

Jämförelseprojektet

En utvärdering av arbetet i Kvalitetsnätverk Västkust, åren 1998 - 2010



Kvalitetsnätverk Västkust – Deltagande kommuner

Ale, Borås, Falkenberg, Kungälv, Mark, Trollhättan, Uddevalla, Vänersborg

2011-02-14

Nätverket är en del av Jämförelseprojektet www.jamforelse.se.

Ett samarbete mellan SKL, RKA och Finansdepartementet

Innehåll

Innehåll.....	2
1 INLEDNING	
1.1 Bakgrund	4
1.2 Undersökningens syfte	4
2 SAMMANFATTNING	
2.1 Resurs	6
2.2 Arbetsprocesser	6
2.3 Resultat.....	7
2.4 Utmaningar.....	8
3 FÖRSLAG ANGÅENDE DET FORTSATTA ARBETET I KVALITETSNÄTVERK VÄSTKUST	
3.1 Bakgrund	9
3.2 Alternativa förslag.....	9
3.2.1. Avslut	9
3.2.2 Fortsatt arbete i nuvarande form utan stöd från SKL.....	9
3.2.3 ”Nätverk för Resultat”	9
4 HISTORIK	
4.1 Projektstart - uppdraget	11
4.2 Kommunernas beslut.....	11
4.3 Medverkande kommuner.....	12
4.4 Undersökningar/rapporter	13
4.5 Arbetssätt.....	14
4.6 Tidigare utvärderingar av projektet.....	14
4.7 Nätverkets roll i ett nationellt perspektiv	14
5 RESUSER	
5.1 Tidsåtgång för projektledarna	16
5.2 Tidsåtgång för SKL.....	17
6 ARBETSPROCESSER	
6.1 Beskrivning	18
6.2 Styrgruppens och projektgruppens arbetsprocess	18
6.3.1 Idéprocess.....	20
6.3.2 Förankring och genomförande	21
6.3.3. Presentation av färdig rapport	23

6.3.4 Kommunstyrelsens uppföljning av rapporterna	24
---	----

7 RESULTAT

7.1 Politikers bedömning av effekter	25
7.2 Externa granskares bedömning	27
7.3 Verksamhetsansvarigas bedömning av effekterna	30

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Kvalitetsnätverk Väst kust är ett av drygt 20 som Sveriges Kommuner och Landsting samordnat inom ramen för det nationella "Jämförelseprojektet". I nätverket ingår för närvarande kommunerna Ale, Borås, Falkenberg, Kungälv, Mark, Trollhättan, Uddevalla och Vänersborg. Nätverkets kommuner omfattar ca 390 000 medborgare.

Jämförelseprojektets primära syfte har varit att ta fram effektiva arbetsmodeller och bidra till en kultur, där jämförelser i olika nätverk leder till praktiska förbättringar i verksamheterna. Inriktningen har varit att försöka finna sambandet mellan kostnader och kvalitet. För att lyckas med detta har projektet byggt på kommunernas egen kraft och uppfinningsrikedom.

Intentionen i kvalitetsnätverket har varit att årligen ta fram två rapporter, som med stöd av nya och etablerade mått försökt belysa olika aspekter av den undersökta verksamheten. Det har framför allt gällt relationen mellan resultat och insatta medel samt kommunens arbetsprocesser, såväl på politisk nivå som på verksamhetsnivå.

Ett syfte har varit att ge kommunerna underlag och tips för att förbättra sina tjänster ur ett brukar- och medborgarperspektiv. Ett annat viktigt syfte har varit att ge kommunerna möjlighet att jämföra sitt eget arbete med det som görs i andra kommuner. Goda exempel har lyfts fram som en inspirationskälla till förbättringsarbete.

Några riktlinjer har varit vägledande för arbetet:

- Sifferskogar ska undvikas. Ett par enkla och mer eller mindre givna mått ska ges uppmärksamhet.
- Kvalitetsmått ska tas fram utifrån i första hand ett kommunlednings- och/eller medborgarperspektiv. Professionens perspektiv är sekundärt.
- Fokus ska vara att hitta och lyfta fram de goda exemplen.
- Sambandet mellan kostnader/resurser och kvalitet ska belysas. Syftet är att se om det finns ett direkt samband mellan höga kostnader och hög kvalitet.
- Det är omöjligt att ta fram en helt sann och heltäckande bild av verksamhetens kvalitet med ett fåtal mått. Måtten ska därför ses som indikatorer på att det finns skillnader i kvalitet. Dessa skillnader kan sedan ges olika förklaringar.
- Skillnader mellan kommunerna överlämnas till respektive kommun att analysera.

1.2 Undersökningens syfte

Kvalitetsnätverk Väst kust bildades år 1998. När Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) år 2007 startade det nationella Jämförelseprojektet blev Väst kust ett av drygt 20, där totalt cirka 200 kommuner medverkade. Väst kust har här haft en särställning genom sitt arbete nio år innan det nationella projektet startades och har i flera avseenden varit en förebild för hur de nätverk som senare etablerades skulle strukturera sitt arbete.

Det nationella Jämförelseprojektet avslutades vid utgången av 2010. SKL släppte i och med detta sitt ansvar för projektledning i de nätverk som etablerats inom projektets ram. Också för

Väst kust upphör SKL:s ansvar för projektledarskapet sin nuvarande form. Fortsatt stöd från SKL ställer krav på en ny inriktning för nätverkets arbete.

Styrgruppen för Kvalitetsnätverk Väst kust beslutade på sitt möte i augusti 2010 att under hösten utvärdera det arbete som nätverket genomfört under 13 år. Syftet var att få ett underlag för beslut om eventuellt fortsatt nätverkssamarbete.

Denna rapport innehåller analyser av hur projektarbetet svarat mot övergripande mål och syften samt i vilken mån nätverkets rapporter faktiskt lett till förbättringsarbete i nätverkskommunerna.

Rapporten är strukturerad enligt följande huvudrubriker:

1. Inledning
2. Sammanfattande analys
3. Förslag beträffande fortsatt arbete
4. Historik
5. Resurser
6. Arbetsprocesser
7. Effekter
8. Avslutning

2 Sammanfattande analys

2.1 Resurs

De medverkande kommunernas projektledare redovisar att de i medeltal lägger ca 9 % av sin arbetstid på projektet. Utöver denna resursinsats har kommunerna under 2010 betalat en årsavgift på 20 000 kr till SKL för ett sammanhållande projektledarskap. De medverkande projektledarnas arbetsinsats tillsammans med den tid SKL har lagt i projektet motsvarar ungefär en heltidstjänst. Det innebär att utväxlingen för de resurser kommunerna sätter in är tiofalt större jämfört med om respektive kommun själv skulle tagit fram rapporter av samma slag som västkustnätverket har gjort. Den arbetstid som i respektive kommuns verksamheter går åt till framtagande av uppgifter, rapportering och eventuellt utvecklingsarbete, har inte undersökts i denna rapport.

Bedömningen av den nytta de insatta resurserna faktiskt gör, är beroende på de förändringsprocesser som startas och det förbättringsarbete som sker utifrån de rapporter som presenteras. Denna rapport visar att arbetsprocesser (hur kommunerna arbetar med rapporterna) och resultat (förändrade arbetssätt som leder till bättre resultat för medborgarna/brukarna) varierar mellan de medverkande kommunerna.

Diskussionsfrågor:

- Är den fördelning på tidsresurser som gjorts i projektet bra eller dålig? Skulle mer tid lagts på att göra verksamheterna delaktiga i projektet? Skulle mer kraft ha lagts på kommunikation?
- Vad skiljer detta projekt avseende avsatta resurser från andra utvecklings-/förbättringsprojekt?
- Vad har SKL:s projektledarroll haft för betydelse?

2.2 Arbetsprocesser

Den generella uppfattningen bland tillfrågade styrgruppsmedlemmar är att resultatet av **idéfasen** har blivit bra även om arbetsprocessen har varierat. Översikten i avsnitt 4.4 visar också att Västkustnätverket har täckt många av de kommunala verksamheterna under de år nätverket har varit verksamt.

I **genomförandefasen** har merparten av kommunerna svarat att verksamheten har fått påverka frågorna och berörda medarbetare har informerats. En vanlig synpunkt är att tiden har varit knapp. Önskemål om att få vara mer delaktig i framtagandet av frågorna framförs.

I **rapporteringsfasen** redovisas rapporten för styrgruppen. Rapporten godkänns och skickas till respektive KS som fattar beslut och ger uppdrag. Svaren visar att kommunerna arbetar på olika sätt med allt från behandling av ärendet till hur uppdrag och beslut formuleras.

Det finns ytterligare en fas i arbetet, **förbättringsfasen**. Denna är underförstådd och inkluderas inte i den gemensamma modell som nätverket har för sitt arbete. Det handlar om det förändrings- och förbättringsarbete som det är tänkt att rapporterna som nätverket tar fram ska leda till. Denna utvärdering indikerar tydligt att detta arbete görs på olika sätt i kommunerna och i verksamheterna. Intrycket är att rapporterna inte tydligt skapat förutsättningar för förbättringsarbete i verksamheterna.

De medverkande kommunerna har arbetat på olika sätt i alla de faser som beskrivs ovan. Vår uppfattning är ändå att arbetsprocessen som helhet kan förbättras i vissa delar genom tydligare struktur och gemensamma förfaringssätt. Framförallt skulle mer kraft behöva läggas på arbetet i förbättringsfasen. Det finns ett antal frågor att ställa:

Diskussionsfrågor

- Har det någon betydelse för resultat och effekt om verksamheten som skall undersökas får tidig information och upplever att man är delaktig i processen?
- Har det någon betydelse för resultat och effekt om KS får tidig information och upplever att man är delaktig i beslutet om undersökningsområde?
- Hur sprids information och kunskap i den egna organisationen om nätverket och dess rapporter?
- Hur arbetar projektledaren, vilket uppdrag har han/hon, hur värderar hon/han uppdraget?
- Vilken status har nätverket i verksamheterna? Känner man till nätverkets arbete?
- Hur sker förbättringsarbetet utifrån andra jämförelser i olika verksamheter?
- Skulle förbättringsarbetet i respektive kommun kunnat vara en tydligare del projektet?

2.3 Resultat

Uppdragsgivarnas och de externa granskarnas bild av de granskade rapporterna är i stort sett positiv. De verksamhetsansvarigas bedömningar kan sammanfattas som knappt godkänt.

Rapporterna har förutom att redovisa jämförande mått, pekat på viktiga förbättringsområden. Dessa skulle alla kommuner oavsett struktur kunna ha tillägnat sig och använt i det egna förbättrings- och utvecklingsarbetet. Intrycket är att det i flera kommuner inte skett några tydliga förbättringsteg utifrån rapporterna. På senare år har de verksamhetsansvariga involverats mer i planering och genomförande av undersökningarna. Ändå värderades effekterna av de senaste rapporterna relativt lågt. Rapporternas förhållandevis låga effekt i verksamheten står inte i proportion till uppdragsgivarnas och granskarnas omdöme om användbarheten. En synpunkt som framförts är att verksamhetens låga värdering av rapporterna i vissa fall kan bero på att ett förbättringsarbete redan pågått och att detta inte direkt påverkats innehållet i rapporterna.

Diskussionsfrågor:

- Vad i kommunernas interna sätt att ta fram förslag till områden att undersöka kunde ha gjorts bättre för att rapporterna skulle ha upplevts som mer väsentliga hos verksamhetsansvariga?
- Hur kan ledning, styrning och uppföljning från kommunstyrelsen och kommuncheferna förändras och därigenom åstadkomma ett större förändringstryck och mer förändringsvilja?
- Det är bara några få områden som undersökts fler än en gång. Kan uppföljande undersökningar på samma område och med redovisande av samma jämförelsetal, ha åstadkommit ett större förändringstryck?
- Kan skillnaden i hur kommunledning och verksamhet värderar rapporternas innehåll, stå för något mer än en värdering av arbetet i projektet Västkust? Vad betyder i så fall denna skillnad i synsätt?

2.4 Utmaningar

En förenklad och sammanfattande bild av arbetet i Kvalitetsnätverk Västkust kan sammanfattas på följande sätt. De medverkande kommunerna har fått återkommande jämförelser med 8-10 andra kommuner. Dessa jämförelser har varit av god kvalitet och har utifrån ett kommunövergripande perspektiv pekat på tydliga skillnader i kommunernas resursinsatser, arbetsprocesser och resultat i flera viktiga verksamhetsområden. Dock har dessa jämförelser i många fall inte lett till ett lärande och tydliga förbättringssteg i de verksamheter som berörs. De jämförelserapporter som kommunledningarna bedömer som bra och positiva har av verksamheterna bedömts ha ett mindre värde. Det finns verksamheter i kommunerna som lärt och utvecklats sitt arbetsätt utifrån rapporterna men i många fall har det inte skett. Det har inte funnits något erfarenhetsutbyte mellan kommunerna kring förbättringsarbete.

Några av de utmaningar som de medverkande kommuner kan behöva lösa på är:

- Hur kan jämförande undersökningar integreras som en del i kommunernas styr- och uppföljningssystem?
- Hur göra resultatindikatorer till en viktig komponent i kommunernas styr- och uppföljningssystem?
- Hur kan de styr- och uppföljningssystem som kommunerna har bli ett bättre redskap för kommunledningen att styra och påverka verksamheterna att producera bättre tjänster?
- Hur skapas en större delaktighet i verksamheterna kring att mäta resultat utifrån ett kommunövergripande perspektiv?
- Vem gör analysen av alla de resultatmått som finns tillgängliga?
- Hur kommuniceras mål och resultat till alla i organisationen?
- Hur skapar man ett lärande mellan olika verksamheter i kommuner?

Framgångsrikt förändringsarbete kräver förändringstryck och förändringsvilja. Att åstadkomma detta samt att skapa förutsättningar för förbättringsarbetet är en ledningsuppgift.

3 Förslag angående det fortsatta arbetet i Kvalitetsnätverk Väst kust

3.1 Bakgrund

Stödet till Kvalitetsnätverk Väst kust i form av projektledarskap från SKL kommer från och med 2011 att upphöra i det fall kommunerna i nätverket väljer att fortsätta sitt jämförande på samma sätt som tidigare. Orsaken är att det nationella Jämförelseprojektet avslutats och att det är omöjligt att motivera ett fortsatt stöd till ett ”projekt” som startat år 1997 och löper på oförändrat år från år. SKL:s inriktning är att initiera och driva projekt där flera kommuner medverkar och som har ett syfte att pröva nya arbetsmetoder och modeller som ska utveckla de medverkande kommunernas verksamheter. Ett annat viktigt syfte med dessa nätverk är att de ska inspirera andra kommuner att pröva samma sätt att arbeta. Dessa olika syften har uppfyllts i Kvalitetsnätverk Väst kust.

Att en grupp kommuner under så många år som i Kvalitetsnätverk Väst kust har samarbetet är nästan unikt i Sverige. Den personkännedom och den kompetens som byggts upp bland projektledarna är en resurs som borde gå att använda i ett fortsatt arbete i nätverksform, dock med en annan inriktning. Nedan föreslås två möjliga vägar till fortsatt samarbete.

3.2 Alternativa förslag

3.2.1. Avslut

Jämförande Kvalitetsnätverk Väst kust avslutar sitt samarbete.

3.2.2 Fortsatt arbete i nuvarande form utan stöd från SKL

Jämförande Kvalitetsnätverk fortsätter sitt samarbete i nuvarande form utan stöd av SKL. Projektledarskapet för nätverket delas bland kommunernas projektledare, alternativt att någon tar ett huvudansvar. Kostnader för projektledarskapet kan i det senare fallet debiteras övriga kommuner.

3.2.3 ”Nätverk för Resultat”

SKL driver sedan ett antal år projektet Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK). Huvudsyftet i detta projekt är att utifrån ett kommunövergripande perspektiv jämföra kommunerna utifrån dimensionerna:

- Din kommuns tillgänglighet
- Trygghetsaspekter i din kommun
- Din delaktighet och kommunens information
- Din kommuns effektivitet
- Din kommun som samhällsutvecklare

För jämförelserna utgår man i projektet från ett 40-tal huvudmått. Ca 130 kommuner medverkar för närvarande i KKiK och SKL:s ambition är att detta antal skall öka.

Från och med våren 2011 startas inom projektet ett antal nätverk som ska arbeta med hur dessa jämförelser kan kugga i respektive kommuns styr- och uppföljningssystem samt faktiskt påverka verksamheterna att förbättra arbetsprocesser så att resultaten blir bättre. Analys och

kommunikation av resultat är viktiga komponenter i detta arbete. Dessa nätverk har en uttalad stor frihet att själva forma sitt arbete, samtidigt som gemensamma träffar arrangeras 3-4 gånger per år. Denna nya struktur har fått namnet "Nätverk för Resultat".

3.2.3.1 Ett ombildat Västkustnätverk inom "Nätverk för Resultat"

Ett förslag är att Västkustnätverkets kommuner anmäler sig till projektet och inom ramen för detta fortsätter sitt samarbete i ett nätverk. Syftet blir då att utveckla styrning/uppföljning, förbättra kommunernas analys utifrån jämförelser i KKiK och påverka verksamheternas arbetsprocesser för att förbättra resultaten. SKL erbjuder projektledarskap utan att detta måste prövas i förhållande till andra satsningar inom förbundet. Detta bör vara huvudalternativet om alla eller nästan alla Västkustkommuner väljer att delta i KKiK.

3.2.3.2 Ett nytt nätverk inom "Nätverk för resultat"

En variant på detta är att de kommuner inom Västkust som så önskar anmäler sig individuellt för att sedan ingå i något av de nätverk som SKL formerar av alla de kommuner som ingår i KKiK.

4. Historik

4.1 Projektstart - uppdraget

Svenska kommunförbundet¹ (SVEKOM) startade år 1998 projektet *Jämförande kommunnätverk*. Projektet skulle vara till och med år 2000.

I ett PM (980527) anges följande kriterier för bildandet av ett sådant nätverk:

- Inte alltför stor geografisk spridning och kommunerna ska vara likstora i nätverken. Kommunerna ”bör ha en stabil organisation samt förankrat ett deltagande i den egna organisationen.”
- ”Vilka kommuner som deltar i nätverken avgörs av Svenska kommunförbundets sektion för ekonomistyrning och Komrevs projektgrupp efter samråd med intresserade kommuner”.
- ”Vi tror att det kan vara bra om varje deltagande kommun utser 2-3 representanter till nätverket ledning. Dessa kan exempelvis vara kommunchef, kommunalråd och ytterligare någon person”.
- ”En lokal projektorganisation som har till uppgift att samla in data och ta fram material mellan nätverksträffarna.”

Ett upprop skickades till Sveriges kommuner varav cirka 100 anmälde intresse att delta. Tre nätverk bildades; Västkust, Högländet och Mälardalen. Kvalitetsnätverk Västkust hade sitt första möte den 30 september år 1998. Det förekom inga formella krav från SVEKOM på kommunstyrelsebeslut eller liknade för medverkan i nätverket.

I ett presentationsmaterial daterat år 2000 presenterar SVEKOM inriktningen i nätverket.

- Bygger på nationella och internationella erfarenheter
- Mer ett arbetsätt för kommunledningarna att arbeta med kvalitet - än ett kvalitetsverktyg
- Få ihop ekonomi och kvalitet genom att belysa relationen mellan resurser och kvalitet
- Jämförelser – benchmarking, utifrån i första hand resultat – och inte process
- Ett arbetssätt som stöder det egna förbättringsarbetet genom
 - fokus på det bästa - lär av detta
 - benchmarking - ”smart”
 - inspiration till förbättring
- En positiv konkurrens
- Ökad legitimitet genom visa verksamhetens starka och svaga sidor

4.2 Kommunernas beslut

4.2.1 Beskrivning

Vi har undersökt vilka formella beslut, eller andra former av ställningstaganden i kommunerna, som låg till grund för deltagandet i Västkustnätverket.

I fyra av de nu deltagande kommunerna (Ale, Borås, Mark och Vänersborg) finns diarieförda beslut om deltagande. För Mark och Vänersborg grundas dessa på KS-beslut. I Falkenberg finns ärendet som sådant diariefört, men utan att avslutas med något formellt skriftligt beslut.

¹ Nuvarande Sveriges Kommuner och Landsting

4.4 Undersökningar/rapporter

Västkustnätverket har tagit fram 25 rapporter. Dessa redovisas i tabellen nedan.

Tabell 1

Kvalitets- och kostnadsjämförelser gjorda av Västkustnätverket år 1999 - 2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Socialtjänstens myndighetsutövning	X		X									
Ekonomiskt bistånd enligt socialtjänstlagen										X		
Extern information		X		X					X ¹⁾	X ²⁾		
Bygglövsverksamhet		X		X								
LSS-verksamhet			X									
Särskilt boende - ÄO					X					X ³⁾		
Hemtjänst - ÄO					X					X ³⁾		
Tillgänglighet och bemötande				X		X						
Grundskolan						X						
Bibliotek och kultur/musikskola							X					
Arbetsmarknadsåtgärder							X					
Arbetsmarknadsåtgärder – vad gör de ett år senare?								X				
Förskoleverksamhet								X				
Gymnasieskolans individuella program									X			
Barn med särskilda behov										X ⁴⁾		
Flyktingmottagning											X	
Näringslivsverksamhet											X	
Stöd till föreningslivet												X

1) Undersökningen angående extern information fokuserade på kommunernas hemsidor ("Webbinformation")

2) En kortare uppföljande undersökning av den undersökning som gjordes 2007

3) Särskilt boende och hemtjänst granskade i samma rapport 2008

4) Mycket kortfattad och delvis ofullständig rapport

Fet text anger områden som undersökts mer än en gång.

4.5 Arbetssätt

Under projektperioden 1998 – 2000 beskrivs arbetssättet i nätverket av Svenska Kommunförbundet - SVEKOM (PM 2001-04-24) enligt nedanstående.

1. Styrgruppen tar beslut om vilket verksamhetsområde som ska undersökas.
2. Den gemensamma projektgruppen tar fram förslag på mått och undersökningsmetod för verksamhetsområdet. Dessa mått och indikatorer kommuniceras med kommun- och förvaltningsledningen i respektive kommun innan beslut tas i projektgruppen av vilka mått som ska användas.
3. Projektgruppen genomför undersökningen tillsammans med respektive förvaltning. Gruppen sammanställer resultatet i en gemensam rapport till styrgrupp.
4. Rapporten presenteras för styrgruppen och resultaten diskuteras.
5. Rapporten sänds till respektive KS.
6. Projektgruppen sammankallar nämndordföranden och verksamhetsansvariga för verksamheterna till ett gemensamt möte. Resultatet diskuteras tillsammans med att goda exempel lyfts fram. Ev. konkreta projekt diskuteras ihop och planeras.

Punkt 6 togs bort från arbetsordningen från och med år 2001. I övrigt gäller modellen fortfarande.

4.6 Tidigare utvärderingar av projektet

Arbetet i Kvalitetsnätverk Västkust har utvärderats skriftligt vid två tillfällen tidigare.

1. **Jämförande kvalitetsnätverk - Metoder och erfarenheter i kvalitetsarbete, Nr 4, SVEKOM (2001).** En utvärdering och beskrivning av arbetet i det initiala projektet med tre nätverk 1998 – 2000.
Denna rapport redovisar framförallt arbetsätt och fördelar i att arbeta med jämförelser i nätverk. Huvudsyftet med rapporten har varit att lyfta projektet med jämförande nätverk som ett gott exempel för andra kommuner att ta efter.
2. **En utvärdering av arbetsformer och metodik** gjordes i Kvalitetsnätverk Västkust år 2004. Följande frågor ställdes till respektive kommun:
 - Vad har nätverket för betydelse för kommunen
 - Vad är nyttan i förhållande till insatta resurser?
 - Hur ser kommunen på fortsatt deltagande i nätverket?
 - Finns det förbättringsområden?

Förbättringsförslag för arbetet i nätverket som framkommer under sista frågan är bl.a.:

- Utmaningen är att rapporterna måste användas bättre för kvalitetsutveckling i de verksamheter som berörs.
- Val av områden som ska jämföras måste ske mer noggrant.
- Fler uppföljande mätningar i nätverket för att stimulera utveckling och ge möjlighet till att följa upp förändringar.

4.7 Nätverkets roll i ett nationellt perspektiv

Arbetet som gjorts i Kvalitetsnätverk Västkust har tillsammans med ytterligare några nätverk varit en förebild för det nationella Jämförelseprojekt där ca 200 kommuner arbetat i drygt 20 nätverk under åren 2007-2010. Dessa har alla arbetat på ett liknande sätt som i Västkustnätverket. Arbetsmodellen har alltså spridit sig från ett fåtal till nätverk där 2/3 av Sveriges kommuner medverkat. Västkustnätverkets arbete och resultat publicerades under dessa år på

den för det nationella projektet gemensamma hemsidan på www.jamforelse.se. Projektledarna i samtliga deltagande kommuner har bjudits in till gemensamma seminarier som arrangerats för att diskutera resultatmått inom olika områden.

Flera av de mått som tagits fram av Kvalitetsnätverk Väst kust har fått en spridning långt utanför nätverket. Några av dessa mått är:

- Arbetstidsmätningen kring ”Brukartid” som gjordes på grundskolans område år 2004 var inspirationskälla för SKL-projektet ”Brukartid” där flera kommuner gjorde mätningar av arbetstid utifrån ett brukarfokus i ett stort antal olika verksamheter.
- Måttet som visar hur många personer inom hemtjänsten som möter en brukare under två veckor prövades först i Väst kustnätverket. Idag ingår det bl.a. som mått i projektet Kommunens Kvalitet i Korthet, ett nationellt jämförelseprojekt med 130 kommuner (2010).
- Den undersökning som nätverket gjorde år 2007 om information på kommunernas webbsidor, har genomförts av flera andra nätverk. Det har gjorts två liknande undersökningar inom ramen för projektet Kommunens Kvalitet i Korthet (ca 50 kommuner). Två nationella mätningar på alla kommuner gjordes enligt samma koncept av SKL åren 2009 och 2010.
- Den undersökningsmodell som togs fram i undersökningen kring arbetsmarknadsåtgärder rönste stort intresse och har använts av flera olika nätverk.
- Väst kustnätverket var ett de nätverk som testade det äldreomsorgsindex som sedan använts i projektet Kommunens Kvalitet i Korthet.

5. Resurser

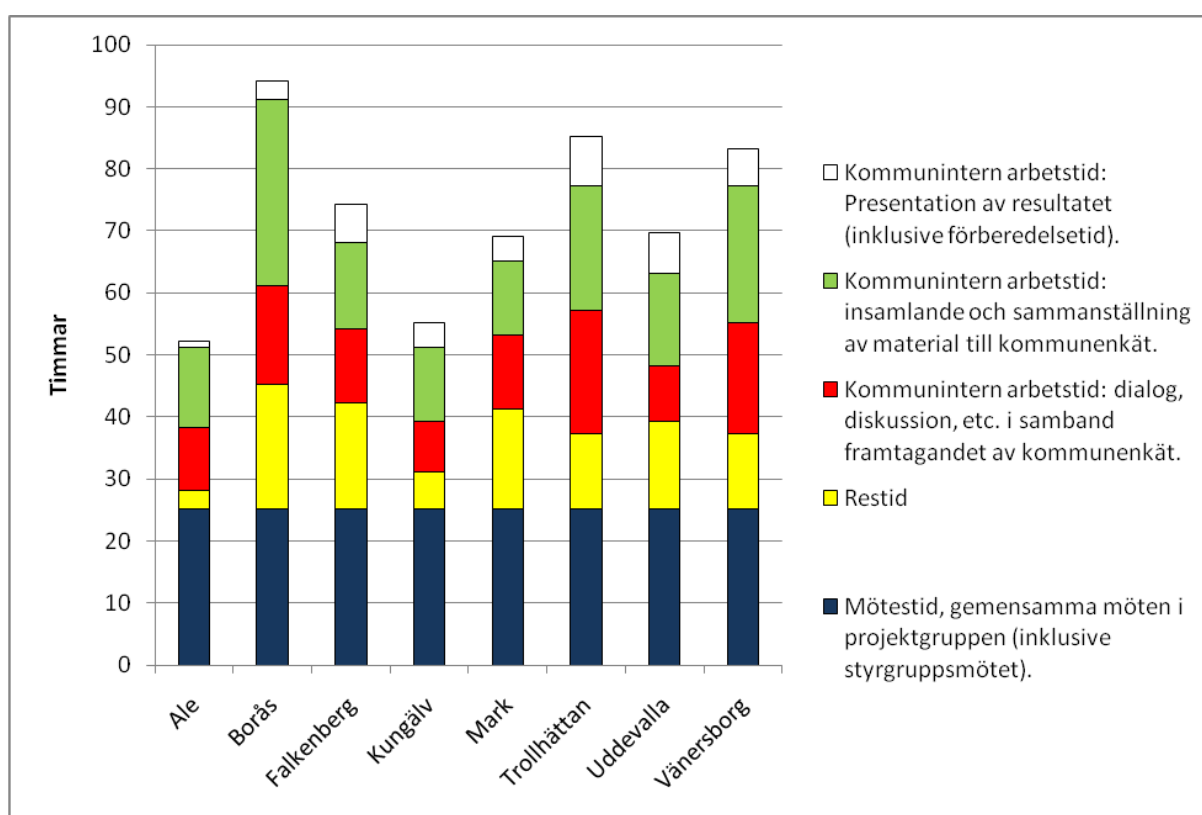
5.1 Tidsåtgång för projektledarna

5.1.1 Beskrivning

En uppskattning har gjorts av respektive projektledare av hur mycket arbetstid som projektledaren själv lagt på framtagandet av rapporten ”En jämförelse av kommunernas stöd till föreningsliv” från år 2010.

Diagram 2

Tidsåtgång för projektledarna för rapporten om föreningsstöd



Anmärkning: Mötestiden (gemensamma möten) som redovisas här är ett sammanvägt värde utifrån antal möten och avsatt tid.

5.1.2 Kommentarer

Det är viktigt att notera att varje rapport är unik och att antalet timmar som används vid framtagandet kan både vara högre och lägre om arbetstid för andra rapporter undersökts.

Som medelvärde har varje projektledares arbetstid uppgått till 73 timmar för rapporten ”En jämförelse av kommunernas stöd till föreningsliv”. På helår (två rapporter) innebär det 146 timmar. Det motsvarar ca 9 % av årsarbetstiden. Inklusiv den arbetstid som SKL lägger i projektet, ca 20 % (se tabell 2), innebär det att resurser motsvarande knappt en heltidstjänst har lagts i projektet. Man kan alltså konstatera att genom det valda arbetssättet har varje enskild kommun med en egen insats på under 10 % av en tjänst fått två rapporter per år som i annat fall skulle krävt betydligt större arbetsinsats.

Det finns stora variationer i hur mycket respektive projektledare lägger på denna rapport, från 49 timmar till 89 timmar. När det gäller den kommuninterna arbetstiden kan den antas variera beroende på hur arbetsprocessen är strukturerad i den egna kommunen. Det kan t.ex. skilja mycket på om projektledaren själv lägger mycket tid på insamlande av uppgifter eller om detta delegeras till andra. Andra orsaker kan vara olika former av organisation i de verksamheter som rapporterna behandlar. Arbetstid för respektive verksamheter med att ta fram grunduppgifter ingår alltså inte i tidsredovisningen i diagrammet.

När det gäller tid som är kopplad till de gemensamma projektledarmötena, restid och mötestid, varierar även dessa. Restiden varierar beroende på att några kommuner har lång väg till de mötesplatser (Kungälv och Ale) som används.

5.2 Tidsåtgång för SKL

Från och med år 2010 har SKL tagit ut en avgift av de kommuner som medverkat i nätverk under 2010. Orsaken till detta har varit minskat stöd från Finansdepartementet till det nationella Jämförelseprojektet. Varje kommun i Kvalitetsnätverk Väst kust har betalat en avgift på 20 000 kr. Denna avgift bygger på kostnader för arbetstid och resekostnader för den projektledare som tillhandahålls av SKL.

Tabell 2

Uppskattad arbetstid för SKL:s projektledare per rapport.

Arbetstid - timmar	
projektledarmöte, styrgrupp	30
Planering, arbete med enkät/rapport	150
Restid	12
Totalt:	192

För två rapporter per år skulle alltså detta innebära drygt 20 % av en tjänst.

6 Arbetsprocesser

6.1 Beskrivning

Västkostnätverket har hittills genomfört två jämförande undersökningar per år, en under våren och en under hösten. Arbetet har bedrivits i tre faser; idé, genomförande och rapportering.

Vid styrgruppsmötena, där de färdiga rapporterna presenterats, har ämnet för nästa undersökning fastställts. Innan dess har det pågått ett arbete med att ta fram idéer och förslag till nytt undersökningsområde, såväl internt i nätverkskommunerna som i projektgruppen.

I detta avsnitt vill vi försöka belysa hur de tre faserna har hanterats i projektgruppen och styrgruppen men framför allt i en jämförelse mellan kommunernas interna processer.

6.2 Styrgruppens och projektgruppens arbetsprocess

Idéfas

Styrgruppen har inte fastställt några riktlinjer för hur förslag till nytt undersökningsområde ska tas fram. Tillvägagångssättet har därför varierat. Inför styrgruppsmötena har projektledargruppen vid några tillfällen förberett en diskussion. Detta har gjorts dels genom sammanställningar på områden som nätverket tidigare undersökt eller områden som andra jämförelsenätverk tittat på, och dels genom att ta fram ett antal egna förslag till nya undersökningsområden. Det är dock framför allt kommunerna själva som genom sin egen idéprocess tagit fram förslag på undersökningsområden utifrån vad som varit aktuellt i den egna kommunen. Efter diskussion och argumentation bland styrgruppsmedlemmarna har nästa område fastställts, oftast genom konsensus.

Genomförandefas

Så snart som möjligt efter styrgruppens beslut om undersökningsområde har projektgruppen haft ett första brainstormingmöte, där förslag på mått och möjliga jämförelser tagits fram. Ambitionen har varit att fånga ett kommunstyrelseperspektiv och att undvika frågor ur ett verksamhetsperspektiv. Vid de senaste undersökningarna har en eller flera ”experter” från aktuell verksamhet i någon av kommunerna deltagit.

Sedan arbetet indelats i områdena resurser, arbetsprocesser och resultat har projektledarna arbetat vidare i mindre grupper med ansvar för att ta fram ett frågeunderlag för var sitt av dessa områden. Dessa frågeunderlag har sammanställts till en gemensam kommunenkät som kommunerna fått cirka en månad på sig att besvara. Innan enkäten fastställts har frågorna stämts av med den verksamhet som ska undersökas för att till exempel få svar på om det alls är möjligt att få fram de uppgifter som efterfrågas.

Utifrån kommunernas ifyllda enkäter har projektledaren från SKL skrivit samman ett första rapportutkast. Efter att detta utkast diskuterats och bearbetats av projektgruppen har en preliminär rapport fastställts och skickas till respektive kommuns representanter i styrgruppen.

Rapporteringsfas

Vid ett styrgruppsmöte, hos någon av kommunerna, har projektgruppen presenterat rapporterna som innehållit sammanställningar av jämförelser, identifierade mönster och samband, goda exempel och ett antal frågor som stöd för kommunernas egen analys. Efter diskussion och eventuella förslag till förändringar har styrgruppen fastställt rapporten.

Återkoppling till föregående rapport

Under de senaste åren har vid varje styrgruppsmöte även redovisats vad som har hänt i respektive kommun med den närmast föregående rapporten. Denna punkt kan betraktas som en rapportering från den fas, *förbättringsfasen*, som ligger utanför projektets ram. Därför har inga anvisningar tagits fram för hur detta förbättringsarbete ska göras. Dock har projektet varit tydligt med att denna fas förutsätts för att rapporterna ska ge mervärde i respektive kommuns verksamhet.

6.3 Kommunernas interna processer

6.3.1 Idéprocess

Tabell 3

Redovisning av kommunernas idéprocess

Nedanstående frågor har besvarats av projektledaren i dialog med kommunalråd och KC/KD

	Ale			Borås			Falkenberg			Kungälv			Mark			Trollhättan			Uddevalla			Vänersborg		
Ja = Grönt, Nej = Rött	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Fanns det ett fastlagt arbetssätt för att ta fram förslag på undersökningsområde?																								
Var KSAU/KS delaktiga i att ta fram förslag på undersökningsområde:																								
- styrgruppsmedlemmar?																								
- förvaltningschefgruppen?																								
Finns beslut och/eller beslutsprocessen dokumenterad (avser fråga 1 ovan)?																								
Är kommunen nöjd med sin egen process för framtagning av förslag?																								
Är kommunen nöjd med styrgruppens beslutsprocess?																								
Är kommunen nöjd med det undersökningsområde som styrgruppen valde?																								

A. Jämförelsen av försörjningsstöd hösten 2008, B. Jämförelsen av flyktingmottagning våren 2009, C. Jämförelsen av näringslivsverksamhet hösten 2009

Kommentar

Processen för att ta fram förslag till nya undersökningsområden ser delvis olika ut i kommunerna. Det är bara Falkenberg och Uddevalla som arbetat efter en fastlagd rutin vid samtliga tre tillfällen. Gemensamt är att kommunstyrelsen inte varit delaktig alls men att styrgruppsmedlemmarna har varit delaktiga vid samtliga tillfällen (förutom i Borås inför en av undersökningarna). Gemensamt är också att det inte funnits någon dokumentation av beslutet om vad kommunen bestämt sig för att föreslå som nästa undersökningsområde. Under rubriken förbättringsförslag föreslår dock flertalet kommuner att processen får en tydligare struktur. Kommunerna är över lag nöjda med det undersökningsområde som be-

stämdes på styrgruppsmötet eller har, som framgår av några kommentarer ”accepterat styrgruppens beslut”. Kungälv och Uddevalla är dock inte nöjda med styrgruppens beslutsprocess.

6.3.2 Förankring och genomförande

Tabell 4

Former för förankring och genomförande

Nedanstående frågor har besvarats av projektledaren i dialog med kommunalråd och KC/KD om så behövs.

	Ale			Borås			Falkenberg			Kungälv			Mark			Trollhättan			Uddevalla			Vänersborg			
Ja = Grönt, Nej = Rött	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
Fanns det ett fastlagt arbetssätt för intern kommunikation av beslutet om nästa undersökningsområde?																									
Informerades KS/KSAU i nära anslutning till styrgruppsmötet?																									
Informerades förvaltningschefsgrupp eller motsvarande i nära anslutning till styrgruppsmötet?																									
Informerades berörd verksamhet eller liknande i nära anslutning till styrgruppsmötet?																									

A. Jämförelsen av försörjningsstöd hösten 2008, B. Jämförelsen av flyktningmottagning våren 2009, C. Jämförelsen av näringslivsverksamhet hösten 2009

Kommentar

Förankring

Det är i huvudsak projektledarna som står för information och förankring av beslutet om nästa undersökningsområde. Hur kommunikationen ser ut i respektive kommun skiljer sig åt. Fyra av kommunerna har haft ett fastlagt arbetssätt medan förankringen i de övriga kommunerna har skett utifrån projektledarens tolkning av uppdraget.

Uddevalla är den enda kommun som informerat kommunstyrelsen om styrgruppens beslut. Berörda verksamheter har informerats i samtliga kommuner utom Kungälv.

Genomförande

I arbetet med att ta fram kommunenkäten har verksamheterna i de flesta kommunerna haft möjlighet att påverka frågornas utformning. Hur information och anvisningar om ifyllandet av enkäterna hanterats skiljer sig något åt. Avsnitt 7.3 ger en bild av berörda verksamhetsföreträdares subjektiva uppfattning om processen. En vanlig synpunkt som framkommer i de kommentarer som lämnats är att tiden har varit knapp. Några framförde också att de velat få vara mer delaktiga i framtagandet av frågorna.

6.3.3. Presentation av färdig rapport

Tabell 5

Former för presentation av färdig rapport

Nedanstående frågor har besvarats av projektledaren i dialog med kommunalråd och KC/KD om så behövs.

	Ale			Borås			Falkenberg			Kungälv			Mark			Trollhättan			Uddevalla			Vänerborg		
Ja = Grönt, Nej = Rött	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Behandlades rapporten i KSAU/KS?																								
Behandlades rapporten i berörd nämnd?																								
Behandlades rapporten i förvaltningschefsgruppen eller motsvarande?																								

A. Jämförelsen av försörjningsstöd hösten 2008, B. Jämförelsen av flyktingmottagning våren 2009, C. Jämförelsen av näringslivsverksamhet hösten 2009

Kommentar

I samtliga kommuner har projektledaren redovisat rapporterna för kommunstyrelsen och/eller kommunstyrelsens arbetsutskott. I samtliga kommuner har också berörd nämnd eller motsvarande fått en redovisning antingen av projektledaren eller av den egna förvaltningens företrädare. Falkenberg, Mark och Uddevalla har också redovisat rapporten för kommunens förvaltningschefsgrupp.

Samtliga kommuner gör rapporterna tillgängliga för sina kommuninvånare och andra intresserade genom att publicera dem på den egna webbplatsen.

6.3.4 Kommunstyrelsens uppföljning av rapporterna

Tabell 6

Uppföljning av rapporter

Nedanstående frågor har besvarats av projektledaren i dialog med kommunalråd och KC/KD om så behövts.

	Ale			Borås			Falkenberg			Kungälv			Mark			Trollhättan			Uddevalla			Vänersborg		
Ja = Grönt, Nej = Rött	A	B	C*	A	B	C*	A	B	C*	A	B	C*	A	B	C*	A	B	C*	A	B	C*	A	B	C*
Har KS gett uppdrag till berörd nämnd att yttra sig över rapporten?																								
Har nämnden återrapporterat till KS?																								
Innehöll återrapporteringen förslag på förbättringsåtgärder?																								

A. Jämförelsen av försörjningsstöd hösten 2008, B. Jämförelsen av flyktigmottagning våren 2009, C. Jämförelsen av näringslivsverksamhet hösten 2009

Anmärkning: I flera av kommunerna hade det gått för kort tid för att näringslivsrapporten skulle ha hunnit återrapporteras.

Kommentar

De flesta kommuner har uppdragit åt ansvarig nämnd att yttra sig över samtliga aktuella rapporten. Kungälv har för två rapporter inte gett något uppdrag att yttra sig. Vänersborg har heller inte begärt yttrande vid ett tillfälle.

I kommentar från Uddevalla beskriver man att kommunstyrelsen föreslår fullmäktige att besluta att rapporten ska användas som underlag i berörd nämnds fortsatta utvecklingsarbete. Återrapportering sker där i samband med antingen årsredovisning eller delårsrapportering utifrån det uppdrag som kommunfullmäktige gett.

7. Effekter

7.1 Politikers bedömning av effekter

7.1.1 Beskrivning

Frågor ställdes till KS-ordförande eller till annan politiker som medverkat i styrgruppen för Kvalitetsnätverk Väst kust. Har byte skett av KS-ordförande efter valet, ställdes enkäten till den politiker som varit KS-ordförande tidigare. Ansvarig för intervjuerna har varit respektive projektledare.

Frågorna är besvarade enligt skalan 1 (inte alls) till 5 (i högsta grad).

Tabell 7

Ansvariga politikers bedömning av rapporternas effekter

	Ale	Borås	Falkenberg	Kungälv	Mark	Trollhättan	Uddevalla	Vänersborg	Medel
1. Upplever du att kvalitetsnätverkets rapporter har tagit fram underlag för att förbättra kvaliteten ur ett medborgar- och brukarperspektiv?	3,5	3	5	4	5	3	4	5	4,1
2. Upplever du att rapporterna gett underlag för att styra och följa upp den kommunala verksamheten?	3	3	5	4	5	3	3	4	3,8
3. Anser du att rapporterna har medfört att sambandet mellan kostnader och kvalitet har blivit tydligare i de undersökta verksamheterna?	3,5	3	5	3	4	4	4	4	3,8
4. Upplever du att återkopplingen från berörd nämnd på hur de arbetat vidare med rapporten varit god?	3,5	2	4	2	4	4	1	3	2,9
Medel:	3,4	2,8	4,8	3,3	4,5	3,5	3,0	4,0	

Anmärkning: Ales värden är ett medelvärde på betyg som satts av kommunstyrelsens ordförande och oppositionsråd.

7.1.2 Kommentarer

De tre inledande frågorna är ställda för att utvärdera nätverkets arbete. Det genomsnittliga resultatet uppgår till 3,9 vilket bör betraktas som väl godkänt.

Kommunernas interna arbete med bl.a. återrapportering (fråga 4) ges däremot ett lägre värde, 2,9, vilket innebär att man förhåller sig mer kritisk till hur det egna interna arbetet har bedrivits.

Det är viktigt att notera att bedömningen på de olika frågorna skiljer sig från kommun till kommun. Detta tyder på att arbetssättet skiljer sig mellan kommunerna och därmed varierar också nyttan av rapporternas resultat.

Politikerna ombads även komplettera sina svar genom att lämna kommentar till varje svar. Nedan redovisas lämnade kommentarer till respektive fråga.

7.1.2.1 Upplever du att kvalitetsnätverkets rapporter har tagit fram underlag för att förbättra kvaliteten ur ett medborgar- och brukarperspektiv?

- Brister synliggörs, sänker kostnader, bra omvärldsbevakning, mötet i sig är viktigt.
- Ja, men frågan om i vilken utsträckning rapporterna fått genomslag är lite mer komplicerad.
- Det har varit för lite fördjupning och för mkt generella mätningar och mått som försvårar värdet ur ett medborgarperspektiv. Olikheterna i och mellan kommunerna gör jämförelsen svår. Kommunerna är ej jämförbara.
- Det man undersökt har varit till stor nytta. T.ex. rapporten om äldreomsorgen som socialnämnden har haft nytta av.
- Rapporterna har t ex belyst en ny sakfråga som tagits upp i den politiska debatten. Det senaste exemplet är stöd till oorganiserade grupper som blivit mer aktuellt. Rapporterna visar hur vi ligger till jämfört med andra, har gett incitament till vissa förändringar och har visat att vi i vissa frågor är ett gott exempel för andra. Benchmarking är viktig för att vi ska vara en attraktiv kommun. Jämförelser är ovärderliga och det är viktigt att fortsätta det arbetet i någon form.

7.1.2.2 Upplever du att rapporterna gett underlag för att styra och följa upp den kommunala verksamheten?

- Bra underlag, men vi styr inte med rapporten som vi kunde ha gjort.
- Blandad kvalitet, en del riktigt bra.
- Ja men vi behöver utveckla analysdelen i startläget för att snabbt komma vidare i analysarbetet.
- Styrningseffekten ska alltid ställas i förhållande till värdet/nyttan samt kostnaden för arbetet. Full effekt av rapporterna har uteblivit. Det skulle underlättas om nätverket består av jämförbara kommuner och har en fördjupning som också ger ökad kunskap.
- Rapporterna har främst varit ett underlag för att följa upp, inte att styra.
- Framför allt jämförelsen med oss själva. Jag tycker rapporterna är bättre än statistik från annat håll för den ger förklaringar till olika resultat. Revisorerna kollar på rapporterna.

7.1.2.3 Anser du att rapporterna har medfört att sambandet mellan kostnader och kvalitet har blivit tydligare i de undersökta verksamheterna?

- I en del undersökningar har detta kunnat konstateras bättre, i andra sämre.

- Det beror på vilket område som har belysts. Ibland visar det på samband och ibland att det inte finns ett samband.
- Kommentarererna kan förklara varför man ligger högre i kostnader.

7.1.2.4 Upplever du att återkopplingen från berörd nämnd på hur de arbetat vidare med rapporten varit god?

- Kunde vara bättre, men detta är ett internt problem.
- Har varit något skiftande. Mycket bra i vissa fall.
- Finns utrymme för förbättring.
- Alla nämnder ska återkomma med en rapport om planerade och vidtagna åtgärder. Rutinen i det avseendet är tillfredsställande. Uppföljningen därefter kan bli bättre.
- Återkopplingen från nämnd behöver bli bättre.
- Nämnderna ska egentligen skriftligen återkoppla men det görs inte fullt ut. Men rapporterna är ändå till nytta då de är lästa och finns i medvetandet.

7.1.2.5 Generella kommentarer

- Nya områden som man inte hade tänkt på har blivit belysta.
- Bra med uppföljande undersökningar, d v s att ett område undersöks vid mera än ett tillfälle.
- Projektgruppen har varit bra på att utveckla en metod för undersökningarna.

7.2 Externa granskares bedömning

7.2.1 Beskrivning

Syftena med rapporterna från Kvalitetsnätverk Väst kust har inledningsvis beskrivits med de syften som anges i avsnitt 1.1.

För att utvärdera hur väl nätverkets rapporter svarar mot dessa kriterier valde nätverket att ställa en rad frågor till externa granskare.

En målsättning för nätverkets rapporter är att jämföra kommunernas verksamheter utifrån ett medborgarperspektiv. Det förföll därför naturligt att låta några utomstående granska de i undersökningen ingående rapporterna och göra en bedömning av huruvida dessa lever upp till uppsatta riktlinjer enligt ovan. Granskarna var sju till antalet och bestod av två yrkesverksamma inom kommunal verksamhet och fem studenter från universitet eller högskola. De bedömde fem av de senare rapporterna.

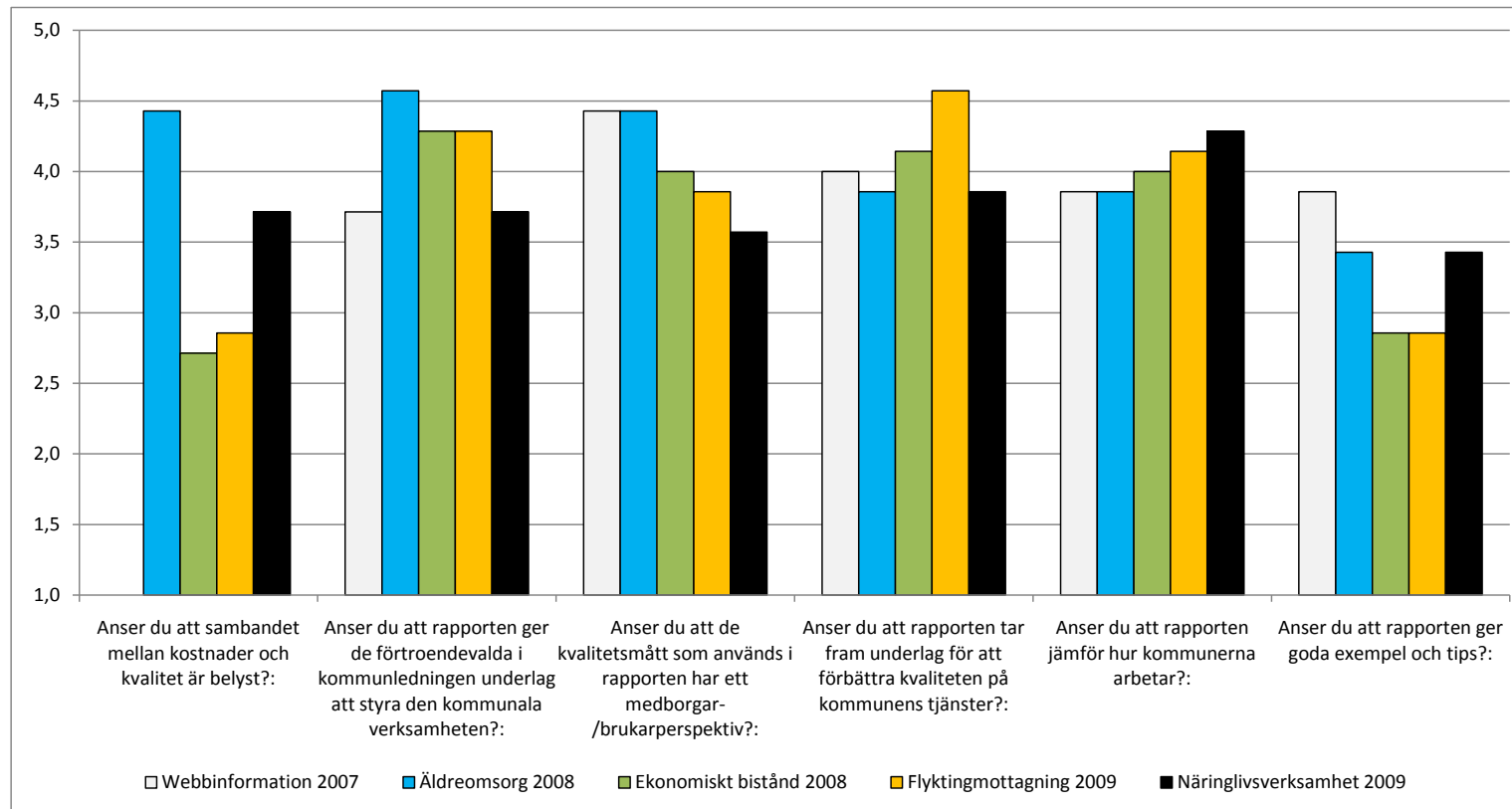
En femgradig skala från 1 (inte alls) till 5 (i högsta grad) har använts för bedömningen. Alternativet ”vet ej” har också funnits som val men har i stort sett inte använts. Under varje tabell finns en sammanfattning av de externa granskarnas kommentarer till respektive fråga.

Granskarnas omdöme sammanfattas i ett diagram. En sammanfattning av deras kommentarer redovisas under respektive frågerubrik. Medelvärde på betyget för alla frågor är 3,8 vilket får ses som klart godkänt.

Diagram 3

Externa granskares bedömning av utvalda rapporter

Medelvärde av de externa granskarnas bedömning på en skala 1-5.



Anm: För rapporten Webbinformation 2007 är första frågan irrelevant då den rapporten inte hade som mål att belysa samband kostnad/kvalitet

7.2.2 Kommentarer

7.2.2.1 Anser du att sambandet mellan kostnader och kvalitet är belyst?

Frågan som ställdes skulle förtydliga om man av rapporten kan utläsa om sambandet mellan kostnad och kvalitet är belyst, alltså inte huruvida sambandet existerar.

Rapporterna om äldreomsorg och näringsliv var, enligt granskarna, bäst med att belysa sambandet. Övriga rapporter ges lägre värde. Undersökningen om kommunens information på webben utgör då ett undantag då den inte avsåg att fånga kostnadsaspekten (trots att det ändå stod så i rapportens inledning). Vad gäller de övriga rapporterna med lägre värden konstateras att sambandet inte har belysts i lika hög grad.

7.2.2.2 Anser du att rapporten ger de förtroendevalda i kommunledningen underlag att styra den kommunala verksamheten?

Övervägande del av de utomstående granskarna anser att rapporterna kan utgöra underlag för politisk styrning. Även här får rapporten om äldreomsorg det högsta värdet.

7.2.2.3 Anser du att de kvalitetsmått som används i rapporten har ett medborgar-/brukarperspektiv?

Övervägande del av de utomstående granskarna anser att rapporterna har ett brukar/medborgarperspektiv.

7.2.2.4 Anser du att rapporten tar fram underlag för att förbättra kvaliteten på kommunens tjänster?

Frågan belyser om det finns fakta som kan hjälpa kommunen att förbättra service och tjänsteutbud.

Övervägande delen av de externa granskarna anser att rapporterna ger underlag till förbättring av kvaliteten på kommunens tjänster. Granskarna anser att rapporterna om Flyktingmottagning, Ekonomiskt bistånd samt Information ger mest underlag till förbättring. Även för de övriga verksamheterna förefaller finnas en förbättringspotential.

7.2.2.5 Anser du att rapporten jämför hur kommunerna arbetar?

Frågan belyser om rapporten visar om kommunerna arbetar på samma sätt eller om deras arbetssätt skiljer sig åt.

Flertalet av de utomstående granskarna anser att rapporterna jämför arbetet i kommunerna medan några menar att rapporterna inte tillräckligt visar *hur* kommunerna går tillväga i arbetet.

7.2.2.6 Anser du att rapporten ger goda exempel och tips?

Mer än hälften av granskarna anser att rapporterna ger goda exempel och tips. Det finns skillnader i rapporterna, där den om Webbinformation bedöms vara bäst. Flera granskare efterfrågar fler tips och goda exempel i rapporterna.

7.3 Verksamhetsansvarigas bedömning av effekterna

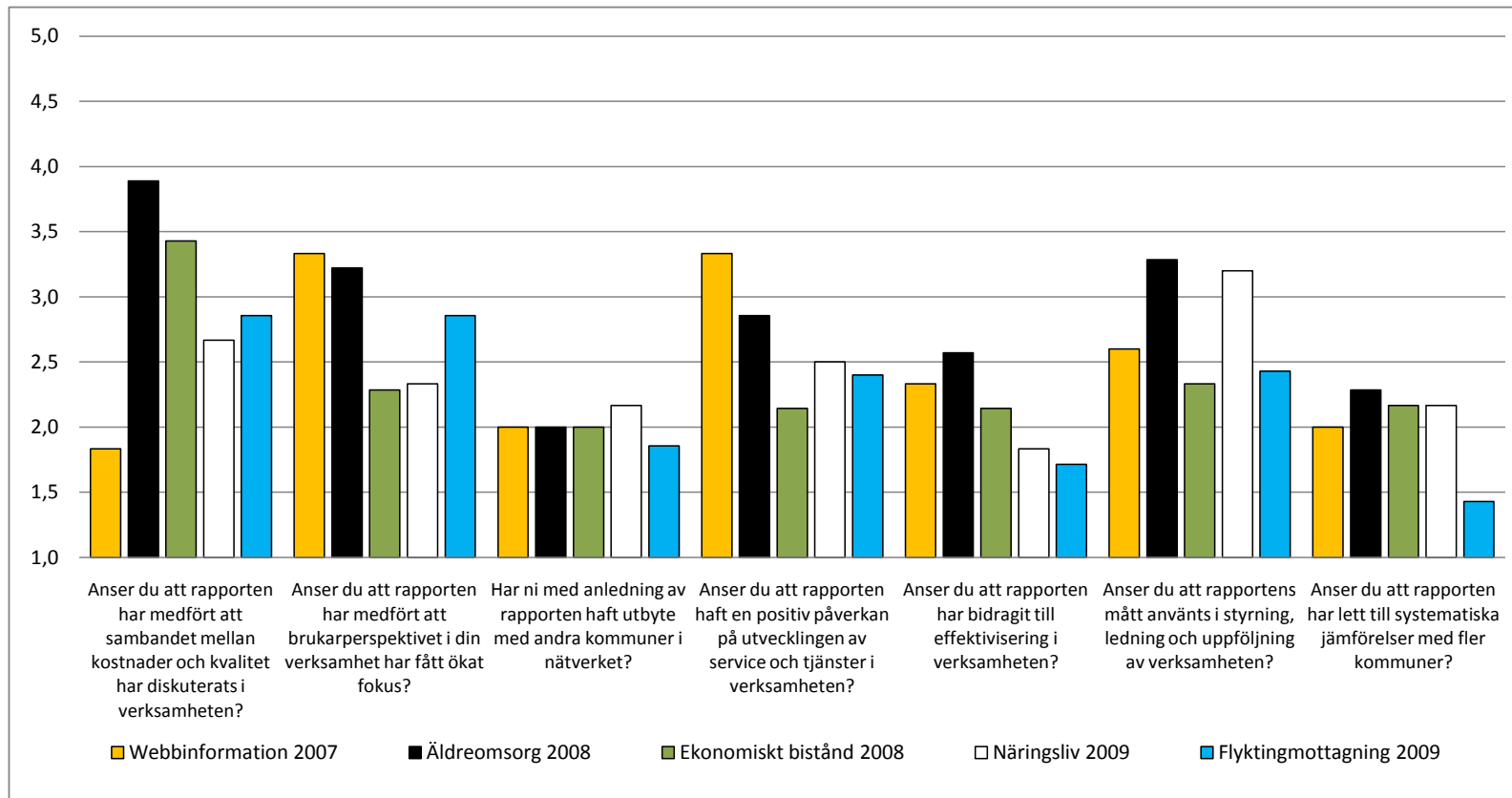
7.3.1 Beskrivning

Avsnittet presenterar de verksamhetsansvarigas bedömning av rapporternas värde för den egna verksamheten. Verksamhetsansvariga har fått svara på en enkät med samma femgradiga skala som tidigare. Kommentarererna sammanfattas efter diagrammet nedan.

Diagram 4

Den sammantagna bilden av verksamhetsansvarigas bedömning av rapporternas effekt i verksamheten

Medelvärde av verksamhetsansvarigas bedömning på en skala 1-5.



7.3.2 Kommentarer

7.3.2.1 Anser du att rapporten har medfört att sambandet mellan kostnader och kvalitet har diskuterats i verksamheten?

Kommentarerna visar ett blandat resultat för hur rapporten har diskuterats i kommunerna. Svaren kan delas i tre lika stora grupper: resultatet har medfört diskussion, diskussionen pågår redan kontinuerligt i kommunen samt att rapporten inte har lett till någon diskussion.

7.3.2.2 Anser du att rapporten har medfört att brukarperspektivet i din verksamhet har fått ökat fokus?

Hälften av de svarande anger att rapporterna gett ett ökat brukarperspektiv. Inom några verksamheter har rapporten inneburit vidare satsningar.

7.3.2.3. Har ni med anledning av rapporten haft utbyte med andra kommuner i nätverket?

Svaren visar att få rapporter lett till initiativ till utbyte med andra kommuner i nätverket. Några hänvisar till att de samarbetar i andra former och nätverk.

7.3.2.4 Anser du att rapporten haft en positiv påverkan på utvecklingen av service och tjänster i verksamheten?

En tredjedel av de svarande anser att rapporten har haft positiv påverkan av utvecklingen av service och tjänster. Resterande hänvisar till ett redan pågående arbete eller att rapporterna inte har bidragit till utveckling.

7.3.2.5 Anser du att rapporten har bidragit till effektivisering i verksamheten?

Två tredjedelar av de som svarat bedömer att rapporterna inte eller i låg grad har bidragit till effektiviseringar i verksamheten. Övriga har angett att rapporten har bidragit till att man påbörjat arbete med effektivisering i verksamheten.

7.3.2.6 Anser du att rapportens mått använts i styrning, ledning och uppföljning av verksamheten?

Nästan hälften av svaren anger att en del av måtten används i verksamheten. Flera anger att måtten redan används inom verksamheten för styrning och ledning. Cirka en tredjedel anger att måtten inte används.

7.3.2.7 Anser du att rapporten har lett till systematiska jämförelser med fler kommuner?

Verksamhetsansvariga beskriver att rapporterna inte lett till systematiska jämförelser. Några efterlyser ändå mer av detta medan andra hänvisar till pågående jämförelser inom GR, Sjuhärad och Business Region Göteborg.

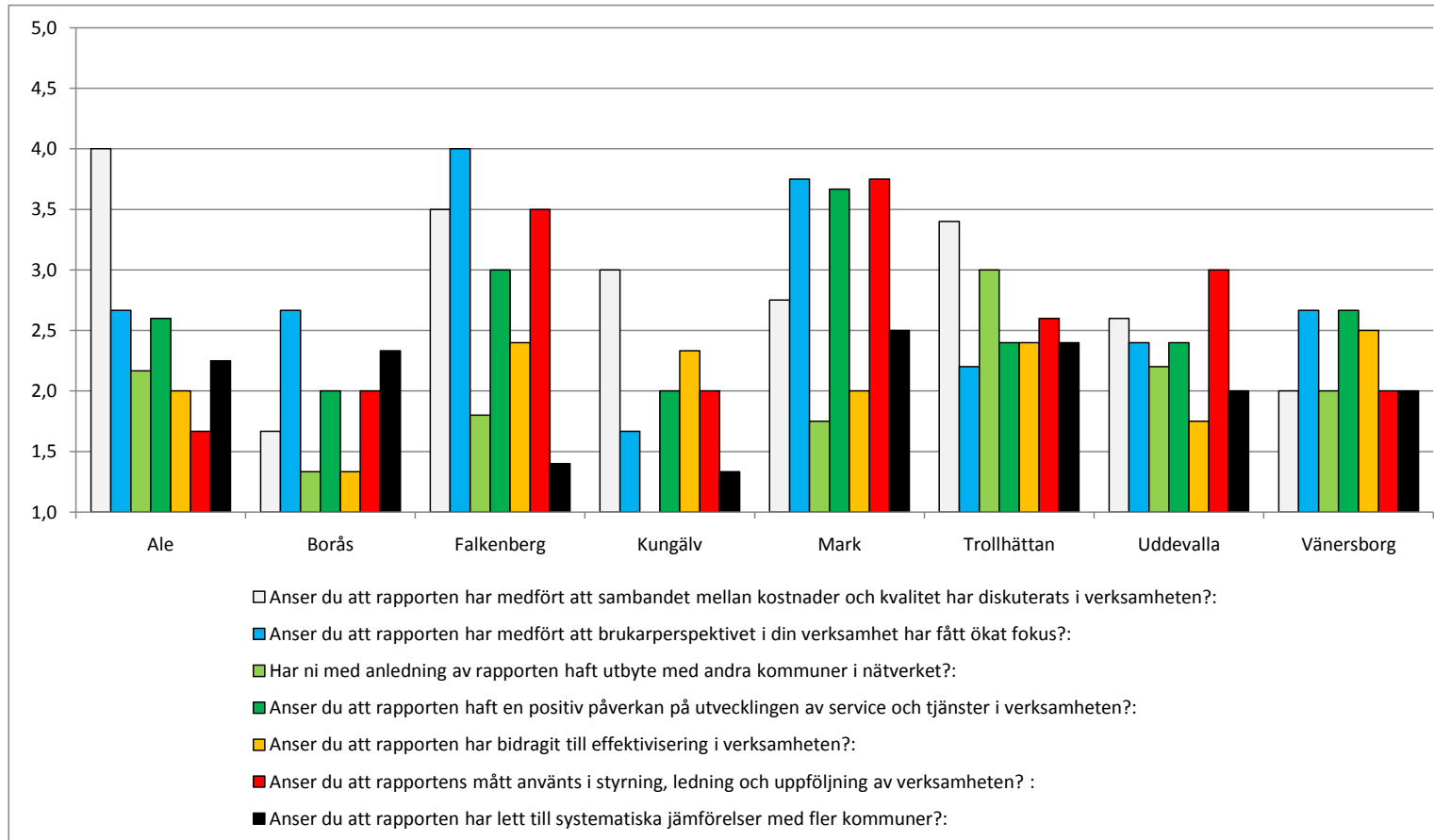
7.3.3 Verksamhetsansvarigas samlade bedömning

För att få en bild av hur respektive kommuns verksamhet bedömer nyttan av de rapporter som tagits fram, sammanställs verksamhetsansvarigas betyg på frågorna kommunvis. Detta görs dels per fråga (diagram 5), dels som ett samlat betyg på frågorna (diagram 6).

Diagram 5

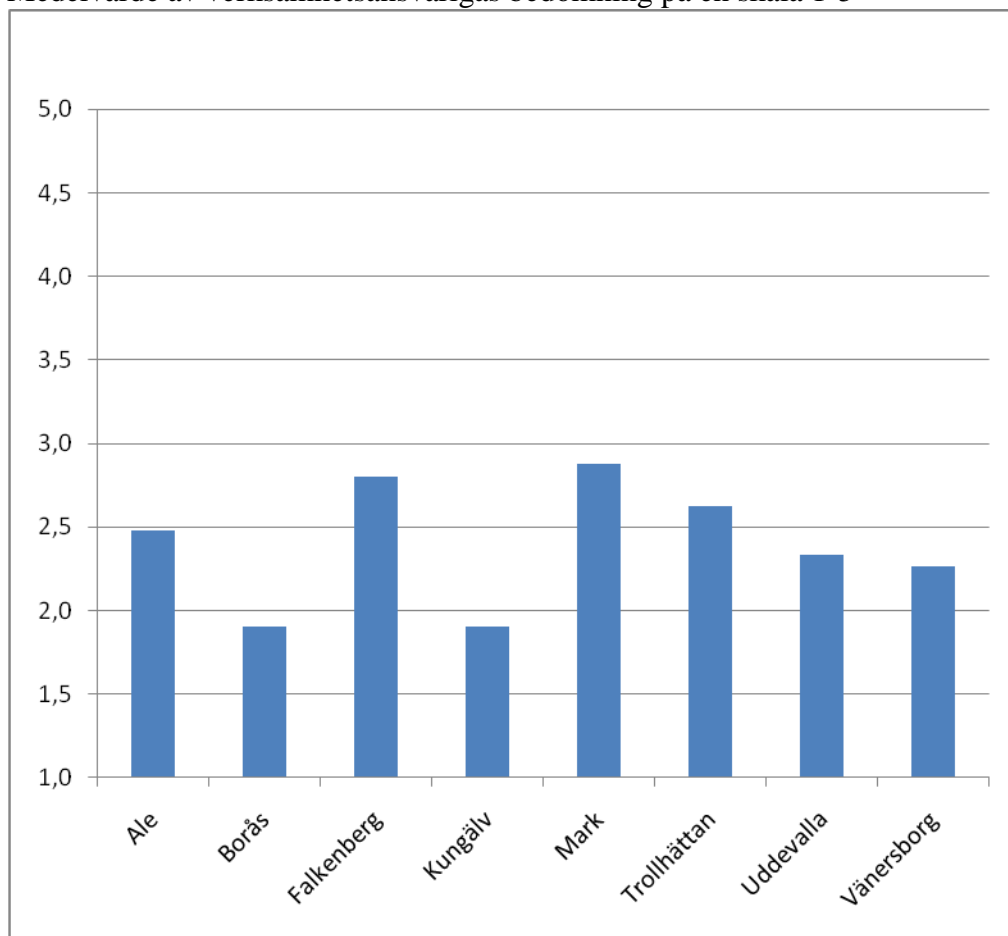
Verksamhetsansvarigas bedömningar av rapporter per fråga och kommun

Medelvärde av verksamhetsansvarigas bedömning på en skala 1-5



*Diagram 6***Verksamhetsansvarigas sammanvägda betyg på alla rapporter och på alla frågor, per kommun**

Medelvärde av verksamhetsansvarigas bedömning på en skala 1-5

**7.3.3.1 Kommentarer**

Det visar sig att liknande verksamheter betygsätter de undersökta rapporterna på mycket olika sätt i kommunerna. Det gäller för alla de redovisade frågorna.

Skillnaden mellan det högsta och det lägsta samlade betyget för alla rapporter är ett helt betygsteg. Det är ingen av kommunernas samlade bedömning som når upp till medelnivån 3, vilket får betraktas som en indikation på att effekt och nytta av rapporterna bedömts vara mindre bra.