

Regeringsuppdrag

Resultatanalys

The logo consists of the lowercase letters 'esv' in a green, sans-serif font. The 'e' and 's' are connected at the top, and the 'v' is positioned to the right of the 's'.

EKONOMISTYRNINGSVERKET

ESV:s rapporter innehåller regeringsuppdrag, uppdrag från myndigheter och andra instanser eller egeninitierade utredningar.

Publikationen kan laddas ner som pdf-fil på www.esv.se

Datum: 2013-04-30

Dnr: 3.2-106/2013

Copyright: ESV

Publikationsnummer: ESV 2013:37

Rapportansvarig: Maria Bergström

Förord

I Regleringsbrev för 2013 fick Ekonomistyrningsverket (ESV) följande uppdrag:

”Myndigheten ska ta fram underlag till stöd för resultatanalyser i Regeringskansliet. Arbetet ska bl.a. baseras på de erfarenheter som myndigheten fått i genomförandet av pilotprojektet om verksamhetslogik (dnr Fi2012/4491). Uppdraget ska genomföras i dialog med Regeringskansliet (Finansdepartementet). Uppdraget ska avrapporteras senast den 30 april 2013.”

Syftet är att inspirera departementen till att i högre grad genomföra resultatanalyser. Underlaget innehåller centrala utgångspunkter för resultatanalys i Regeringskansliet, en introduktion till olika begrepp inom resultatanalysområdet, en modell för resultatanalys samt vad man bör tänka på vid beställning av resultatanalyser.

Härmed redovisar ESV uppdraget.

I detta ärende har avdelningschef Eva Lindblom beslutat på delegation från generaldirektör Mats Wikström. Maria Bergström har varit föredragande. I den slutgiltiga handläggningen har också Kenneth Eliasson, Magnus Gunnarson, Gustav Jakob Petersson, och Rolf Sandahl deltagit.

Innehåll

Förord	3
1 Inledning och utgångspunkter	5
1.1 Krav från riksdagen	5
1.2 Riksdagens och Regeringens gemensamma utvecklingsarbete	5
1.3 Regeringens utvecklingsarbete	6
1.4 Att beställa och ta emot resultatinformation	6
1.5 Rapportens fokus	7
2 Resultatanalys	8
2.1 Resultat: Prestationer och effekter	8
2.2 Analys: Uppföljning och utvärdering.....	11
3 Programteori och verksamhetslogik – en analysram	13
3.1 Verksamhetslogik.....	13
3.2 Enkla, komplicerade och komplexa problem	14
3.3 Förändringsteori och handlingsteori	15
3.4 Två exempel på resultatanalys med hjälp av programteori	18
3.4.1 Exemplet Skolinspektionen	18
3.4.2 Exemplet Skogsstyrelsen.....	20
4 Stödfrågor vid beställning och mottagande av resultatinformation/ resultatanalyser	24
5 Avslutande kommentarer	26
Referenser	27

1 Inledning och utgångspunkter

Kraven på Regeringskansliets förmåga att beställa, analysera och sammanställa resultatinformation ökar.

1.1 Krav från riksdagen

Av regeringsformen framgår numera att utskotten har i uppgift att följa upp och utvärdera riksdagsbeslut inom utskottets ämnesområde i regeringsformen.¹

För att detta ska fungera måste regeringen rapportera information om resultaten, bl.a. om resurser har fördelats enligt de politiska prioriteringarna och om avsedda resultat har uppnåtts samt om de lagar som riksdagen har beslutat om har fått avsedda effekter.² Resultatredovisning till riksdagen ska relateras till verksamheten som helhet, inklusive resultaten av skatteutgifter,³ och avse de mål som riksdagen har beslutat om. Resultatredovisning ska tydligt ansluta till de förslag som lämnas i budgetpropositionen.⁴ Detta förutsätter att Regeringskansliet har hög kompetens att analysera och sammanställa resultatinformation.

1.2 Riksdagens och Regeringens gemensamma utvecklingsarbete

Flera konkreta utvecklingsförslag⁵ har presenterats av en gemensam arbetsgrupp mellan riksdagen och regeringskansliet som förtydligar det ovanstående. Arbetsgruppen pekar t.ex. på att regeringen behöver bli tydligare med vad de anser vara resultat inom respektive utgiftsområde. Resultatredovisningarna behöver också bli tydligare i de effekter som uppnåtts med hjälp av de aktiviteter som redovisas. På de områden där redovisningen görs i förhållande till indikatorer behöver det säkerställas att dessa faktiskt påverkas av statliga insatser. Det är också viktigt att resultatredovisningen kan relateras till tidigare år. Kopplingen mellan resultatredovisningen och regeringens budgetförslag kan stärkas genom en tydligare redovisning av kostnaderna för uppnådda resultat, och hur dessa relaterar till det aktuella budgetförslaget.

Gruppen konstaterar vidare att det är positivt med resultatdialog mellan utskotten och regeringen. Dialogen kan t.ex. ta upp vilken resultatinformation som riksdagen behöver för att kunna ta ställning till budgetförslaget.

¹ RF, 4 kap. 8§

² 2005/06:RS3 5 ARBETET I RIKSDAGENS UTSKOTT, sid 132

³ 2010/11:KU14, sid 33

⁴ En reformerad budgetlag (prop. 2010/11:40), sid 155-156

⁵ Kartläggning av regeringens resultatredovisning till riksdagen i budgetpropositionen för 2012. Samarbetsgruppen för bättre resultatredovisning, 2013-02-15

1.3 Regeringens utvecklingsarbete

En annan utgångspunkt för denna rapport är 2010 års förvaltningspolitiska proposition.⁶ I den framhålls ett antal utvecklingsområden, som sätter fokus på behovet av kompetens när det gäller resultatanalys i Regeringskansliet.

Verksamhetsanpassning av myndighetsstyrningen

Sedan kraven på verksamhetsstruktur och mål på tre nivåer, dvs. politikområdesmål, verksamhetsområdesmål samt verksamhetsgrensmål, tagits bort har regeringen större möjlighet att verksamhetsanpassa sin styrning av myndigheterna. Samtidigt som regeringen får ett större ansvar att säkerställa att styrningen av enskilda myndigheter och verksamheter utformas ändamålsenligt och att resultatredovisningen är tillräcklig. Regeringen anför ”...att en ökad grad av verksamhetsanpassning ställer högre krav på såväl regeringen som riksdagen.” På samma sätt som styrningen ska verksamhetsanpassas måste också uppföljningen verksamhetsanpassas.

Strategisk styrning

Regeringen har även framhållit att styrningen av myndigheterna bör bli mer strategisk, bland annat utifrån regeringens samlade politik. Detta förutsätter att ”... verksamheter och myndigheter analyseras i ett strategiskt och framtidsinriktat perspektiv och att kunskaperna i de många rapporter m.m. som myndigheter och andra tar fram tillvaratas.” Även detta innebär att kravet på Regeringskansliets kompetens att beställa och analysera resultatinformation ökar.

Redovisning av måluppfyllelse, effekter, kvalitet och medborgarperspektivet

En ytterligare utgångspunkt är att regeringen i den förvaltningspolitiska propositionen betonar behovet av redovisa de effekter som politiken får ute i samhället, huruvida dessa effekter svarar mot de av politiken uppställda målen, samt medborgarnas legitima behov och krav på prestationernas utformning och kvalitet.

1.4 Att beställa och ta emot resultatinformation

Att vara beställare och mottagare av resultatinformation är ingen lätt uppgift. Resultatinformationen måste vara användbar och relevant. Den behöver komma i rätt tid och omfatta väsentliga områden. Både myndigheterna och Regeringskansliet uttrycker ibland ett missnöje med den typ av information som produceras i resultatredovisningarna. Den uppfattas inte alltid som relevant och det efterfrågas ibland mer flexibilitet.⁷ Regeringskansliets perspektiv är också vidare än myndigheternas eftersom såväl myndighets- som sektorsperspektivet måste ingå.

⁶ Proposition 2009/10:175.

⁷ ESV 2012:27, s. 34 ff.

Både i Sverige och internationellt produceras det en mängd resultatinformation men betydligt färre resultatanalyser.⁸ Det stämmer också med ESV:s bild att det idag finns tillgång till mycket resultatinformation som inte innehåller någon analys. ESV har också genom läsning av ett antal årsredovisningar och budgetpropositioner gjort bedömningen att det generellt sätt förekommer för lite analys och för lite förklaringar till varför det ser ut som det gör.

1.5 Rapportens fokus

Det har i upprepade undersökningar visat sig att det är genom beställarrollen man grundlägger förutsättningarna för att få in relevant resultatinformation och därmed förhoppningsvis ökar användningen.

Denna rapport baseras bland annat på erfarenheter från ett pilotprojekt under 2012 om verksamhetslogik och ESV ser programteori som ett värdefullt redskap, som Regeringskansliet skulle kunna använda sig av för att förbättra sina beställningar och sin användning av resultatanalyser. Denna modell är hämtad från utvärderingsforskningen där den är mycket frekvent använd. Innan vi presenterar denna modell beskriver vi kort vad resultatanalys är.

⁸ Dahler-Larsen, Peter (2012). The Evaluation Society. (Stanford University Press) De Bruin, Hans (2007). Managing Performance in the Public Sector. (London: Routledge). Lindgren, Lena (2008). Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn. (Malmö: Studentlitteratur).

2 Resultatanalys

En resultatanalys tar ofta sin början i en beställning av resultatinformation. Vid beställning av resultatinformation, som kan vara allt från löpande statistik till utvärderingsrapporter, är det viktigt att fundera över hur resultatinformationen ska användas i sitt sammanhang. Det innebär att det behöver finnas någon form av referensram eller referenspunkt mot vilken informationen ska analyseras och bedömas. Det förväntade och det önskvärda ställs mot ”verklighetens spegel” – hur blev det egentligen med exempelvis budgetpropositionens budgetförslag som omformulerades till styrning i regleringsbrevet till någon myndighet? Genomfördes det i verksamheten och ledde det till någon form av förändring för målgruppen? Myndighetshandläggare är mottagare av denna typ av information i olika former som till exempel myndighetens årsredovisning, muntligt vid myndighetsdialogen, och i beställning av statistik eller utvärderingar.

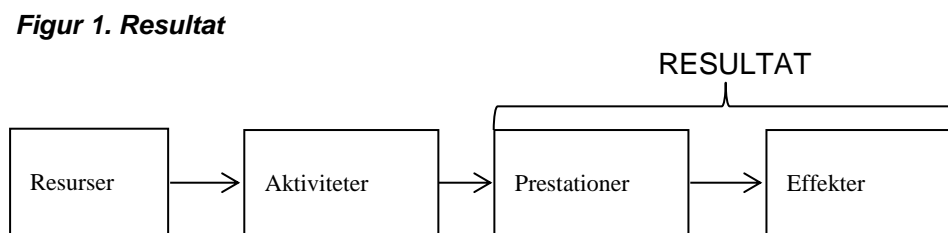
Resultatanalysen har också flera syften. Ett är att försäkra sig om att verksamheten som analyseras är på rätt väg och ett annat att vid behov föreslå förändringar för att bättre kunna åstadkomma önskvärda resultat. Vid utformning av politiken och för styrningen av myndigheter är resultatanalys ett, men bara ett av de beslutsunderlag som behövs.

Vi talar ofta om att mäta resultat. Med det menar vi inte att resultatanalys måste redovisas i kvantitativa termer. Resultat kan också beskrivas kvalitativt.

2.1 Resultat: Prestationer och effekter

Resultatanalys är ett samlingsbegrepp som rymmer olika analysansatser för olika typer av resultat.⁹ För att förstå vad en resultatanalys är måste vi förstå vilka olika resultat och vilka typer av analyser som är relevanta i detta sammanhang.

Sedan lång tid tillbaka har resultat inom offentlig avsett antingen de prestationer som myndigheter levererar (prestationer) eller de effekter som dessa prestationer leder till ute i samhället. Följande modell beskriver detta:

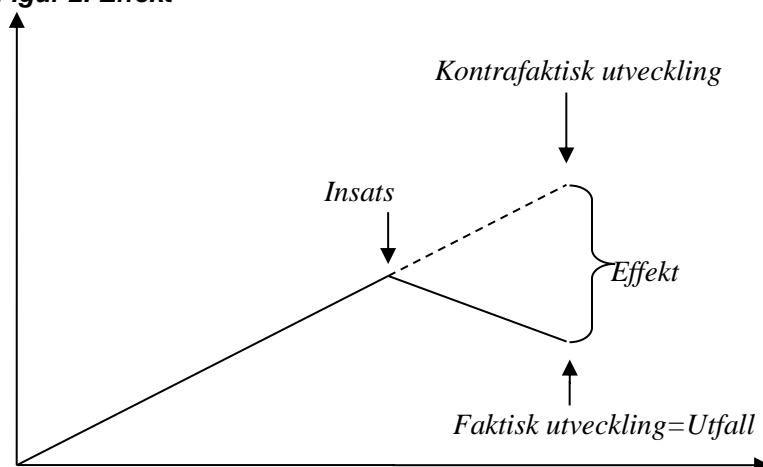


⁹Sandahl, R. 1991. *Resultatanalys*

Resurser är bl.a. den kompetens och de medel med vilka aktiviteterna ska genomföras. Aktiviteterna är det myndigheterna gör för att nå ett resultat. Resurser och aktiviteter är tillsammans förutsättningar för prestationer och effekter men är inte resultat. Prestationer kan vara av olika slag, eftersom myndigheterna har olika uppgifter. Några sysslar med ärendehantering, som exempelvis Försäkringskassan, Skatteverket, Centrala studiestödsnämnden, domstolarna med flera. Andra myndigheter publicerar rapporter eller utredningar av olika slag, som exempelvis Statskontoret, Brottsförebyggande rådet, Kommerskollegium och Naturvårdsverket. Ytterligare andra myndigheter förvaltar fastigheter som Fastighetsverket och Fortifikationsverket. Listan på typer av prestationer kan göras lång.

Oftast är inte prestationerna det enda man är intresserad av utan vad prestationerna leder till, dvs. effekterna ute i samhället. Att mäta effekter är ofta önskvärt men kan ibland innebära metodologiska svårigheter. Det beror på att vi i en effektmätning alltid måste befatta oss med frågan vad som skulle ha hänt om insatsen inte hade genomförts. Vi ställer oss alltså frågan hur resultatet hade blivit om myndigheten inte hade bedrivit detta arbete, dvs. det som brukar kallas för den kontrafaktiska utvecklingen. Resonemanget illustreras i nedanstående figur:

Figur 2. Effekt



Om vi tänker oss att regeringen efter en tid med tilltagande arbetslöshet bestämmer sig för att genomföra en insats som är avsedd att minska arbetslösheten. Låt oss vidare anta att arbetslöshetsnivån (utfallet) sjunker efter insatsen och vi ställer oss frågan hur hög arbetslösheten skulle ha varit utan insatsen (den kontrafaktiska utvecklingen). Den streckade linjen i figuren ovan är en av flera tänkbara kontrafaktiska utvecklingar. I extremfallet skulle den kontrafaktiska utvecklingen kanske ha varit densamma som den faktiska utvecklingen. I sådana fall hade inte

insatsen någon effekt alls. Effektens storlek kan vi alltså inte veta med säkerhet, vi kan endast göra en kvalificerad uppskattning.

En av de metodologiska utmaningarna är att försöka isolera effekten av den genomförda insatsen från alla övriga faktorer som påverkar utfallet. I en av regeringens budgetpropositioner är man mycket medveten om denna problematik: *”Samtidigt som jobbskatteavdraget infördes gjordes vidare flera andra regelförändringar som kan ha påverkat arbetsutbudet och sysselsättningen, t.ex. förändringar i arbetslöshetsförsäkringen, sjukförsäkringen och socialavgifterna, vilket innebär att det är svårt att identifiera den isolerade effekten av jobbskatteavdraget.”*¹⁰

I ett metodologiskt upplägg där en grupp får ta del av en insats men inte den andra, allt annat lika, får den senare gruppen, benämnd kontroll- eller jämförelsegruppen, representera den kontrafaktiska utvecklingen. Om en insats genomförs i hela landet finns emellertid ingen jämförelsegrupp. Låt oss ta jobbskatteavdraget igen: *”Att utvärdera jobbskatteavdraget är dock förknippat med vissa svårigheter. Eftersom alla med arbetsinkomst är berättigade till jobbskatteavdraget saknas det en kontrollgrupp, dvs. en grupp som inte berörs av jobbskatteavdraget, vilket försvårar jämförelser.”*¹¹

Det finns olika tillvägagångssätt, som kan användas i effektmätningar, såsom experimentell uppläggnings och olika kvasiexperimentella uppläggnings. ¹² Olika uppläggnings är olika lämpliga i olika fall, men de har alla det gemensamt att de syftar till att isolera effekten av den insats vi intresserar oss för.

Möjligheten att mäta effekter kräver även andra förutsättningar. Det kanske mest väsentliga är att redan när en insats ska genomföras ha tillgång till data som visar situationen innan insatsen genomförs. Ibland kan vi inte mäta effekterna av en insats. I andra fall skulle det i princip vara möjligt, men alltför kostsamt, att analysera orsakerna till utfallet. I sådana fall kan det inte desto mindre vara relevant att redovisa hur utfallet förändras i samband med insatsen; detta säger något om huruvida ytterligare insatser behövs eller inte.

¹⁰ Proposition 2011/12:1: 51-53.

¹¹ Proposition 2011/12:1: 51-53.

¹² För vidare förklaring av experiment och kvasiexperimentellt upplägg se ESV:s skrift om Effektvärdering (ESV 2006:8)

2.2 Analys: Uppföljning och utvärdering

För att analysera prestationer och effekter brukar vi tala om två typer av övergripande ansatser, nämligen uppföljning och utvärdering. Det finns två viktiga skillnader som man brukar anföra. Den första gäller *tidsaspekten* och den andra analysaspekten, aspekter som inte är oberoende av varandra.¹³

När det gäller tidsaspekten är uppföljning något som vanligtvis kan göras löpande och rutinmässigt och vara relativt lättillgänglig. Det kan gälla att följa upp myndighetens prestationer, såsom antalet avklarade ärenden, antalet skrivna rapporter, kostnadsutvecklingen etc. Men det kan också handla om att följa och registrera händelser i omvärlden, faktorer som myndigheten har till uppgift att påverka, t.ex. antalet skadade i trafiken eller antalet brott.

En utvärdering, till skillnad från en uppföljning, handlar om att värdera och bedöma en insats förmåga att uppnå önskade mål, samt att granska eventuella bieffekters påverkan på målgruppen eller målområdet och om dessa har varit positiva eller negativa. En utvärdering kan vidare genomföras före ett beslut om en insats, *ex ante*, eller efter en insats har genomförts, *ex post*. Utvärderingar som görs *ex ante* kallas ofta konsekvensanalyser, där avsikten är att på förhand bedöma den analyserande insatsens påverkan på målområdet eller målgruppen. En utvärdering som görs *ex post* handlar om att analysera och bedöma en genomförd insats och hur den har genomförts, samt vilka effekter och bieffekter som den lett till.

Vad gäller de utvärderingar som genomförs *ex post*, så skiljer man ofta på formativa och summativa utvärderingar. En formativ utvärdering följer en utveckling över tid och processens olika steg, medan en summativ utvärdering bedömer resultatet av en insats när insatsen är avslutad. Formativ utvärdering benämns ibland processutvärdering eller följeforskning. Utvärderingar kan alltså avse såväl processer som resultat.

Dessutom omfattar en utvärdering ett ytterligare moment, nämligen att värdera det resultat som uppnåtts. Detta innebär att resultatet ställs i relation till en måttstock, såsom exempelvis en på förhand uppställd målsättning. Blev resultatet det avsedda? Blev det så stort som vi förväntade oss med denna resurstillgång? Vad anser de berörda om insatsen? Detta är det värderande elementet i utvärderingen, som avgör huruvida resultatet kan sägas vara tillfredsställande.

En fråga som har diskuterats mycket och återkommande inom utvärderingsområdet är hur noggranna utvärderingarna måste vara. Tidigare var den allmänt accepterade

¹³ Proposition 2011/12:1. Sid 51-53.

uppfattningen bland utvärderingsforskare utvärderingar ska genomföras med samma noggrannhet som forskning, men sedan 1980-talet har denna uppfattning varit ifrågasatt. En utvärdering beställs många gånger som underlag för ett visst beslutstillfälle. Detta innebär att utvärderingen inte får vara mer noggrann än att den kan färdigställas till en viss tidpunkt. Behovet av noggrannhet bör alltså ställas i relation till resurstillgången. Hur stort detta behov är beror bland annat på vilka risker som är förenade med verksamheten. Om exempelvis verksamheten är förenad med risker som påverkar individens hälsa, så kan behovet av noggrannhet sägas motivera stora resurser.

Sammanfattningsvis kan vi, något förenklat, säga att en uppföljning beskriver en utveckling medan en utvärdering syftar till att förklara, analysera och *bedöma*. Detta innebär att en utvärdering inte bara bygger på den uppföljningsinformation som finns tillgänglig, utan även på särskild information som måste tas fram i särskild ordning. En ”noggrann” bedömning kräver således mycket mer än att bara registrera och göra en preliminär bedömning. En utvärdering är därför mer omfattande och därmed mer tids- och kostnadskrävande än en uppföljning och kan därför inte göras lika ofta.

Resultatanalys omfattar, som framgått, många typer av ansatser och många typer av mått. Vi har i ovanstående endast redovisat resultatanalys som avser prestationer och effekter. För en vidare diskussion om kvalitet och måluppfyllelseanalys som fokus för resultatanalys har ESV tagit fram skrifter som behandlar dessa typer.¹⁴

Det finns i det här sammanhanget ingen möjlighet att gå igenom hela resultat-anslyns område. Däremot vill vi förespråka en analysram, som brukar kallas för programteori. En programteori kan användas både *vid* planeringen av en politisk åtgärd, för att bedöma genomförbarheten och möjliga effekter, och *efter* att åtgärder genomförts, för att analysera åtgärdens resultat. Modellen är ett stöd för att förstå helheten och för att kunna sätta in en verksamhet i ett större sammanhang.

¹⁴ Måluppfyllelseanalys (ESV 2006:7)

3 Programteori och verksamhetslogik – en analysram

En programteori är en beskrivning av hur politiska intentioner omsätts i praktisk verksamhet med uttryckta mål och förväntade resultat. Med program menas här organisering och avgränsning av insatser som förväntas leda till måluppfyllelse av ett visst mål. Med teori menas *hur* de olika delarna i ett program påverkar varandra så att de leder till måluppfyllelse.

Programteorier kan användas på flera sätt, men framförallt som ett strategiskt verktyg. De kan vara ett stöd för att tänka mer systematiskt kring vilka de viktigaste frågeställningarna är som Regeringskansliet behöver ta hänsyn till vid budgetering eller uppföljning alternativt vid utvärdering av en politisk insats.

En programteori kan således användas som en analysram i en planeringsprocess när det gäller att planera uppföljningar och utvärderingar av effekter av statliga insatser. Programteori kan även vara till hjälp i arbetet med att strukturera resultatinformation på ett sätt som är relevant för budgetprocessen.

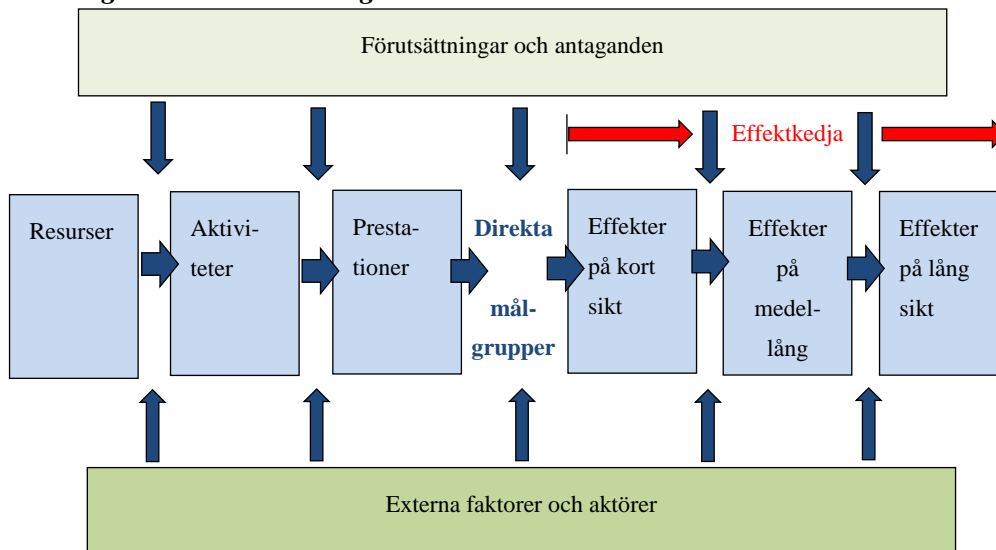
En programteori kan mer precist definieras som en teori eller modell över hur en intervention (projekt, program, strategi, initiativ) är tänkt att fungera med avseende på prestationer som ska leda till önskvärda effekter.¹⁵

3.1 Verksamhetslogik

En programteori kan beskrivas som en sammanhängande berättelse eller med en grafisk presentation, en logisk modell som i svensk statsförvaltning brukar kallas verksamhetslogik.¹⁶ En verksamhetslogik är en bild av hur en politik är tänkt att fungera från insatta resurser till effekt enligt bilden nedan:

¹⁵Sue. C Funnell, 2011

¹⁶Verksamhetslogik (ESV 2001:16), samt Programteori och verksamhetslogik (ESV 2012:43)

Figur 3. Verksamhetslogik

Bilden beskriver den tänkta kedjan från insatta resurser, aktiviteter och prestationer till de effekter som avses med insatsen.

När man tar fram en verksamhetslogik är det viktigt att presentera

- vilka antaganden om målgruppen som ligger till grund för satsningen
- vilka antaganden som gjorts om förutsättningar som gynnar genomförandet, samt
- vilka externa faktorer som kan påverka effektkedjan efter det att prestationen lämnat myndigheten.

Den tänkta effektkedjan ska bygga på kunskap t.ex. på belägg från forskning, beprövad erfarenhet eller från utvärderingar.

3.2 Enkla, komplicerade och komplexa problem

Att förstå problemets karaktär – enkla, komplicerade, komplexa¹⁷ – är avgörande för hur åtgärden eller insatsen ska utformas. En enkel standardiserad uppgift behöver en enkel åtgärd och följs upp med t.ex. stickprov. Ett komplext problem kan behöva olika insatser som utvecklas över tid och som följs upp och utvärderas kontinuerligt.

Ett enkelt problem eller uppgift karaktäriseras av att det är ett problem/uppgift som har en känd lösning och som kan lösas med standardiserade åtgärder av en och samma organisation. Exempel på enkla problem och insatser kan vara utfärdande av pass, körkortstillstånd och vissa transfereringar. Ett komplicerat problem involverar

¹⁷ Sue, C Funnell, P. J. Rogers, (2011). *Purposeful Program Theory "Effective Use of Theories of Change and Logic Models"*. San Francisco: Jossey-Bass, sid 69

flera olika aktörer och kräver specifik kompetens samt ofta utvecklingsinsatser, men med en känd lösning. Komplicerade problem och insatser kan t.ex. vara stora infrastrukturprojekt, vissa tillståndsprövningar och raketuppskjutningar. Slutligen så omfattar ett komplext problem många olika aktörer över tid, där slutmålet för insatsen är tydlig, men där åtgärdernas framgång endast kan bedömas i efterhand och bedömas i varje enskilt fall. Resultaten är svåra att generalisera och åtgärdernas effektivitet är starkt beroende av den kontext som de verkar i. Områden som oftast omfattas av komplexa problem är bland andra socialtjänst, sjukvård, skola och socialtjänst.

Tabell 1. Enkla, komplicerade och komplexa interventioner.¹⁸

Karaktär	Enkla	Komplicerade	Komplexa
Typ av intervention	Standardiserade insatser och aktiviteter som implementeras av en och samma organisation	Flera insatser som implementeras av olika aktörer med ett tydligt mål och klarlagda resultat	Ej standardiserad och föränderlig intervention som behöver anpassas och utvecklas kontinuerligt av olika organisationer med oklara roller
Hur interventionen fungerar	På samma sätt oavsett var	Interventionen är anpassad efter situation eller individ eller sammanhang	Svårt att generalisera över tid. Resultaten beror av förutsättningar såväl som kontexten

Ovanstående tabell sammanfattar utgångspunkterna för att bedöma om insatser är att betrakta som enkla, komplicerade eller komplexa. Många verksamheter kan också ha en kombination av uppgifter som är enkla, komplicerade eller komplexa. I sådana fall måste uppföljningar av verksamheten skilja sig åt dels i fokus och dels i hur man mäter och bedömer resultaten av dem.

3.3 Förändringsteori och handlingsteori

En programteori kan vidare delas upp i en förändringsteori och en handlingsteori.¹⁹ Förenklat skulle vi kunna säga att förändringsteorin baseras på en tänkt effektkedja om att det är möjligt att förändra något i avsedd riktning. Handlingsteorin beskriver vilka prestationer och hur de ska levereras för att åstadkomma avsedd effektkedja.

Mer precist beskriver en förändringsteori *vad* som ska förändras och *varför* detta ska förändras, vad som är möjligt att påverka, vilken avgränsning av problemet som behöver göras, och vilka förväntade effekter som behöver inträffa för att nå målluppfyllelse. En handlingsteori är en beskrivning av *hur* vi ska åstadkomma den önskvärda förändringen. Vi behöver tänka igenom vilka antaganden om målgruppen och dess sammanhang som är viktiga utgångspunkter för att bedöma vilka åtgärder

¹⁸ Ibid. sid 73

¹⁹ Ibid.

som är lämpliga. Det är också viktigt att analysera vilka *externa faktorer* (det som kan påverka effektkedjan men som inte effektkedjan kan påverka) utanför programmet som kan påverka måluppfyllelsen. Till sist behöver vi också bedöma vad insatserna kommer att kosta och vilka aktiviteter och prestationer som ska levereras i programmet och av vilka organisationer.

De frågeställningar som vi bör ställa oss när vi gör en programteori med utgångspunkt i en förändringsteori och handlingsteori visas i tabellen nedan:

Tabell 2. Förändringsteori och handlingsteori

<i>Förändringsteori: Vad och varför något ska åtgärdas?</i>	<i>Handlingsteori: Hur ska vi åstadkomma det önskvärda förändringen?</i>
Vad vill man uppnå med den politiska insatsen/budgetförslaget? Vilka mål finns? Finns målkonflikter?	Vilka antaganden gör vi om förutsättningar som stödjer genomförandet av insatsen?
Vilken är målgruppen eller målområdet? Hur ska insatsen avgränsas? Är insatsen enkel, komplicerad eller komplex? (förklaring, se nedan)	Vilka prestationer ska verksamheten leverera? Vilka resurser och aktiviteter krävs för att leverera prestationer till rätt kvalitet och omfattning?
Vilka effekter ska insatsen leda till? Finns några belägg som stödjer effektkedjans händelseförlopp?	Vilka externa faktorer kan påverka effektkedjans möjliga händelseförlopp?

Varför görs en skillnad mellan förändringsteori och handlingsteori? Svaret är att detta är viktigt om vi upptäcker att politiken *inte* har gett avsett resultat. Frågan är då om politikens antaganden (förändringsteori) måste förändras för att de har visat sig felaktiga, eller om det snarare är så att politikens genomförande (handlingsteori) måste förändras för att avsedda resultat ska kunna nås. Genom att analysera förändringsteorin kan vi svara på frågan om politikens antaganden varit korrekta ”*gör vi rätt saker*”, det vill säga om vi tänkt rätt när vi analyserat det problem eller behov som vi vill åtgärda och om det är möjligt att åstadkomma önskvärd förändring. Genom att analysera handlingsteorin kan vi istället svara på frågan om vi har genomfört rätt åtgärder *på rätt sätt* för att påverka problemet eller behovet i önskvärd riktning.

För att exemplifiera skillnaderna mellan en förändringsteori och handlingsteori beskriver vi nedan ett samverkansprojekt mellan Polisen och Brå.

Det övergripande utgiftsområdesmålet för kriminalpolitiken är ”...är att minska brottsligheten och att öka människors trygghet.” Vidare anges att ”avgörande är att rättsväsendet tillsammans med det övriga samhället arbetar för att förebygga och

bekämpa brottsligheten samt stödjer dem som har drabbas av brott.”²⁰ Men vad vet vi då om det brottsförebyggande arbetet? Och hur ska Riksdagen kunna bedöma om det brottsförebyggande arbetet leder det till ökad trygghet hos medborgarna?

Polisen och Brå har i ett samverkansprojekt analyserat polisens brottsförebyggande arbetet som behöver bli mer uppföljningsbart.²¹ Då det i dagsläget inte är möjligt att avgränsa ordinärt polisiärt arbete från brottsförebyggande arbete är det svårt att bedöma resultaten av polisens brottsförebyggande arbete. Utgångspunkten har varit att gå igenom polisens arbetssätt samt den definition som legat till grund för klassificeringen av brottsförebyggande arbete, för att se hur en tydligare mer avgränsad definition skulle kunna underlätta uppföljningar och utvärderingar av polisens arbete inom detta område. Samverkansprojektet har utmynnat i en ny definition som är mer stringent och avgränsande, och som gör det möjligt att följa upp polisens processer och prestationer. Det kommer dock att dröja innan det brottsförebyggande arbetets effekter blir möjligt att utvärdera.

I rapporten påpekas därför behovet av att det brottsförebyggande arbetet bör vila på en teoretisk grund där logiken i polisens arbete kan analyseras mot bakgrund av t.ex. en känd kriminologisk teori som kan motivera valet av arbetssätt. I dagsläget vilar alltså polisens handlingsteori på tidigare erfarenheter, medan förändringsteorin vilar på teoretisk grund snarare än polisens egen evidens och dokumenterad beprövad erfarenhet. Förhoppningsvis kommer utvecklingsarbetet för att systematiskt kunna följa upp det brottsförebyggande arbetet leda till kunskaper om vilka metoder som är effektiva för att förhindra brott, dvs. det brottsförebyggande arbetets förändringsteori.

²⁰ Budgetprop. 2012/13:1, UO 4, sid 11

²¹ Polisens strategiska brottsförebyggande arbete – återsrapportering av ett regeringsuppdrag. Dnr Brå 2011/0029

3.4 Två exempel på resultatanalys med hjälp av programteori

Alla resultatanalyser behöver utformas på ett sådant sätt att de tar hänsyn till det unika med olika verksamheter.

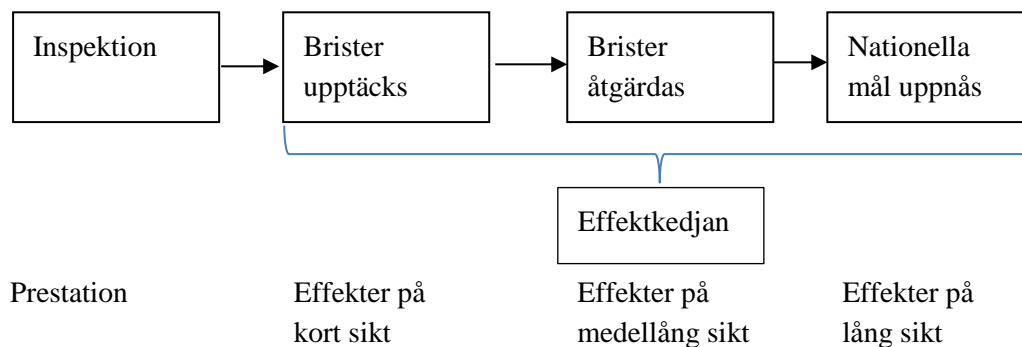
Vi kommer nedan att ge exempel på hur programteorimodellen kan användas för att analysera en del av en myndighets verksamhet. Därefter kommer vi att analysera ett komplext exempel med en tydlig målkonflikt.

3.4.1 Exemplet Skolinspektionen

Skolinspektionens uppdrag är att ”...genom granskning av huvudmän och verksamheter verka för att alla barn, elever och vuxenstuderande får tillgång till en likvärdig utbildning och annan verksamhet av god kvalitet i en trygg miljö.”²² Med granskning menas här den inspektion eller tillsyn som Skolinspektionen gör på skolor runt om i landet för att bedöma om skolorna lever upp till skollagens krav. Skolinspektionens prestation är alltså ”inspektion”, och målet är att se till att ”alla elever får tillgång till en likvärdig utbildning av god kvalitet i en trygg miljö”.

Bakom denna satsning på skolinspektion finns en föreställning om att inspektionen kommer att upptäcka brister, att bristerna åtgärdas och att de mål som finns uppsatta uppfylls, dvs. som följande effektkedja illustrerar.²³

Figur 4. Effekter av Skolinspektionens prestationer



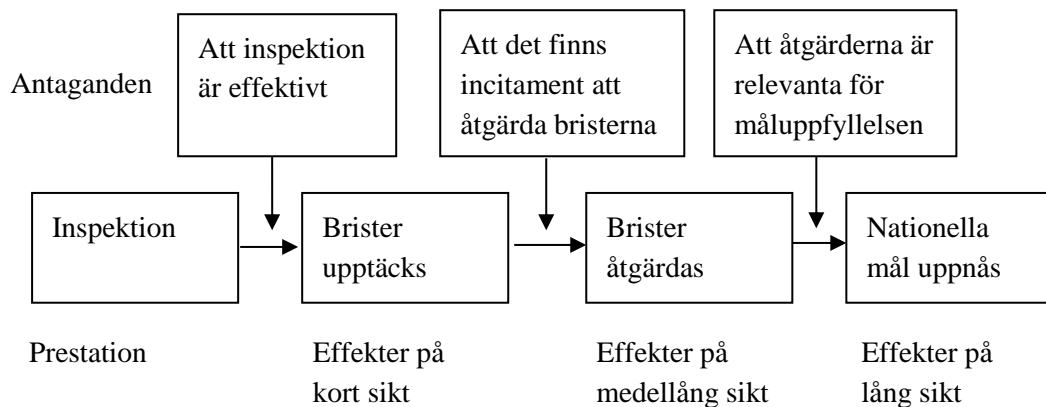
Bakom dessa led i en effektkedja har vi förhoppningsvis en tanke, en programteori som sedan kan delas upp med avseende på varför vi tror att dessa led i kedjan kommer att uppfyllas, dvs. vår förändringsteori, liksom en idé om hur programmet ska genomföras för att också kunna nå dit, vilket är vår handlingsteori.

²² Förordning 2011:556

²³ Sandahl, R. & Bringle, S. *Skolverkets utbildningsinspektion – ger den några effekter. Skolverket och ESV 2006*

Till vår modell lägger vi till de förutsättningar eller antaganden som gör att dessa olika effekter inträffar:

Figur 5. En verksamhetslogik för Skolinspektionen



Resonemanget i vår programteori utgår från att vi antar att inspektion är ett effektivt styrmedel för att brister ska åtgärdas. Det förutsätter i sin tur att inspektörerna är kompetenta och ges den tid som krävs för att upptäcka eventuella brister. När brister upptäcks förutsätter vi vidare att kommunerna åtgärdar de brister som man är ålagd att göra och vidtar de eventuella rekommendationer som ges. Men vi måste också fundera på om de områden som inspektörerna inspekterar är viktiga för att nå de nationella mål som finns inom skolområdet.

Hur kan man då använda programteori i resultatanalyssammanhang? I den löpande styrningen vill man förmodligen veta hur många inspektioner som görs, vad man upptäcker för brister och om bristerna åtgärdas. I längre perspektiv, när verksamheten pågått ett tag, kan man tänka sig att utvärdera inspektionens verksamhet. Har man en programteori i förväg vet man lite mer om vad som ska utvärderas i efterhand. Är inspektionen effektiv, dvs. har man de förutsättningar som finns för att vara effektiv? Vad anser mottagarna om inspektörernas insatser? Ges det incitament för att åtgärda bristerna? Vilka andra eventuella planerade insatser kommer kommunen tvingas avstå ifrån att genomföra eftersom man nu måste åtgärda inspektionens påpekanden?

Att ställa upp en effektkedja och utveckla en programteori är inte bara ett sätt att fundera på vad som kan vara intressant att få reda på utan också när man kan förvänta sig effekter. Vissa effekter uppstår på kort sikt medan andra effekter uppstår på lång sikt. Det är i det senare fallet, där man förväntar sig effekter på lång sikt som en programteori kan vara till hjälp. Eftersom en sluteffekt inte kan mätas alltför tidigt finns det förmodligen mellanliggande effekter som går att mäta. Om man väntar och

bara mäter sluteffekten har så mycket annat hänt i samhället att det förmodligen inte går att bedöma insatsen roll för sluteffekten. Om man mäter mer löpande finns dessutom möjligheten att avvärja en eventuell felsatsning.

3.4.2 Exemplet Skogsstyrelsen

Vi kommer nedan att ge ett annat exempel på användning av programteorier för att analysera en myndighets prestationer, effekter och mål där myndigheten verkar under två mål som ska balanseras mot varandra, samt under en vision som gäller för hela utgiftsområdet.

Enligt instruktionen (Förordning 2009:1393) har Skogsstyrelsen till uppgift att vara en ”...förvaltningsmyndighet för frågor om skogsbruket och har till uppgift att verka för att landets skogar sköts på ett sådant sätt att de skogspolitiska mål som beslutats av riksdagen kan uppnås”. Skogsstyrelsen verkar dels under utgiftsområdesmålet som innehåller en vision ”bruka utan att förbruka” och som har fyra jämställda mål som omfattar de gröna näringarna²⁴, dels under två skogspolitiska mål som har legat fast för myndigheten sedan 1993²⁵. Målen för Skogsstyrelsen är således:

Vision:

Bruka utan att förbruka (gäller för alla gröna näringar)	Ett dynamiskt och konkurrenskraftigt näringsliv i hela landet som präglas av öppenhet och mångfald.
	De gröna näringarna är miljö- och resurseffektiva och har en nyckelroll i Sveriges energiproduktion.
	De gröna näringarna utmärks av omtanke, ansvarstagande och hög etik.
	De gröna näringarna bidrar till en globalt hållbar utveckling

Skogspolitiska mål:

1993 års skogspolitiska mål	MILJÖMÅLET: Skogsmarkens naturgivna produktionsförmåga ska bevaras. En biologisk mångfald och genetisk variation i skogen ska säkras. Skogen ska brukas så att växt- och djurarter som naturligt hör hemma i skogen ges förutsättningar att fortleva under naturliga betingelser och i livskraftiga bestånd. Hotade arter och naturtyper ska skyddas. Skogens kulturmiljövärden samt dess estetiska och sociala värden ska värnas.
	PRODUKTIONSMÅLET: Skogen och skogsmarken ska utnyttjas effektivt och ansvarsfullt så att den ger en uthålligt god avkastning. Skogsproduktionens inriktning ska ge handlingsfrihet i fråga om användningen av vad skogen producerar.

²⁴ Proposition 2012/13:1, UO 23, sid 16

²⁵ Proposition 1992/93:226 om ”En ny skogspolitik”, samt Proposition 2007/08:108 om ”En skogspolitik i takt med tiden”

De jämställda skogspolitiska målen är nationella mål. Det innebär att de inte behöver ”väga lika” i varje enskilt bestånd. I vissa områden är det miljön som väger tyngst och området kan då avsättas t.ex. som biotopskyddsområde eller bevaras frivilligt av markägaren eller skötas med anpassade metoder. I andra bestånd väger produktionen tyngst och där kan avverkning ske inom ramen för skogsvårdslagens²⁶ krav där det anges att hänsyn ska tas till natur- och kulturmiljövårdens intressen vid föryngrings-avverkning samt föreskrifter där det anges till vad och på vilket sätt denna hänsyn ska tas.

De jämställda skogspolitiska målen kräver dock att en avvägning mellan målen kontinuerligt behöver göras och att åtgärder för att nå båda målen måste vidtas. Målen uppfyllelse är också ett gemensamt åtagande för staten och skogsägarna. Principen ”frihet under ansvar” avser leda till att ansvaret för avvägningen mellan målen som kontinuerligt behöver göras, delas mellan de båda aktörerna.

Ett komplext problem

När det gäller t.ex. miljömålet, finns det skillnader i vad olika intressenter bedömer vara tillräcklig miljöhänsyn och vad som är skyddsvärt, vilket innebär att det som en intressent uppfattar som adekvat miljöhänsyn kan en annan intressent uppfatta som otillräcklig miljöhänsyn. Det skogspolitiska målet kan klassificeras som komplext, med flera olika aktörer som agerar för ökad miljöhänsyn, men där synen på vad det är samt hur det ska åstadkommas behöver anpassas och förstås i sitt sammanhang. Måluppfyllelsen i vår verksamhetslogik hänger således på i vilken grad intressenterna har förmåga att enas kring en gemensam målbild samt definition av miljöhänsyn för att effektkedjan ska bli trovärdig.

När det gäller produktionsmålet är det tydligare vilka åtgärder som behövs för att det ska uppnås, men eftersom dessa åtgärder ofta är förknippade med investeringskostnad genomförs de inte alltid i den utsträckning som skulle behövas.

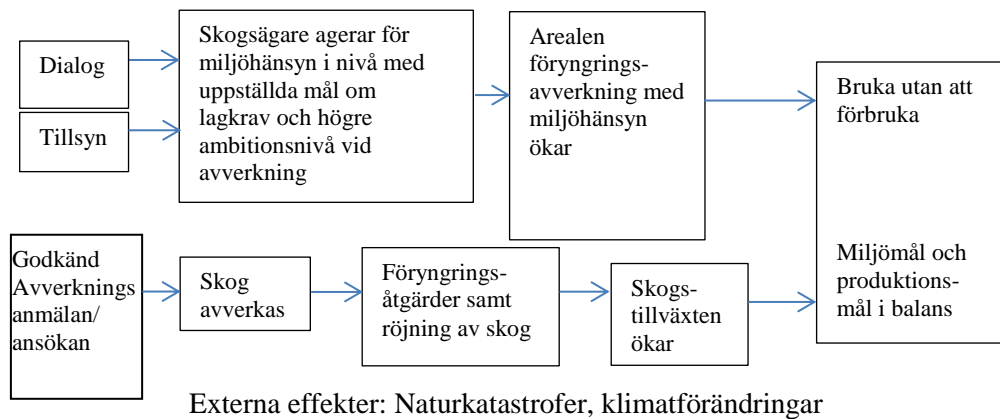
Skogspolitikens verksamhetslogik

Nedan visas en verksamhetslogik som beskriver de två effektkedjorna som leder till en balans mellan de två målen, vilket då är skogspolitikens förändringsteori:

²⁶ Skogsvårdslagen 1979:429

Figur 6. Verksamhetslogik för skogspolitiken

Antagande: Skogsägare har god kunskap om produktions- och miljömål



Prestation	Effekter på kort sikt	Effekter på medellång sikt	Effekter på lång sikt
------------	-----------------------	----------------------------	-----------------------

Verksamhetslogiken i bilden ovan visar på två parallella effektkedjor som tillsammans ska leda till måloppfyllelse för miljö- och produktionsmålet. Den övre effektkedjan visar på hur miljömålet ska uppnås, och bygger på antagandet om att skogsägarna har kunskap om och agerar för att miljöhänsynen vid förnygringsavverkningar ligger i nivå med uppställda mål om lagkrav tillsammans med högre ambitionsnivå. Den undre effektkedjan visar hur produktionsmålet ska nås genom förnygringsavverkning med åtgärder för återplantering och röjning av skogsmark för att säkerställa skogens långsiktiga tillväxt.

Skogsstyrelsens årsredovisning

I sin årsredovisning för 2012, beskriver Skogsstyrelsen sitt arbete med att utveckla miljöhänsynen vid avverkningar. Skogsstyrelsen skriver också ”...för att uppfylla de skogspolitiska målen förutsätts dock att skogsägarna har ambitioner på en högre nivå än vad som uppnås genom att enbart följa skogsvårdslagens krav”. På ca 25 procent av förnygringsarealen har markägarna också lämnat hänsyn som överstiger det som kan krävas av skogsvårdslagen. Skogsstyrelsen rapporterar att när det gäller miljöhänsyn finns det förbättringspotential när det gäller vissa företeelser, och bevarande av den biologiska mångfalden kan därmed blir lidande.²⁷

Skogsstyrelsen redovisar också ett dialogprojekt, ”Dialog om miljöhänsyn vid skogliga åtgärder” i samverkan med andra aktörer. Avsikten är att uppnå en ökad

²⁷ Skogsstyrelsen årsredovisning 2011; sid 15, årsredovisning 2012; sid 23.

samsyn om sektorsansvaret för miljöhänsyn, gemensamma målbilder för miljöhänsyn, göra lagens krav mer kända och föreslå en framtida uppföljningsmodell för miljöhänsyn.²⁸

När det gäller produktionsmålet redovisar Skogsstyrelsen i sin årsredovisning för 2012 att produktionsvolymen ligger (88 miljoner kubikmeter) på samma nivå som tidigare, strax under den högst angivna hållbara avverkningsnivån. Fler skogsägare intresserar sig för alternativa avverkningsmetoder. Föryngringsåtgärder har förbättrats, dock är det en skillnad mellan privata enskilda ägare och övriga markägare när det gäller föryngringsåtgärder, där privata enskilda ägare i högre grad använder naturlig föryngring²⁹ eller avstår att vidta några föryngringsåtgärder.

Regeringens resultatredovisning

Vilken resultatanalys har då regeringen gjort i sin redovisning till riksdagen i budgetpropositionen för 2013?³⁰ Bedömningen är att Skogsstyrelsen och skogsnäringen är på god väg att balansera de båda målen, men att det finns problem på vägen. När det gäller miljömålet bedömer regeringen att det är viktigt att dialogen mellan skogsnäringens intressenter leder till en förbättrad samsyn om målbilder och prioriteringar. Skogsstyrelsen har ett viktigt kunskapsförmedlande uppdrag för att ge skogsnäringen förutsättningar att kunna vidta nödvändig miljöhänsyn. När det gäller produktionsmålet ligger produktionen på en hög nivå, men det finns produktionsproblem med framförallt återväxt, röjning och skador på träd orsakade av viltbete. Då det är långa omloppstider i skogen behövs det en ”långsiktigt adaptiv förvaltningsmodell” för att säkra behoven för framtida generationer.

I exemplet ovan har vi visat på hur man med hjälp av programteori kan tydliggöra vad som krävs för att målen ska kunna anses vara i balans. Vi har också identifierat områden för framtida resultatanalyser: har skogsnäringen frivilligt vidtagit åtgärder för att förbättra miljöhänsynen vid föryngringsavverkning och om dialogprojektet har påverkat intressenterna till en ökad samsyn om målen för miljöhänsyn. Det framgår också av regeringens redovisning till riksdagen återspeglar den verksamhetslogik som ligger bakom politikens inriktning och utformning.

²⁸ Skogsstyrelsens årsredovisning 2012, s

²⁹ Fröträd lämnas kvar vid avverkning av skogsmark för att på naturlig väg föryngra skog.

³⁰ Prop. 2013/12:1,UO 23, s39

4 Stödfrågor vid beställning och mottagande av resultatinformation/ resultatanalyser

Det är i rollen som beställare som förutsättningarna för att kunna göra resultatanalyser bestäms i Regeringskansliet. Beställning av resultatinformation måste anpassas till mottagarens informationsbehov. För att minska risken för att resultatinformationen inte möter behoven i Regeringskansliet är det klokt och resurseffektivt att grundligt svara på följande frågor innan man gör en beställning av resultatinformation.³¹

1. Vilken information behövs för att ta reda på om verksamheten fungerar och leder till förväntade resultat?
2. Ska informationen samlas in genom en uppföljning eller en utvärdering?
3. Mot vilken referensram ska resultaten analyseras/bedömas?
4. Hur ska informationen användas i den vidare styrningen?

Med beställning av resultatinformation menas här även sådan information som lämnas i myndigheternas årsredovisningar och som beställs via regeringens regleringsbrev till myndigheterna. En viktig del i beställningen är att klargöra hur informationen ska analyseras och bedömas, samt eventuellt också användas när den levereras till beställaren.

I princip bör grunderna för en god resultatanalys ha lagts i och med beställningen av resultatinformation, men det är inte desto mindre viktigt att även vid mottagandet av resultatinformation ställa sig ett antal frågor som påminner om frågorna inför beställningen:

1. Kan verksamhetens resultat analyseras och bedömas mot bakgrund av den information som lämnats? Behöver informationen kompletteras?
2. Hur ska resultaten bedömas? Finns det ett ramverk, en utgångspunkt eller uttalade kriterier mot vilka resultaten ska bedömas?
3. Hur ska analysen presenteras för att komma till bästa möjliga användning?

I det följande ges ett exempel på att resultatanalyser kan vara användbara och få betydelse för politikens inriktning.

Regeringen tillkallade i maj 2005 Delegationen för åtgärder mot felaktiga utbetalningar för att säkra legitimiteten i de offentliga trygghetssystemen. Ett av de

³¹ ESV har tagit fram en skrift till stöd vid beställningar av utvärderingar, ESV 2005:26 "Att beställa utvärderingar"

områden med en relativt hög andel felaktiga utbetalningar som delegationen pekade på gällde tillfällig föräldrapenning. IFAU (Institutet för arbetsmarknadspolitisk och utbildningspolitisk utvärdering) fick i uppdrag att beräkna omfattningen av överutnyttjandet. IFAU presenterade 2006 sina resultat - mer än 650 miljoner kronor betalades ut i onödan årligen.³² I budgetpropositionen för 2008 kunde regeringen med utgångspunkt i IFAU:s rapport avisera att ett intyg skulle införas som styrker barnets frånvaro från förskola, familjedaghem, fritidshem respektive skola i samband med ansökan om tillfällig föräldrapenning. Regeringen gjorde bedömningen att reformen var angelägen ur ett legitimitetsperspektiv.

Fem år senare utvärderade Försäkringskassan intygskravet.³³ Försäkringskassan konstaterade att användandet av tillfällig föräldrapenning har minskat. Undersökningen kunde inte med säkerhet belägga att intyget hade minskat de felaktiga utbetalningarna. Utvärderingen belyste även de olägenheter för föräldrarna och förskola/skola som intyget fört med sig. Enligt Försäkringskassans bedömning kan god kontroll upprätthållas med andra medel som är mer effektiva, så som slumpmässig kontroll mot arbetsgivare, förskolor, skolor samt ytterligare arbete med riskanalyser.

Försäkringskassans utvärdering gav alltså regeringen anledning att ompröva reformen. Regeringen beslutade att kravet på intyg om barns frånvaro för att få tillfällig föräldrapenning skulle slopas.

³² IFAU, 2006:9, sid 50

³³ Försäkringskassan, Socialförsäkringsrapport 2011:1

5 Avslutande kommentarer

Regeringens uppgift är att styra riket och att verkställa riksdagens beslut. Resultatanalyser av god kvalitet är av största vikt för att regeringen ska kunna besvara frågor som:

- Har medborgarna har fått valuta för sina skattepengar?
- Har myndigheterna levt upp till regeringens förväntningar? och
- Har intentionerna bakom riksdagens mål infriats?

Resultatanalyser skapar förutsättningar för att göra jämförelser över tid och mellan verksamheter, ger en ökad förståelse för olika samband som påverkar effekten av politiken, identifierar möjligheter till förbättringar och utveckling samt genomförandet av politiken.

Uppföljning och utvärdering av statsförvaltningen behöver verksamhetsanpassas. Det betyder att vare sig ESV eller någon annan kan presentera några standardlösningar på vad som ska beställas eller hur det ska analyseras. Regeringskansliet är mottagare av en stor mängd resultatinformation som i olika utsträckning innehåller olika typer av resultatanalyser av varierande kvalitet. Att ställa ”rätt” frågor kräver dock tid och kunskap om de verksamheter som ska styras.

Mot den bakgrunden är det extra viktigt att ha en analysram mot vilken man bedömer och värderar resultatinformationens och dess användning både i styrnings- och uppföljningssammanhang. Vi har i rapporten gett ett par exempel på hur verksamhetslogik kan användas i resultatanalys för att styra och utveckla verksamheten.

Det är också viktigt att fundera över vilken styreffekt som beställning av olika typer av resultatanalyser kan få för verksamheterna. Resultatinformation och resultatanalys är strategiska styrmedel som behöver hanteras med både framförhållning och eftertanke.

Referenser

- Budgetproposition för 2012. Proposition 2011/12:1
- Budgetproposition för 2013. Proposition 2012/13:1
- Dahler-Larsen, Peter (2012). The Evaluation Society. Stanford: Stanford University Press
- De Bruin, Hans (2007). Managing Performance in the Public Sector. London: Routledge.
- En reformerad budgetlag. Betänkande 2010/11:KU14
- ESV 2012:43. Programteori och verksamhetslogik – ett metodstöd för Regeringskansliet. Stockholm: ESV.
- ESV 2012:27. Prestationer, volymer och kostnader - utvärdering av reglerna för resultatredovisningen. Stockholm: ESV.
- ESV 2006:8. Effekttutvärdering. Stockholm: ESV.
- ESV 2006:7. Måluppfyllelseanalys. Stockholm: ESV.
- ESV 2005:26. Att beställa utvärderingar. Stockholm: ESV.
- ESV 2001:16. Verksamhetslogik. Stockholm: ESV.
- Försäkringskassan 2011:1. Socialförsäkringsrapport.
- IFAU 2006:9. Överutnyttjande i tillfällig föräldrapenning för vård av barn. Uppsala: IFAU.
- Instruktion för Skogsstyrelsen. Förordning 2009:1393.
- Instruktion för Statens skolinspektion. Förordning 2011:556.
- Lindgren, Lena. 2008. Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn. Malmö: Studentlitteratur.
- Offentlig förvaltning för demokrati, delaktighet och tillväxt. Proposition 2009/10:175.
- Polisens strategiska brottsförebyggande arbete – återrapporering av ett regeringsuppdrag. Dnr Brå 2011/0029.
- Proposition 1992/93:226. En ny skogspolitik.
- Proposition 2008/07:108. En skogspolitik i takt med tiden.
- Proposition 2010/11:40. En reformerad budgetlag.
- Regeringsformen. SFS 2011:109.
- Riksdagen i en ny tid. 2005/06:RS3
- Samarbetsgruppen för bättre resultatredovisning. Kartläggning av regeringens resultatredovisning till riksdagen i budgetpropositionen för 2012. 2013-02-15.
- Sandahl, R. 1991. Resultatanalys. Stockholm: RRV.
- Sandahl, R. Bringle, S. 2006. Skolverkets utbildningsinspektion – ger den några effekter. Stockholm: Skolverket och ESV.
- Skogsstyrelsen. Årsredovisning för 2011.
- Skogsstyrelsen. Årsredovisning för 2012.
- Skogsvårdslagen. SFS 1979:429.
- Sue. C Funnell, 2011
- Sue. C Funnell, P. J. Rogers, 2011. Purposeful Program Theory "Effective Use of Theories of Change and Logic Models". San Fransisco: Jossey-Bass

ESV gör Sverige rikare

- Vi har kontroll på statens finanser, utvecklar ekonomistyrningen och granskar Sveriges EU-medel.
- Vi arbetar i nära samverkan med Regeringskansliet och myndigheterna.