftigelsesindsatsen.

Et *interesseperspektiv* lægger vægt på hvordan brugerundersøgelser iværksættes i en interessebaseret kontekst hvor forskellige aktører bruger undersøgelseernes forskellige dele til at profilere og argumentere for egne prioriteringer og interesser. Evalueringer anses ikke som objektive værdifrie undersøgelser hvis brug er uafhængig af aktører og af de (interessebetonede) sammenhænge de gennemføres i. Tværtimod afspejler de værdier som aktørerne bruger til at understøtte og legitimere de problemer og løsninger som de selv tror på (Dahler-Larsen 2000; Weiss 1998). Anvendelse af brugerundersøgelser bliver derfor til et spørgsmål om hvorvidt de understøtter værdier der har relevans for aktører i det politiske spil. Undersøgelserne kan bruges til at afvise et argument under henvisning til at evalueringer viser noget andet, eller til at profilere et område eller sine prioriteringer over for andre aktører. Interessebaseret anvendelse anses ofte som illegitim da den bryder med evalueringens selvforståelse som upartisk. Profilering af egne interesser behøver imidlertid ikke at være illegitim, men er en præmis der omgiver enhver evaluering (Vedung 2009).

Tabel 1. *Oversigt over de teoretiske parametre*

Parametre	Beskrivelse
<b>Genstandsfelt</b>	
Organisatorisk kompleksitet	Graden af enighed blandt centrale aktører omkring hhv. metoder og mål for en indsats
Teknisk kompleksitet	Teknisk mulighed for at måle hhv. metoder og målene for en indsats
<b>Viden</b>	
Repræsentativitet	Er de relevante brugergrupper tilstrækkeligt repræsenteret og er svarprocenten høj?
Validitet	Hvor gyldig viden generes i form af de rette spørgsmål og rette konklusioner om sammenhænge
<b>Værdier</b>	
Demokrati	At staten er responsiv over for brugerne er en værdi i sig selv.
Empowerment	Brugerne gøres til aktiv 'medproducent' gennem deres deltagelse
Effektivitet	Brugernes bidrager til sikring af en mere træfsikker service
<b>Anvendelse</b>	
Instrumentel	Undersøgelsens resultater bruges direkte til at ændre en service
Interesse perspektiv	Interessenter bruger de dele af en undersøgelse som understøtter deres interesser

Tabel 1 opsummerer de teoretiske parametre som danner baggrund for den empiriske analyse.

## Metode og design

Den empiriske analyse skal illustrere overvejelser omkring genstandsfelt, værdier, viden og anvendelse i praksis. Til det formål inddrages tre illustrative cases i tre kommuner: Guldborgsund, Hjørring og Syddjurs. Kommunerne er udvalgt til at repræsentere tre beskæftigelsesregioner, men inden for regionerne har kommunerne selv meldt sig til at deltage. Det skyldes et behov for at deltagerne forpligtede sig til at bidrage til dataindsamlingen. Der er således ikke udelukkende tale om et systematisk case-valg, men også et pragmatisk case-valg. Valget af kommuner åbner imidlertid for en forholdsvis systematisk sammenligning på tværs da de tre kom-

muner står over for forholdsvis identiske beskæftigelsesmæssige udfordringer. De kan alle betragtes som udkantskommuner med en stor andel ufaglært arbejdskraft og udfordringer i forhold til at sikre arbejdspladser. Der er således tale om kritiske cases i forhold til at sikre brugertilfredshed. I to kommuner er der gennemført en virksomhedsundersøgelse, mens der i en af kommunerne er gennemført en brugerundersøgelse blandt de ledige via to forskellige indsamlingsmetoder.

Oprindeligt er data ikke indsamlet med det formål at skrive en videnskabelig artikel, men med henblik på at undersøge tilrettelæggelsen af brugerundersøgelser i praksis. Det betyder at data ikke er indsamlet systematisk for at teste et teoretisk perspektiv, og undersøgelsesernes udformning er tilpasset de kommuner der har deltaget. Analysen af de tre cases tjener alene det formål at illustrere de teoretiske pointer frem-

for at teste dem, og det teoretiske perspektiv fungerer alene som analyseramme.

Dataindsamlingen består af 17 interviews og skriftlige besvarelser. Forud for gennemførelse af undersøgelserne er der afholdt interviews med de mest centrale aktører på beskæftigelsesområdet: de politiske ansvarlige, forvaltningschefer, en enkelt jobcenterchef, medarbejdere og brugere (ledige og virksomheder) for at få deres input til og overvejelser om spørgeskemabaserede brugerundersøgelser. Mens interviews med politikere, forvaltningschefer og jobcenterchefen er gennemført som enkeltinterview er interviews med brugere og medarbejdere gennemført som fokusgruppe. Tabel 2 giver et overblik over de interviews der er gennemført i de tre kommuner.

De overordnede spørgsmålene i interviewene har været:

- Hvad ser du som de primære mål for beskæftigelsesindsatsen, og hvilke metoder mener du bidrager til at realisere dem?
- Hvad forstår du ved brugerundersøgelser, og hvad er dine erfaringer med dem?
- Hvad vil du gerne kunne anvende brugerundersøgelser til?
- Hvilke informationer ønsker du fra borgere og virksomheder?

Efter testen af brugerundersøgelserne har kommunerne skriftligt besvaret en række spørgsmål for at identificere hvordan de har oplevet at undersøgelserne har fungeret, og hvad de er blevet brugt til.

Her var de overordnede spørgsmål:

- Hvordan har spørgsmålene fungeret blandt brugerne?
- Hvilen viden har svarene givet?
- Hvilke udfordringer har der været?
- Hvordan indgår resultaterne i den fremadrettede styring/arbejdstilrettelæggelse?

Selvom genstandsfelt, værdier, viden og anvendelse ikke har været en eksplicit del af spørgerammen, har de efterfølgende kunne danne baggrund for analyse af interviewene. Det skyldes at alle temaer blev taget op af de interviewede selv eller er faldet naturligt i forlængelse af deres svar.

## Analyse af tre brugerundersøgelser

Nedenfor analyseres testen af brugerundersøgelserne i de tre kommuner. Analysen er struktureret med afsæt i genstandsfelt, værdier, viden og anvendelse.

Tabel 2. Overblik over gennemførte interview (hvert kryds repræsenterer et interview)

	Guldborgsund	Hjørring	Syddjurs
Ansvarlig politiker	X	X	X
Forvaltningschef	X	X	X
Jobcenterchef		X	
Udviklingsmedarbejder	X		X
Fokusgruppeinterview sagsbehandlere m.v.	X	X	X
Fokusgruppeinterview brugere (hhv. virksomheder og borgere)	XX	XX	XX



## Genstandsfelt: Beskæftigelsesindsatsens kompleksitet

Mens *målene* for beskæftigelsesindsatsen umiddelbart beskrives som simple, betragtes *metoderne* som komplekse hvad angår både teknisk og organisatorisk kompleksitet. Det er relativt let både at måle og blive enige om *målene* for beskæftigelsesindsatsen: at få ledige i varig beskæftigelse eller i uddannelse. Såvel den organisatoriske som den tekniske kompleksitet er således simpel når det drejer sig om at definere målene. Det er formentlig en af årsagerne til den stærke resultatkontrol på området. På trods af at aktørerne på alle niveauer er forholdsvis enige om at beskæftigelse og uddannelse er hovedmål, erkender alle interviewpersonerne også at det i praksis kan være vanskeligt for alle typer af ledige rent faktisk at nå disse mål. De efterspørger derfor et alternativ til de eksisterende resultatmål. I udviklingen af spørgeskemaerne var der derfor behov for at definere en række delmål for at sikre et mere realistisk og praksisnært billede af beskæftigelsesindsatsens resultater. Delmålene kan være et mere nuanceret alternativ eller supplement til de klassiske effektmål. Delmålene synes imidlertid vanskeligere dels at måle (teknisk kompleksitet), dels at blive enige om (organisatorisk kompleksitet). For eksempel finder medarbejderne det utrolig vigtigt at borgerne bliver afklarede om deres beskæftigelsesønsker, mens det for politikere og forvaltningschefer er vigtigere at få borgerne hurtigst muligt i beskæftigelse. *Metoderne* anses som komplekse, da det er vanskeligt at identificere og måle hvad der skal til for at skabe beskæftigelse. Vejen hertil kan være individuel og kan være påvirket af en række forhold uden for jobcentrene (teknisk kompleksitet). Dertil kommer, at der er uenighed om hvilke metoder der mest effektivt skaber beskæftigelse (organisatorisk kompleksitet), for eksempel effektiviteten af

aktiveringstilbud. På trods af udfordringer med at definere de mest effektive metoder for den enkelte er beskæftigelsesindsatsen underlagt forholdsvis strenge proceskrav hvor det vurderes om jobcentrene gennemfører samtaler, iværksætter tilbud mm.

Da spørgeskemabaserede undersøgelser forudsætter at der kan spørges forholdsvis konkret til såvel metoder som mål, har det været nødvendigt at reducere kompleksiteten. Dette skete ved at inddrage en række forskellige aktører fra de tre kommuner i en dialogproces med henblik på at definere spørgsmål, målsætninger mm. Der blev på baggrund heraf udviklet en programteori der skulle indfange de årsags-virkningssammenhænge (mål og metoder) som de forskellige interessenter mente var vigtige. Gennem processen blev det muligt at sikre en vis enighed for dermed at reducere den organisatoriske kompleksitet, ligesom man udviklede konkrete mål og dermed fandt en løsning på den tekniske kompleksitet. Håndtering af udfordringerne med kompleksiteten kan således reduceres via mere dialogorienterede metoder. Det ændrer imidlertid ikke ved at der stadig er udfordringer forbundet med spørgsmålenes validitet: Indfanger de reelt det man ønsker at måle? (Jf. også nedenfor.)

### Værdierne

Værdier blev defineret som et spørgsmål om hvorvidt undersøgelserne tjener demokratiske, effektivitets- og/eller empowermentformål. Demokratiske hensyn er afgørende for interviewpersonerne, og de fremhæver alle behovet for responsivitet. Når det skal defineres hvem man skal være responsiv overfor, er enigheden imidlertid mindre udtalt. Umiddelbart er det de ledige som alle aktører tænker på, når de bliver bedt om at identificere brugerne. Særligt har de et ønske om også at inddrage de mindre ressourcestærke brugere. Da udfyldelse af

en spørgeskemaundersøgelse er mindre ressourcekrævende, er forventningen at undersøgelsen kan bidrage til at mobilisere de mindre ressourcestærke brugere. Da virksomhederne nævnes som mulige brugere i forbindelse med projektet her, bliver særligt politikere og forvaltningschefer interesseret i virksomhederne, mens jobcenterets medarbejdere først og fremmest har fokus på de ledige. Ingen af de tre kommuner kobler overvejelser om hvem der skal inddrages, til hvorvidt de anlægger en udbuds- eller efterspørgselsorienteret strategi i beskæftigelsesindsatsen.

Også effektivitet præger interviewpersonernes vurderinger af behovet for brugerundersøgelser. Effektivitet bliver et spørgsmål om blandt andet målopfyldelse, kontrol og øget viden. Politikerne ser brugerundersøgelser som en mulighed for at afdække hvorvidt de politisk fastsatte mål nås samt til at få en pejling på, hvordan de skal prioritere kommunens ressourcer. Dermed bliver brugerundersøgelser en form for målopfyldelsevaluering. Direktionen og jobcentercheferne ser brugerundersøgelser som en mulighed for at undersøge om dét de selv tænker om organisationen, svarer til dét brugerne oplever, og undersøgelserne skal indgå i kontrollen med andre aktører. Medarbejderne er generelt interesserede i at spørge brugerne og ser det som en mulighed for at få mere viden om deres indsats. De anser det som et alternativ til de mange effektmålinger som i høj grad tjener et overvågningsformål.

Ifølge interviewpersonerne er empowerment ikke et realistisk hensyn. Tværtimod er de alle skeptiske over for at stille krav til de mindre ressourcestærke brugergrupper og inddrage dem i løsningen af deres egen situation. Spørgeskemaer er heller ikke den mest effektive metode i den sammenhæng da de ikke har som formål at ansvarliggøre brugerne, men alene forudsætter at

brugerne sætter et kryds i et spørgeskema. Spørgeskemaer er en effektiv metode til at høre brugernes vurdering af en indsats og i mindre grad til at ansvarliggøre dem. Empowerment vil ofte ske via andre, mere kvalitative teknikker hvor det i højere grad er muligt at tage højde for brugernes (varierende) forudsætninger og ansvarliggøre dem i forhold til den situation de står i og i forhold til deres forudsætninger (Fetterman 1997). Sådanne detaljerede og nuancerede forhold omkring brugerne kan sjældent indfanges i spørgeskemaer.

## Viden

Repræsentativitet er afgørende for særligt politikere og forvaltningscheferne hvorfor der har været et stort fokus på svarprocenten, og på at alle typer af brugere blev repræsenteret. Forskellige indsamlingsteknikker er blevet anvendt for at undersøge deres betydning for svarprocenten. De to virksomhedsundersøgelser er begge internetbaserede fordi virksomhederne eksplicit har tilkendegivet et ønske om herom. Det er mindre ressourcekrævende, og de kan svare når det passer dem. Den internetbaserede indsamlingsmetode er således ikke nødvendigvis blot en måde hvorpå man kan sikre svar fra mindre ressourcestærke grupper, men også fra travle brugergrupper. Svarprocenten er forholdsvis høj (mellem 30 og 35 procent) sammenlignet med tilsvarende virksomhedsundersøgelser – men lav sammenlignet med brugerundersøgelser for andre typer af brugere. Respondenterne for de to undersøgelser er udvalgt forskelligt, hvilket har indflydelse på anvendelsesmulighederne. I den ene kommune har man valgt at udsende spørgeskemaet til alle virksomheder med ansatte medarbejdere inden for kommunens grænser. Det betød at man også fik svar fra virksomheder man normalt ikke har kontakt med. I den anden kommune valgte man alene at udsende

spørgeskemaet til virksomheder som man havde haft kontakt med inden for den seneste periode. Herved får man en vurdering af de virksomheder der rent faktisk bruger jobcentret, men får ikke input fra virksomheder der måske gerne vil bruge jobcentret, men ikke gør det aktuelt.

I undersøgelsen af de ledige er der valgt en kombinationsmodel. Der blev sendt mails ud til alle ledige som jobcentret havde en e-mailadresse på, og for de ledige der ikke havde en mailadresse, blev der valgt en supplerende løsning. Alle der kom på jobcentret i en periode på tre dage, fik udleveret en flyer hvor de blev opfordret til at benytte jobcentrets pc'er til at deltage i undersøgelsen. Der stod servicemedarbejdere til rådighed for at forklare nærmere om undersøgelsen og hjælpe med selve indtastningen, forståelse af spørgsmål m.v. Forventningen var at det kunne hjælpe mindre ressourcestærke grupper med at udfylde skemaerne. Kombinationen af at borgere selv besvarede spørgeskemaet elektronisk og muligheden for at få hjælp til at gøre det, viste sig at fungere let og uden stor administrativ belastning. Svarprocenten var forholdsvis høj, og en bred repræsentation af borgere besvarede skemaet. Behovet for rådgivning til at udfylde skemaerne viste sig langt mindre end først antaget. Stort set alle brugere, også de mindre ressourcestærke, var fortrolige med digitale løsninger.

Der viser sig nogle udfordringer med at definere hvad der skal måles og dermed hvilke spørgsmål, der er valide. Ingen af aktørerne har i udgangspunktet en klar holdning til hvilken konkret viden, de ønsker fra undersøgelsen, og de mener de har begrænset viden om hvad brugerne prioriterer. Derfor blev der iværksat en dialogproces omkring udvikling af spørgsmål til undersøgelsen. Netop for at sikre mere valide svar har der været behov for at få mere detaljeret viden om relevante temaer. Indledningsvis

blev der foretaget interviews med politikere, forvaltningschefer, ledere og medarbejdere for at identificere relevante temaer der kunne indgå i spørgeskemaet. Efterfølgende har spørgsmålene været drøftet med udviklingsmedarbejdere idet antallet af spørgsmål skulle reduceres for at gøre undersøgelsen mere enkel at besvare. Spørgsmålene er dernæst testet af udvalgte brugere for at sikre at spørgsmålene giver mening for dem der skal besvare dem. Desuden bidrog brugerne med supplerende perspektiver hvilket de dialogorienterede metoder netop åbner mulighed for. Alle jobcentre har oplevet at spørgeskemaerne har fungeret. Det vil sige de ikke har fået tilbagemeldinger fra brugere der syntes spørgsmålene var irrelevante eller uforståelige. En yderligere indikator for dette er at der har været relativt få besvarelser med udfaldet "ved ikke". Tværtimod har virksomheder såvel som ledige tilkendegivet at spørgeskemaerne var lette at udfylde og ikke tog for lang tid at besvare.

Alle aktører har imidlertid krav til undersøgelsesernes form som de finder vigtige for undersøgelsesernes anvendelighed. Politikere og forvaltningschefer har fokus på enkelhed og sammenligning som de mener minimerer uenigheder og gør det lettere at træffe politiske beslutninger. De forventer at sammenligningen vil give dem et overblik, og det bliver lettere at gennemskue hvor kommunen skal fokusere. Generelt er spørgeskemaundersøgelser gode til at skabe overblik og sikre enkelthed. Nogle gange går det dog ud over validiteten hvis man i forfølgelsen af ønsket om sammenligning reducerer kompleksiteten mere end området kan bære. Medarbejderne er primært interesseret i at få en systematisk feedback på deres samtaler hvilket de mangler i dag. Som de øvrige aktører ønsker de gennemskuelige resultater samt tilbagemeldinger der er så konkrete og specifikke som muligt. Nogle medarbejdere så for eksempel gerne at de direkte kan

relateres til deres team eller til dem selv så de kan bruge dem som en direkte respons. De er imidlertid også optaget af at identificere den konkrete kontekst og dermed de mekanismer der ligger til grund for brugernes synspunkter fordi det kan bidrage til at identificere *hvorfor* brugerne svarer som de gør og dermed hvad medarbejderne skal gøre for at blive bedre. Sådanne detaljerede oplysninger kan det være en udfordring at indfange i spørgeskemaer, særligt hvis fokus er sammenligning og et ønske om at identificere generelle tendenser.

## Anvendelse

Hvad bruges brugerundersøgelser så reelt til? Der er en række eksempler på at undersøgelserne er blevet brugt instrumentelt, og i alle tre kommuner giver undersøgelserne svar på mulige udfordringer i beskæftigelsesindsatsen, herunder hvor der er behov for at sætte initiativer i gang for at forbedre brugernes vurdering. I de to kommuner som har gennemført virksomhedsundersøgelser, har undersøgelserne givet politikere og ledere et bedre kendskab til hvordan virksomhederne ser deres virksomhedsservice, og de har fået en pejling på hvor deres udfordringer er. Desuden er resultaterne blevet indarbejdet i kommunernes virksomhedsstrategier. Undersøgelserne rettet mod de ledige har givet kommunen viden om hvordan de kan udvikle deres indsatser og samtaler med borgerne således at de i højere grad matcher borgerens forventninger og de ting der efterspørges fra borgerne. Dertil kommer at undersøgelsen har givet anledning til mindre justeringer af arbejdet på kommunens jobcenter. Undersøgelserne har således givet input til udvikling af faglighed i sagsbehandlingen, kommunikationen med borgerne og virksomhederne og tilpasning af de fysiske rammer, åbningstider m.v. Alle kommuner forventer desuden at gennemføre brugerundersøgelser mere systematisk.

Uanset de konkrete tiltag vurderer lederne i de tre kommuner at det er vanskeligt at tage stilling til om brugernes vurderinger lever op til jobcentrets politiske mål, strategier eller forventninger. Dette er en vurdering som kun ledelsen for jobcentret – eventuelt sammen med politikerne – er i stand til at tage. Medarbejdere og andre kan naturligvis have en mening om resultaterne, men da der også ofte vil være tale om en afvejning mellem resultater og ressourcer, er det en ledelsesopgave at definere hvad der er et tilfredsstillende resultat. Det er naturligvis lettere hvis man på forhånd har defineret nogle mål. Men uanset hvad, kan der være konkrete forhold i jobcentret, der skal tages højde for, og det er en central ledelsesopgave at fortolke resultaterne og vurdere om de giver anledning til forandringer.

Desuden er der tegn på interessebaseret anvendelse. Undersøgelserne indgår i en politiseret kontekst hvor de kan bruges som (politisk) ammunition til at fremme bestemte perspektiver. Her handler det i vid udstrækning om at de forskellige aktører anser undersøgelserne som en måde hvorpå de kan legitimere deres værd over for omverdenen. Ledelsen ønsker et modspil til de mange andre kræfter udefra (erhvervsorganisationer, tænketanke m.v.) der løbende vurderer kommunerne. Brugerundersøgelserne giver et kvalificeret grundlag for at tage til genmæle. Ligeledes fortæller politikerne hvordan brugerundersøgelserne kan bruges til at håndtere ekstern kritik. Der er forholdsvis mange der henvender sig til politikerne hvis de ikke er tilfredse, og der skal ikke mange henvendelser til før man politisk tænker at det er vigtigt. Derfor har politikerne brug for en modvægt til at nuancere indtrykket fra enkeltsager. Direktionen og jobcenterchefer mener ligeledes at brugerundersøgelser giver en 'second opinion' som nuancerer det samlede billede og dermed også politikernes synspunkter.

Medarbejderne får meget positiv individuel feedback i forbindelse med samtaler med borgere og virksomheder, men de oplever ikke at denne viden kommer videre til borgmester, udvalgsformænd, chefer m.v. For medarbejderne er brugerundersøgelser således en måde hvorpå de over for politikere og ledere kan vise at de gør en god indsats.

Tabel 3 opsummerer den empiriske analyse i forhold til de teoretiske parametre.

## Konklusion og perspektivering

Analysen har diskuteret muligheder og udfordringer ved spørgeskemabaserede brugerundersøgelser i beskæftigelsesindsatsen.

Tabel 3. *Oversigt over de empiriske resultater*

	Perspektiv	Praktisk håndtering
<b>Genstandsfelt</b>		
Organisatorisk kompleksitet	Umiddelbar enighed om målene (lav organisatorisk kompleksitet), men uenighed om metoder og delmål (høj organisatorisk kompleksitet)	Dialogproces for at skabe enighed
Teknisk kompleksitet	Forholdsvis let at måle målene (lav teknisk kompleksitet), men vanskeligt at måle metoderne (høj teknisk kompleksitet)	Dialogproces for at udvikle konkrete mål
<b>Værdier</b>		
Demokrati	Responsivitet prioriteres, herunder de mindre ressourcestærke grupper. Politikere og forvaltningschefer prioriterer virksomhederne, medarbejdere de ledige	Der gennemføres både virksomhedsundersøgelser og undersøgelse til de ledige
Empowerment	Ikke et eksplicit mål pga. skepsis over for brugernes evner til at bidrage til løsning af deres egen situation	
Effektivitet	Effektivitet prioriteres	Fokus på målopfyldelse, kontrol og øget viden
<b>Viden</b>		
Repræsentativitet	Særligt politikere, forvaltningschefer og jobcenterchefer ønsker at inddrage et repræsentativt udsnit af brugerne	Forskellige indsamlingsteknikker for at undersøge deres betydning for svarprocenten
Validitet	Umiddelbar uklarhed om hvilken viden der ønskes, men forventninger til undersøgelsesform	En dialogproces med inddragelse af alle aktører herunder brugerne
<b>Anvendelse</b>		
Instrumentel	Der igangsættes en række tiltag på baggrund af undersøgelserne	Konkrete handlinger forudsætter klare (politiske) prioriteringer af hvornår der er behov for at handle
Politisk	Aktørerne bruger undersøgelserne til at legitimere sig selv overfor omverdenen	Undersøgelserne bruges til at fremhæve jobcenterets værdi over for andre aktører og modsvare (ekstern) kritik

Den har vist at gennemførelse af brugerundersøgelser ikke alene er udtryk for rationelle metodiske valg, men også indebærer prioritering og værdier som det er afgørende at være sig bevidst. Brugerundersøgelser kan bidrage til udvikling i jobcentre hvor beskæftigelsesindsatsen udvikles i dialog med brugeren. Dertil kommer at brugerundersøgelser kan bidrage til at inddrage brugere der sjældent engagerer sig i udvikling af den offentlige sektor. Brugerundersøgelsernes potentialer afhænger imidlertid af valget af metode og deres nærmere tilrettelæggelse.

De resultater der kommer ud af brugerundersøgelser, er sensitive over for metodiske valg. Valg der nogle gange er usynlige når resultater fremlægges og sammenlignes med andre jobcentre. Spørgeskemaundersøgelser er gode til at sikre bred repræsentativitet, sammenlignelighed og enkelthed. Netop derfor kan de give et godt overblik over en indsats. Spørgeskemaernes værdi afhænger imidlertid også af, hvorvidt man er i stand til at formulere relevante og præcise spørgsmål, hvilket forudsætter en forholdsvis stor viden om hvad der er centralt for brugerne. Alligevel er det alene muligt at inddrage enkelte kontekstuelle variable. Hvis man ønsker et mere nuanceret billede af beskæftigelsesindsatsen, kan man med fordel supplere spørgeskemaundersøgelser med mere dialogorienterede metoder. Herved bliver det i højere grad muligt at udfordre nogle af de eksisterende opfattelser.

Desuden viser analysen at undersøgelser-

ne gennemføres i en politiseret kontekst, og de interesser der knytter sig til området, har stor indflydelse på hvordan undersøgelserne tilrettelægges og hvad de bruges til. Det handler således ikke blot om at gennemføre den metodisk mest hensigtsmæssige undersøgelse, men også om at tilpasse den til de interesser der eksisterer på området. Undersøgelsernes udformning er ofte udtryk for et kompromis hvor en række (forskellige) hensyn skal tilgodeses. I en politiseret kontekst er det samtidig vanskeligt og til tider urealistisk at tage en direkte konsekvens af resultaterne af undersøgelsen fordi hele konteksten i form af organisation, ressourcer, politisk opbakning m.v. skal kunne følge med.

Analysen her bygger på en sammenligning af brugerundersøgelser i tre kommuner og skal primært illustrere de teoretiske pointer. Testen indeholder ikke en systematisk opsamling af de lediges og virksomhedernes vurdering af undersøgelserne hvilket ville berige undersøgelsens konklusioner. Desuden er der behov for mere systematisk opfølgning på hvilke konsekvenser undersøgelserne har på lidt længere sig – om de reelt gør den forskel som de er tiltænkt? Brugerundersøgelser er igen blevet en mere udbredt evalueringsmetode – også på beskæftigelsesområdet – og det kan derfor være nødvendigt med mere systematiske drøftelser og analyse af, hvordan man gør, og hvad undersøgelserne kan bruges til. Denne artikel er første skridt som bør følges op af yderligere analyser.

## REFERENCER

Andersen, Lotte B. (2012): Forskningskriterier, i Lotte B. Andersen, Kasper M. Hansen & Robert Klemmesen (red.): *Metoder i Statskundskab*, København, Hans Reitzel, 97-113.  
Dahler-Larsen, Peter (2000): Surviving the Routinization of Evaluation: The Administra-

tive Use of Evaluation in Danish Municipalities, i *Administration & Society*, 32, 1, 70-92.  
Dahler-Larsen, Peter & Flemming Larsen (2001): Anvendelse af evaluering – Historien om et begreb, der udvider sig, i Peter Dahler-Larsen & Hanne K. Krogstrup (red.):

- Tendenser i evaluering*, Odense, Odense Universitets Forlag, 211-231.
- Dahler-Larsen, Peter (2013): *Evaluering af projekter – og andre ting, som ikke er ting*, Odense, Syddansk Universitetsforlag.
- Ejersbo, Niels & Greve, Carsten (2005): *Moderiseringen af den offentlige sektor*. København, Børsens Forlag.
- Fetterman, David (1997): Empowerment Evaluation: A Response to Patton and Scriven, i *Evaluation Practice*, 18, 3, 253-266.
- Funnell, Sue C. & Patricia J. Rogers (2011): *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*, San Francisco, Wiley.
- Hansen, Hanne F. (2003): *Evaluering i staten*. Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Hansen, Hanne Foss & Olaf Rieper (2009): Evidensbevægelsens rødder, formål og organisering, i Harald Grimen; Lars Inge Terum (red.): *Evidensbasert profesjonsutøvelse*, Oslo, Abstrakt forlag, 17-37.
- Hasluck, Chris & Green, Anne E. (2007): *What work for whom? A review of evidence and meta-analysis for the Department for Work and Pensions*, Department for Work and Pensions Research, Report No 407, Leeds, Corporate Document Services.
- Hasluck, Chris & Green, Anne E. (2009): Action to Reduce Worklessness: What Works, i *Local Economy* 2009, 24, 28.
- Hirschman, Albert O. (1970): *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Harvard University Press.
- Krogstrup, Hanne K. (1997): *Brugerinddragelse og organisatorisk læring i den sociale sektor*, Århus, System A/S.
- Krogstrup, Hanne K. (2011): *Kampen om evidens – resultatmålinger, effektevaluering og evidens*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Le Grand, Julian (2003): *Motivation, Agency and Public Policy: of knights and knaves, pawns and queens*, Oxford, Oxford University Press.
- Lolle, Henrik (1999): *Tilfredshedsmålinger – En undersøgelse om tilfredshed og effektivitet i danske kommuner*, København, Nielsen & Krohn.
- Lomborg, Bjørn (1998): Metodisk vurdering af brugerundersøgelser i Århus Amts kommuner 1995-96, i *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 1998,1, 93-199.
- McCubbins, Mathew D., Roger G. Noll & Barry R. Weingast (1987): Administrative Procedures as Instruments of Political Control, i *Journal of Law, Economics, & Organization*, 3,2, 243-277.
- Patton, Michael Q. (2011): *Developmental Evaluation*, London, The Guilford Press.
- Pollitt Christopher & Gert Bourckaert (1995): Defining Quality, i Christopher Pollitt & Gert Bourckaert (red.): *Quality Improvements in European Public Services – Concepts, Cases, and Commentary*, Guildford, Biddles LTT, 3-19.
- Shadish, William R. (1998): Evaluation theory is who we are, i *American Journal of Evaluation*, 19, 1, Newbury Park, CA: SAGE.
- Shadish, William R., Thomas D. Cook, Donald T. Campbell (2002): *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*, Boston, Houghton Mifflin.
- Torpe, Lars (1997): Borger- og brugerundersøgelser – erstatning for et fravær på det offentlige område eller instrument til bedre dialog med borgerne? i *Samfundsøkonomen*, 5, København, DJØF's Forlag.
- Van Dooren, Wouter, Geert Bouckaert & John Halligan (2010): *Performance Management in the Public Sector*, Great Britain, Routledge.
- Vedung, Evert (2009): *Utverdering i politik och förvaltning*, Lund, Studentlitteratur.
- Weiss, Carol (1998): Have we Learned Anything New About the use of Evaluation, i *American Journal of Evaluation*, 19, 21-33.

**Bente Bjørnholt**, cand.scient.pol, ph.d., senior forsker, KORA, Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning  
e-mail: Bebj@kora.dk

**Jens Hørby Jørgensen**, cand.scient.pol, projektchef i DISCUS  
e-mail: jhj@discus.dk