



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Examensarbete kandidatnivå

FEKK01

Januari 2009

Jämförelseprojektets påverkan

– en fallstudie av Malmö stad

Handledare:

Mikael Hellström

Ulf Ramberg

Författare:

Tom Fagerlund 800717-4157

Åsa Nilsson 820921-4140

Fredrik Palmdahl 850626-0515

Förord

Denna kandidatuppsats har skrivits inom Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Uppsatsen berör ämnet benchmarking i form av Jämförelseprojektet.

Först av allt vill vi rikta stort tack till alla respondenter som medverkat och tagit sig tid till att svara på våra frågor. Vi vill också tacka Inger Nilsson som varit behjälplig vid urvalet av respondenter.

Vi tackar även våra handledare för deras delaktighet.

Utan er hade det inte varit möjligt att genomföra uppsatsen.

Tack!

Lunds universitet

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Januari 2009

Tom Fagerlund

Åsa Nilsson

Fredrik Palmdahl

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Jämförelseprojektets påverkan – en fallstudie av Malmö stad

Seminariedatum: 2009-01-16

Ämne/kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng

Författare: Tom Fagerlund, Åsa Nilsson och Fredrik Palmdahl

Handledare: Mikael Hellström och Ulf Ramberg

Fem nyckelord: Externa impulser, Jämförelseprojektet, Malmö stad, benchmarking, lärande

Syfte: Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera vilken påverkan Jämförelseprojektet har på Malmö stads arbete med benchmarking.

Metod: Med hjälp av semistrukturerade intervjuer har en kvalitativ fallstudie genomförts. En blandning av deduktiv och induktiv ansats har möjliggjort att arbetet med teori och empiri har kunnat utföras parallellt.

Teoretiska perspektiv: Den teoretiska referensramen belyser problematiken utifrån olika synvinklar. Dels förklaras benchmarking men också centrala delar som nyckeltal, lärande och organisationskultur.

Empiri: Empirin består företrädesvis av de utförda intervjuerna med anställda inom Malmö stad.

Resultat: Vi vill hävda att Jämförelseprojektet hittills endast haft en marginell påverkan på arbetet med benchmarking i Malmö stad. Om inte kommunens intresse för projektet ökar samt att den nuvarande utformningen anpassas till storkommunerna bör det funderas över om nätverk Storstad ska fortsätta att ingå i Jämförelseprojektet.

Abstract

Title: “Jämförelseprojektet”’s influence – a case study of “Malmö Stad”

Seminar date: 2009-01-16

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Tom Fagerlund, Åsa Nilsson and Fredrik Palmdahl

Advisors: Mikael Hellström and Ulf Ramberg

Key words: External impulses, “Jämförelseprojektet”, ”Malmö stad”, benchmarking, learning

Purpose: The purpose of this paper is to describe and analyse what influence “Jämförelseprojektet” has on “Malmö stad”’s work with benchmarking.

Methodology: A qualitative case study has been performed using semi-structured interviews. A mix of deductive and inductive approach has allowed the empirical and theoretical work to be carried out in parallel.

Theoretical perspectives: The theoretical frame of reference illustrates the problem from different perspectives. The concept of benchmarking is explained, as are performance metrics, learning and organizational culture.

Empirical foundation: The empirical foundation is mainly composed of the interviews performed with employees within Malmö Stad.

Conclusions: Our claim is that the “Jämförelseprojektet” so far only have had a marginal impact on the work of benchmarking in the “Malmö stad”. Unless the interest in the project from the municipality side would increase and the present design of the project would be adjusted to fit the needs of the major municipalities, the question should be raised whether “nätverk Storstad” should keep participating in the “Jämförelseprojektet” or not.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion.....	6
1.3 Frågeställningar	7
1.4 Syfte.....	7
1.5 Disposition.....	7
2. Metod.....	8
2.1 Val av studie	8
2.2 Val av objekt.....	9
2.3 Intervjumetod.....	9
2.4 Intervjuurval	10
2.5 Tillvägagångssätt.....	11
2.5.1 Primär- och sekundärdata	11
2.6 Reliabilitet och validitet.....	12
2.6.1 Reliabilitet	12
2.6.2 Validitet	12
3. Teori.....	14
3.1 Teoretisk referensram	14
3.2 Benchmarking.....	14
3.2.1 Kategorier inom benchmarking.....	15
3.2.2 Val av benchmarkingpartner	16
3.2.2.1 Möjligheter och problem med intern benchmarking	16
3.2.3 Benchmarkingprocessen	16
3.2.3.1 Planera	17
3.2.3.2 Söka	17
3.2.3.3 Observera.....	17
3.2.3.4 Analysera	18
3.2.3.5 Anpassa.....	18
3.2.3.6 Upprepning av benchmarkinghjulet	18
3.3 Nyckeltal.....	19
3.3.1 Framtagande av nyckeltal	19
3.4 Lärande	20

3.4.1	Senges fem discipliner	20
3.5	Organisationskultur	22
4.	Empiri	23
4.1	Malmö stads organisation	23
4.1.1	Informationsflödet inom en stadsdel	23
4.1.2	Informationsflödet kring en rapport genererad av Stadskontoret	24
4.2	Jämförelseprojektets arbetssätt	25
4.2.1	Projekt Grundskola	25
4.2.2	Sidoprojekt inom projekt Grundskola	26
4.3	Arbete med benchmarking i Malmö stad	27
4.3.1	Projekt inom SKL som genomför liknande jämförelser	29
4.4	Nyckeltal	30
4.4.1	Nätverk Storstads arbete med nyckeltal	30
4.5	Organisationskultur	31
4.6	Respondenternas allmänna reflektioner kring Jämförelseprojektet	31
5.	Analys	34
5.1	Arbete med benchmarking i Malmö stad	34
5.1.1	Informationsflöde	34
5.1.2	Kategorier inom benchmarking	35
5.1.3	Val av benchmarkingpartner	35
5.1.4	Benchmarkinghjulet	35
5.1.4.1	Planera	35
5.1.4.2	Söka	36
5.1.4.3	Observera	37
5.1.4.4	Analysera och anpassa	37
5.1.4.5	Upprepning av benchmarkinghjulet	38
5.2	Nyckeltal	38
5.3	Lärande	39
5.3.1	Personligt mästerskap	39
5.3.2	Tankemodeller	40
5.3.3	Gemensamma visioner	40
5.3.4	Teamlärande	40
5.3.5	Systemtänkande	41

5.4 Organisationskultur	41
5.5 Framtiden för Jämförelseprojektet inom nätverk Storstad	41
6. Resultatdiskussion	43
6.1 Hur fungerar arbetet med benchmarking i Malmö stad?	43
6.2 Är Jämförelseprojektet anpassat för Malmö stad?	43
6.3 Är Jämförelseprojektet rätt väg att gå för att införa en jämförelsekultur inom Malmö stad?	43
7. Slutsatser	44
7.1 Utmaningar för Jämförelseprojektet	44
7.2 Förbättringsförslag i benchmarkingprocessen	44
7.3 Jämförelseprojektets påverkan	45
7.4 Förslag till framtida studier	45
8. Referenslista	46
8.1 Publicerade källor	46
8.2 Rapporter	47
8.3 Opublicerade rapporter	47
8.4 Muntliga källor	47
8.5 Elektroniska källor	47

Bilaga 1 Intervjuguide

Bilaga 2 Intervjuurval

Bilaga 3 Benchmarkinghjulet

Bilaga 4 Egenskaper som ett idealt nyckeltal bör ha

Bilaga 5 Scheins tre nivåer

1. Inledning

Det första kapitlet är tänkt att ge läsaren en introduktion till uppsatsen. Vi diskuterar övergripande kring det problem som sedermera mynnar ut i vårt syfte.

1.1 Bakgrund

Den offentliga sektorn utsätts allt mer för konkurrens utifrån, där ett tydligt exempel är alla de friskolor som etableras runtom i Sverige. För att kunna fortsätta med att vara huvudleverantör av tjänster till sina medborgare måste därför den offentliga sektorn vara minst lika bra och helst bättre än sina konkurrenter.

Konkurrens utifrån är en av flera externa impulser som påverkar en organisations sätt att arbeta. Exempel på externa impulser är låg- och högkonjunktur, politiskt maktskifte, nya lagar och förordningar samt deltagande i nationella projekt. I vilken utsträckning externa impulser påverkar en organisations arbetssätt beror på många orsaker, bland annat organisationens storlek, hur byråkratisk och trög den är när det gäller att anamma nya arbetssätt samt vilken organisationskultur som råder.

Hur en organisation ska arbeta med att bemöta externa impulser bör finnas med i deras kort- och långsiktiga strategier. Ett verktyg för en organisation att hantera dessa impulser och utveckla verksamheten är *benchmarking*. Följande citat sammanfattar idén med benchmarking:

”Benchmarking innebär att vara ödmjuk nog att medge att någon annan är bättre och att vara vis nog att lära sig hur man själv kan bli lika bra eller till och med bättre.”

Forlyn, Gerth et al (2002:1)

När en organisation upplever att dess interna effektivisering inte leder till uppsatta mål kan det vara gynnsamt att med hjälp av benchmarking titta utanför den egna verksamheten. När den interna processen som behöver effektiviseras är identifierad kan en jämförelse ske mellan den egna verksamheten och den organisation som anses ”bäst i klassen”¹. Därefter behöver det bestämmas vilka som ska vara delaktiga i processen, för vem det är till för och vilka som ska ta del av resultatet för att få rätt utformning.

¹ Bendell, Tony et al (1994) *Benchmarking for Competitive Advantage* ISL Förlag AB, Göteborg

En extern impuls som kan påverka kommunernas arbete är *Jämförelseprojektet* som drivs av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), Finansdepartementet och Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA)². Jämförelseprojektet är en nationell satsning som är tänkt att pågå under en treårsperiod med start år 2007 och har som huvudsakligt syfte att ”*ta fram effektiva arbetsmodeller där jämförelser i olika nätverk leder till praktiska förbättringar i verksamheterna*”³. Det har också en uttalad ambition att ”*skapa en arbetskultur där kontinuerliga jämförelser blir ett bestående inslag i kommunernas arbete med att förbättra sina verksamheter*”⁴.

Under de tre år som Jämförelseprojektet bedrivs gäller det att få de deltagarna att inse att Jämförelseprojektet är viktigt och är den rätta vägen att gå för att de ska bli villiga till förändring. En kommuns storlek påverkar hur lång tid det kan ta att införa en förändring, ju större en kommun är ju svårare är det att ändra på ett traditionellt arbetssätt.

När kommunerna har bestämt sig för att ingå i Jämförelseprojektet har de delats in i ett antal nätverk. Ett är nätverk *Storstad* som innefattar Stockholms stad, Göteborgs stad och Malmö stad⁵. De olika nätverken har valt att fokusera på olika områden, bland annat äldreomsorg, informationsgivning och grundskola⁶. Tanken är att varje nätverk ska genomföra undersökningar inom två områden per år där områdena väljs av respektive nätverk⁷. I augusti 2008 var 184 av landets 290 kommuner knutna till Jämförelseprojektet, där nätverk *Storstad* som första projekt valde att fokusera på grundskolan⁸. I den här studien kommer vi att titta närmare på Malmö stad och dess arbete med *projekt Grundskola*.

1.2 Problemdiskussion

Om benchmarking ska användas i en organisation är det viktigt att verktyget används rätt och utnyttjas fullt ut. En risk är att det endast genomförs jämförelser som i sin tur inte leder till några åtgärder. Då går lärandeprocessen som är en viktig del av benchmarking förlorad. Detta vore olyckligt eftersom lärandet är anledningen till att verktyget blivit så flitigt använt på senare år⁹.

Hur ska en organisation gå tillväga för att hitta den bästa partnern för arbete med benchmarking? Med både privat och offentlig sektor blir sökområdet stort. Finns det redan utarbetade rutiner för hur Jämförelseprojektet ska vara utformat för att passa alla kommunerna, oavsett storlek och sammansättningar?

² <http://www.jamforelse.se/sv/>, 10 december 2008

³ <http://www.jamforelse.se/sv/Hur-jobbar-vi/>, 3 december 2008

⁴ ibid

⁵ <http://www.jamforelse.se/sv/Natverk/>, 24 november 2008

⁶ <http://www.jamforelse.se/sv/Natverk-ver-2/>, 3 december 2008

⁷ <http://www.jamforelse.se/sv/Hur-jobbar-vi/>, 18 december 2008

⁸ <http://www.jamforelse.se/sv/Natverk-ver-2/>, 3 december 2008

⁹ Forlyn, Gerth et al (2002) *Benchmarking – att lära av andra* Lilla Edets Tryckeri, Göteborg

Efter att jämförelser är gjorda ska de erfarenheter som framkommit, och exempel på metoder för hur de ska användas, implementeras i verksamheten. Hur ska detta gå till i de olika kommunerna, finns det en utarbetad plan från Jämförelseprojektets sida?

Jämförelseprojektets ambition att införa en jämförelsekultur bland landets kommuner är högt ställd. Går ambitionen verkligen att uppnå under en treårsperiod? Kan en enskild kommun ändra sitt arbetssätt under tiden som Jämförelseprojektet pågår?

Arbetet med benchmarking inom den offentliga sektorn ger upphov till många tänkvärda frågor. Den ovan förda diskussionen belyser problematiken i ämnet vilken vi anser intressant att studera vidare. Jämförelseprojektets del i detta utgör en unik möjlighet att på ett tidigt stadium studera ett nationellt projekts påverkan på hur Malmö stad arbetar med benchmarking.

1.3 Frågeställningar

Hur fungerar arbetet med benchmarking i Malmö stad?

Är Jämförelseprojektets arbetssätt anpassat för Malmö stad?

Är Jämförelseprojektet rätt väg att gå för att införa en jämförelsekultur inom Malmö stad?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera vilken påverkan Jämförelseprojektet har på Malmö stads arbete med benchmarking.

1.5 Disposition

Uppsatsen är indelad i sju kapitel, referenslista och fem bilagor:

Inledning – Presentation av bakgrund, problemdiskussion, frågeställningar och syfte.

Metod – Beskriver val av studie, val av objekt och tillvägagångssättet för att generera tillförlitlig kunskap.

Teori – En redogörelse av den teoretiska referensram som används till underlag för analys.

Empiri – Presentation av de empiriska fakta som ligger till grund för analys.

Analys – Den teoretiska referensramen används för analys och tolkning av de empiriska fakta.

Resultatdiskussion – Diskussion kring de frågeställningar som presenterats i inledningen.

Slutsatser – Redogörelse för rekommendationer, reflektioner och slutsatser samt förslag på framtida forskning.

2. Metod

Uppsatsens andra kapitel redogör för de metoder som har tillämpats. Tanken är att ge läsaren en inblick i hur vi har tänkt och resonerat kring olika metodologiska val. Kapitlet tar således upp och diskuterar vilken typ av studie som genomförts samt hur vi har gått tillväga för generera tillförlitlig kunskap.

2.1 Val av studie

Utifrån uppsatsens syfte, att beskriva och analysera Jämförelseprojektets påverkan på Malmö stads användning av benchmarking, har resonemang förts kring vilka metoder som anses mest lämpliga. De viktigaste faktorerna för att kunna uppfylla uppsatsens syfte ansågs vara att få en djupare förståelse för och närhet till studieobjektet.

Nedanstående citat skiljer fallstudien från experiment och surveyundersökningar då de:

”...kommer så nära ens intresseområde som möjligt, dels via direkt observation i naturliga miljöer och dels genom att denna metod kommer åt subjektiva faktorer (tankar, känslor och önskningar), medan experiment och surveyundersökningar ofta använder härledd information, t ex från test och protokoll. Dessutom tenderar fallstudier att ha ett bredare nät för att fånga upp information, medan experiment och surveyundersökningar vanligtvis har ett snävare fokus.”

Bromley, D.B. (1986:23) ur Merriam, Sharan B (1994:43)

En fallstudie kan besvara frågor som ”på vilket sätt” och ”varför”¹⁰. Med utgångspunkt i studiens syfte valdes en kvalitativ fallstudie då det är processen, innebörden och förståelsen för det studerade objektet som är i fokus¹¹. På så vis kan tonvikten läggas vid individers egna uppfattningar och tolkningar¹². Om istället en kvantitativ fallstudie hade använts skulle fokus kunna läggas på insamling av siffermässig data med statistiska beräkningar som bearbetningsmetod¹³. Siffror istället för ord kan förenkla arbetet med insamling av data samt öka antalet respondenter, men risken är att djupet förloras och förståelsen av varför det är på ett visst sätt¹⁴. Vid studier av komplexa processer, där många variabler är av betydelse och det strävas efter att få en djupare förståelse¹⁵, är kvalitativ fallstudie mest lämplig och denna metod har därför valts för uppsatsen.

¹⁰ Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* Studentlitteratur, Lund

¹¹ ibid

¹² Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Liber AB, Malmö

¹³ Allwood, Carl Martin (red.) (2004) *Perspektiv på kvalitativ metod* Studentlitteratur, Lund

¹⁴ Jacobsen, Dag Ivar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

¹⁵ Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* Studentlitteratur, Lund

Genomförandet av fallstudier är förenat med vissa risker. I strävan efter en rik och tät beskrivning av ett objekt riskerar studien att svälla och bli allt för omfattande¹⁶. Det kan få konsekvenser för kvaliteten och relevansen om det inte finns tillräckligt med tid avsatt för att utföra fallstudien på ett bra sätt. Det krävs därför att fallstudieobjektet är så pass avgränsat att detta undviks. En annan risk är att läsaren kan få uppfattningen att en fallstudie är en redogörelse av helheten¹⁷. Så är inte fallet utan den speglar endast en utvald del av verkligheten. Därför bör inte några generella slutsatser dras från en fallstudie i det första skedet, framförallt inte vid intervjuer med ett fåtal respondenter. Faran ligger i att generalisera att respondenterna är representativa för andra personer än sig själva¹⁸. Kunskapen om olika risker har vi med oss under hela arbetets gång, framförallt under analys, resultatdiskussion och slutsatser varför risken att läsaren ska vilseledas till felaktiga slutsatser minimeras.

2.2 Val av objekt

För att inte arbetet skulle bli alltför omfattande och tappa fokus gjordes valet att enbart studera Malmö stad och därmed välja bort Stockholms stad och Göteborgs stad, de andra kommunerna inom nätverk Storstad. Lunds universitets forskningsgrupp *KommunalEkonomisk Forskning och Utbildning* (KEFU), som handledarna för denna uppsats tillhör, har påbörjat ett arbete med att utvärdera Jämförelseprojektet¹⁹. Deras utvärdering har hittills inte varit på verksamhetsnivå, därför lockade det oss att vilja bidra med underlag till forskningsgruppen. Vi har också goda kontakter inom Malmö stad vilket gav tillgång till lämpliga respondenter. De goda kontakterna har haft en viss påverkan på valet av fallstudieobjekt, men ovan nämnda skäl samt att vi alla bor i Malmö bidrog i större utsträckning till vårt val.

För att kunna analysera hur Malmö stads arbete med benchmarking fungerat både före och efter Jämförelseprojektets start har vi utgått från projekt Grundskola, beroende på att nätverk Storstad som första delprojekt valde just grundskolan.

2.3 Intervjumetod

Malmö stads arbete med benchmarking påverkas sannolikt av många variabler. Det är därför viktigt att skapa en bred kunskapsbas baserad på information från respondenter med olika erfarenheter. Det ansågs nödvändigt att intervjuerna utfördes på ett sätt som tillät respondenterna att ge personliga och detaljerade svar. Som intervjumetod valdes därför en semistrukturerad intervju. Då är intresset riktat mot respondentens ståndpunkt och denne ges möjlighet att ge så fullständiga svar som möjligt²⁰. Intervjuaren utgår ofta från en så kallad intervjuguide med övergripande teman och frågor för att upprätthålla någon form av struktur på intervjun, men intervjusituationerna är genomgående flexibla.

¹⁶ Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* Studentlitteratur, Lund

¹⁷ ibid

¹⁸ Jacobsen, Dag Ivar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

¹⁹ Ramberg, Ulf (2008) *Rapport från en första jämförelseperiod* KEFU:s forskningsgrupp, juni 2008

²⁰ Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Liber AB, Malmö

Vid kvantitativ forskning är den strukturerade intervjun vanligast²¹. Där utgår intervjuaren från ett förutbestämt frågeschema och måste därför ställa sina frågor i en bestämd ordning. Frågorna är ofta specifika och lämnar inte respondenten utrymme för att ge ett djupare svar²². Vi övervägde att välja en mer kvantitativ metod för studien eftersom det då finns möjlighet att engagera fler respondenter via exempelvis en enkätundersökning. Fler respondenter är en fördel medan avsaknaden av djupgående information är en nackdel med strukturerade intervjuer.

Fördelen med en semistrukturerad intervju gentemot den strukturerade intervjun är att det ges utrymme för intervjuaren att avvika från manus, ges möjlighet till följdfrågor och att ändra frågornas förutbestämda ordning under själva intervjun²³. På så vis kan intervjuaren styra intervjun beroende på hur respondenten agerar och huruvida dess svar uppfattas som relevant för studien²⁴. Det är nödvändigt att ta del av respondenternas egna erfarenheter och inställning till benchmarking för att kunna förstå hur arbetet går till inom en kommun. Den semistrukturerade intervjuns egenskaper medförde att den ansågs som den mest lämpliga metoden för att tillgodose våra krav på relevant och tillförlitlig information och för att uppfylla uppsatsens syfte, för intervjuguide se bilaga 1.

2.4 Intervjuurval

Ett framgångsrikt arbete med benchmarking bygger på ett ömsesidigt utbyte av information och erfarenheter där arbetet utförs av medarbetarna för den aktuella processen²⁵. Samtidigt är benchmarking ett ekonomiskt styrinstrument som därmed i stor utsträckning involverar organisationens högsta ledning. Med detta i åtanke ansåg vi att det var viktigt att respondenterna kom från flera hierarkiska nivåer inom Malmö stad. Således var ett målinriktat urval av respondenter lämpligt för att få insikt i, upptäcka och förstå bakomliggande processer²⁶.

Med hänvisning till studiens relativt begränsade omfattning valdes till en början att genomföra fem intervjuer med anställda inom Malmö stad. Respondenterna valdes ut med hjälp av Inger Nilsson, Malmö stads stadsdirektör, se bilaga 2. Det finns en risk med denna subjektiva ingång, men vi tror att respondenterna inte kommer att påverkas i sina svar.

Intervjuerna genomfördes under en tvåveckorsperiod och under den tiden insåg vi att kompletterande information var nödvändig för att uppfylla uppsatsens syfte. Därmed tillkom en observation i form av närvaro vid ett styrgruppsmöte i nätverk Storstad. Observationen gjordes för att få en bättre förståelse för hur arbetet i nätverket går till och väcka följdfrågor inför de tre sista intervjuerna. När intervjuerna genomförts tillkom även en telefonintervju med en handläggare vid SKL, se bilaga 2, för att få klarhet kring Jämförelseprojektets

²¹ Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Liber AB, Malmö

²² ibid

²³ ibid

²⁴ ibid

²⁵ Forlyn, Gerth et al (2002) *Benchmarking – att lära av andra* Lilla Edets Tryckeri, Göteborg

²⁶ Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* Studentlitteratur, Lund

bakgrund och arbetssätt. Intervjuerna har skett på respondenternas arbetsplatser. Samtliga har spelats in med hjälp av diktafon för att undvika eventuella missuppfattningar, med undantag för telefonintervjun där skriftliga anteckningar fördes.

För att uppfylla syftet anser vi att urvalet kan ge en nyanserad och bred bild av hur arbetet med benchmarking går till i Malmö stad. Respondenterna borde även inneha kunskap kring vilken påverkan Jämförelseprojektet haft då majoriteten av dem har medverkat i projektet.

2.5 Tillvägagångssätt

Vid genomförande av en fallstudie kan en deduktiv ansats väljas. Det innebär att studien utgår från befintliga teorier och kunskaper inom ämnet vid insamlandet av empiriska data²⁷. Nästa steg är att härleda hypoteser som sedan testas mot empirin²⁸. Risken med en deduktiv ansats är att insamlingen av data anpassas efter att finna något som ger stöd för de förväntningar som fanns vid undersökningens början, vilket kan leda till att viktig information förbises²⁹.

Motsatsen skulle vara att använda en induktiv ansats där det istället är observationer som skapar teorier³⁰. Denna ansats kritiserar eftersom det gäller att de som undersöker har ett öppet förhållande till vad som ska undersökas och inte har vetskap om befintliga teorier³¹. Kvalitativa undersökningar ger utrymme för att inhämta djupgående information vilket är väl förenligt med en induktiv ansats. Men det är viktigt att kunna bortse från redan valda teorier vid insamlandet av relevant data, vilket vi är medvetna om är svårt.

Vi valde att utgå från befintliga teorier men till viss del även från egna erfarenheter. Men för att möjliggöra att insamling av empiri och tillgodogörande av teorier skulle kunna pågå samtidigt valde vi därför en kombination av deduktiv och induktiv ansats.

2.5.1 Primär- och sekundärdata

Både primär- och sekundärdata har samlats in för att genomföra fallstudien. Primärdata består av fem semistrukturerade intervjuer på mellan 40 och 70 minuter vardera som spelats in med hjälp av diktafon, en telefonintervju på 30 minuter samt en observation som gjordes vid nätverk Storstads styrgruppsmöte i Göteborg. Intervjuerna har sedan avlyssnats enskilt av varje gruppmedlem, sammanfattats och sammanställts för att få en så heltäckande bild som möjligt.

För att bättre förstå ämnet samt bygga upp en relevant teoretisk referensram har sekundärdata samlats in i form av lämplig litteratur via olika biblioteks sökfunktioner. Rapporter har eftersökts via Internet och erhållits av respondenter vid intervjuer.

²⁷ Jacobsen, Dag Ivar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

²⁸ Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Liber AB, Malmö

²⁹ Jacobsen, Dag Ivar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

³⁰ Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Liber AB, Malmö

³¹ Jacobsen, Dag Ivar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

Det finns alltid en risk med att använda sekundärdata då kontrollen över källornas tillförlitlighet är mindre än vid insamling av primärdata. Klarhet avseende vem det är som samlat in en viss data och hur den har analyserats är nödvändig³². Den litteratur vi använt oss av som varit av äldre karaktär anser vi ändå användbar eftersom teorierna är vedertagna och fortfarande relevanta.

2.6 Reliabilitet och validitet

För att forskningsresultat ska ha något vetenskapligt värde och kunna användas måste de metoder, mätinstrument och parametrar som tillämpas vara både reliabla och valida³³. Nedan förklaras de båda begreppen mer ingående och hur de har hanterats i studien.

2.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet anger hur tillförlitliga och användbara de mätinstrument som tillämpats är. I den kvantitativa forskningen är det viktigt att en studie som utförs igen ska uppnå samma resultat som den första³⁴. Vid kvalitativ forskning, som den fallstudie vi genomför kan placeras inom, är detta inte av samma vikt. Intervjupersoners erfarenheter och inställning till projektet ändras troligtvis under projektets gång vilket också påverkar deras svar, men detta behöver inte betyda lägre reliabilitet i den kvalitativa forskningen³⁵. Då respondenternas svar antagligen påverkades av den fas som Jämförelseprojektet nått vid tidpunkten för intervjuerna, skulle vi förmodligen inte få samma svar om respondenterna intervjuades vid ett senare tillfälle.

Överlag är det dock svårt att uppnå en hög reliabilitet vid kvalitativa undersökningar och vid semistrukturerade intervjuer av det slag vi genomfört. Vi har i så hög utsträckning som möjligt försökt stärka reliabiliteten genom att använda diktafon för att inte missa viktig information, kritiskt granska det material som samlats in samt försökt undvika förekomsten av ledande frågor. Intervjumaterialet har dessutom bearbetats noggrant i direkt anslutning till intervjuerna.

2.6.2 Validitet

För att nå en hög validitet är det viktigt att forskaren verkligen mäter det som han eller hon avser mäta, vilket innebär att studiens syfte ska avgöra vad som är relevant³⁶. Vidare är det viktigt att sträva efter så hög validitet som möjligt genom hela forskningsprocessen och inte endast vid exempelvis datainsamlingen. Då fungerar strävan efter hög validitet som en kontrollmekanism för att bibehålla relevans genom hela uppsatsen³⁷. För att stärka validiteten

³² Jacobsen, Dag Ivar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

³³ Ejvegård, Rolf (2003) *Vetenskaplig metod* Studentlitteratur, Lund

³⁴ ibid

³⁵ Patel, Runa & Davidson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder* Studentlitteratur, Lund

³⁶ Ejvegård, Rolf (2003) *Vetenskaplig metod* Studentlitteratur, Lund

³⁷ Patel, Runa & Davidson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder* Studentlitteratur, Lund

har vi, med Jämförelseprojektet som utgångspunkt, tagit fram lämpliga respondenter som besitter den kunskap i ämnet som vi efterfrågar. Intervjuerna var semistrukturerade men utgick från ett antal teman knutna till syftet för att inte tappa i relevans och sväva iväg i allt för stor utsträckning.

3. Teori

Det är många olika faktorer som påverkar hur en organisation bemöter en extern impuls och för att analysera detta behövs teorier att förhålla sig till. En teoretisk referensram har därför arbetats fram utifrån vad vi anser är viktigt för studien. Strukturen i teorikapitlet återfinns sedan i analyskapitlet för att underlätta fortsatt läsning.

3.1 Teoretisk referensram

Då vår fallstudie handlar om Jämförelseprojektet är benchmarking ett centralt begrepp varför begreppet med dess olika varianter redogörs för nedan. Därefter följer en mer ingående beskrivning av begreppet *intern benchmarking* eftersom det är den typen som används inom Jämförelseprojektet. Sedan har vi valt att utifrån *benchmarkinghjulet* beskriva hur arbetet med benchmarking kan delas in i fem steg.

Benchmarking handlar om jämförelser där nyckeltal ingår. Vid jämförelser används ofta olika nyckeltal som ställs i relation till varandra och därför är det viktigt att de utformas på bästa sätt. Vid utformningen ska relevanta nyckeltal både identifieras och framställas då de annars blir missvisande och obrukbara. Att endast jämföra och konstatera vem som utför en process mest effektivt är dock inte benchmarking. Den kanske viktigaste delen handlar om att lära sig av andra och att förbättra sina egna processer. Lärandeprocessen har vi valt att närma oss utifrån *Senges fem discipliner*. Om en organisation är lärande eller inte påverkar nämligen vilket resultat en extern impuls får.

En grundläggande faktor som påverkar hur en extern impuls bemöts av en organisation är vilken organisationskultur som råder. Att i en stor organisation ändra inrutade mönster och vanor är något som tar lång tid och som inte alltid går smärtfritt. Då vi i fallstudien utgår från Malmö stad, som är en stor organisation, är det därför relevant att beröra Malmö stads organisationskultur. Det ämnar vi att göra utifrån *Scheins tre kulturella nivåer*.

Genom att närma sig den externa impulsen Jämförelseprojektet utifrån ovan nämnda teorier anser vi oss kunna uppfylla uppsatsens syfte.

3.2 Benchmarking

Benchmarking är ett styrverktyg som syftar till förbättring genom jämförelser med de bästa inom sina områden. Jämförelser kan utföras med hjälp av nyckeltal men det är viktigt att poängtera att även om prestationsmått är viktiga så är de inte tillräckliga.³⁸ Nyckeltal ger endast en fingervisning om vem som utför en process bättre och som således utgör ett lämpligt jämförelseobjekt. Benchmarking ska inte endast ses som ett verktyg att endast jämföra sig själv med andra, utan även som ett verktyg för att kunna gå steget längre och belysa hur processer genomförs. Det centrala i benchmarking är därför att organisationen ska

³⁸ Andersen, Bjørn & Pettersen, Per-Gaute (1995) *Benchmarking en praktisk handbok* Studentlitteratur, Lund

lära sig, genom exempelvis observation eller dialog, vad som skapar den ledande organisationens effektivitet. Det är dock viktigt att understryka att benchmarking inte ska ses som ett fullständigt förbättringsverktyg som kan lösa organisationens samtliga problem, utan det är istället ett av många verktyg som en organisation kan arbeta med.³⁹

Innan arbetet med benchmarking påbörjas måste ambitionsnivån fastställas. Antingen är målet att söka upp den som är ”bäst i klassen” eller så nöjer sig organisationen med att jämföra sig med någon som utför processen bättre än en själv⁴⁰. Ambitionsnivån påverkar nämligen det fortsatta arbetet då förutsättningar för att genomföra benchmarking är tid, kompetent personal, finansiella medel, konkurrensförmåga och förbättringspotential. Även den kultur som råder i organisationen är viktig för arbetet med benchmarking. Det krävs stöd och vilja av de anställda och ledningen för att kunna genomdriva benchmarking på ett framgångsrikt sätt⁴¹.

När organisationer upplever att deras interna metoder och processer inte motsvarar konkurrenternas, kan det vara tillfälle att titta närmare på vad som kan ändras. En organisation har då valmöjligheten att antingen leta internt eller externt för att fastställa vem de anser vara ledande inom den process de vill effektivisera.⁴²

3.2.1 Kategorier inom benchmarking

Det finns tre olika kategorier inom benchmarking. De är *prestations-*, *process-* och *strategibenchmarking*. Prestationsbenchmarking fokuserar på att jämföra en organisation med vad som tros vara en bättre presterande organisation. Det vanligaste sättet att gå tillväga är att ta fram ekonomiska nyckeltal som anses vara kritiska för framgång. Därefter jämförs den egna organisationens nyckeltal med de insamlade nyckeltalen från den organisation som tros vara bättre. Processbenchmarking innebär att iaktta och lära sig hur andra mer effektiva organisationers processer fungerar. Därefter implementeras den mer effektiva processen i den egna organisationen. Strategibenchmarking analyserar andra organisationers strategier genom att utvärdera deras val av positionering under olika tidsperioder. Detta kan ge ens egen organisation en förståelse för hur organisationen ska positionera sig när de ställs inför liknande situationer.⁴³

Att endast fokusera på prestationsbenchmarking, som ger ytterst lite information om hur organisationen ska förbättra sig, kan ge upphov till problem. Risken finns att råka ut för benchmarkingens ”tre D:n”, vilka är *Disbelief*, *Denial* och *Despair*. De innebär misstro mot det som presenteras i jämförelsen (*Disbelief*), förnekelse av resultatet (*Denial*) samt handlingsförklaring i strävan att komma ikapp konkurrenterna (*Despair*). För att undvika de ”tre D:na” bör det strävas efter att uppnå processbenchmarking.⁴⁴

³⁹ Andersen, Bjørn & Pettersen, Per-Gaute (1995) *Benchmarking en praktisk handbok* Studentlitteratur, Lund

⁴⁰ ibid

⁴¹ ibid

⁴² ibid

⁴³ ibid

⁴⁴ ibid

3.2.2 Val av benchmarkingpartner

Vid valet av benchmarkingpartner att jämföra sig med kan antingen *intern* eller *extern benchmarking* användas⁴⁵. Intern benchmarking innebär att organisationen internt bedömer olika delar av den egna organisationen för att hitta framgångskoncept som kan implementeras i andra delar⁴⁶.

Extern benchmarking består bland annat av *konkurrentbenchmarking* och *funktionell benchmarking*. Den förstnämnda innebär att granska konkurrenterna i branschen för att se hur de går tillväga. Det är dock svårt att få till ett samarbete med en konkurrent då den kan vara motvillig att dela med sig av informationen. Funktionell benchmarking fungerar på så sätt att organisationen lär sig av andra organisationer som den har ett samarbete med, exempelvis inom branschorganisationer, men även av kunder och leverantörer.

3.2.2.1 Möjligheter och problem med intern benchmarking

Det finns flera fördelar med intern benchmarking jämfört med den externa. Risken att inte få tag i den information som behövs på grund av att en konkurrerande organisation kanske inte vill lämna ut information som beskriver deras sätt att hantera en process kan undvikas⁴⁷. En organisation kan generellt sett antas dela samma arbetsmetoder, språk och system vilket medför att kommunikationen ofta fungerar smidigare i ett internt benchmarkingprojekt än i ett externt⁴⁸.

En nackdel med intern benchmarking är att organisation begränsas i sitt val av jämförelseobjekt. Det kan leda till att resultatet inte blir lika givande som det hade kunnat bli om jämförelsen gjorts med den bästa i branschen.⁴⁹ Problemet med att hela tiden jämföra sig internt är att organisationens metoder kanske inte når upp till konkurrenternas nivåer. Det kan i sin tur leda till att konkurrenterna seglar ifrån och tar marknadsandelar av organisationen.⁵⁰

Ett annat problem med intern benchmarking i stora organisationer är att informationsspridningen inte alltid fungerar mellan olika grupp- och avdelningsnivåer. Det kan bero på att det i många organisationer finns kommunikationsbarriärer mellan avdelningar och en attityd att nya metoder inte är intressanta⁵¹.

3.2.3 Benchmarkingprocessen

Utifrån en studie av ca 40 benchmarkingprocesser har en arbetsmodell med namnet *benchmarkinghjulet*⁵² arbetats fram, se bilaga 3. Arbetsmodellen beskriver olika aktiviteter

⁴⁵ Andersen, Bjørn & Pettersen, Per-Gaute (1995) *Benchmarking en praktisk handbok* Studentlitteratur, Lund

⁴⁶ Bendell, Tony et al (1994) *Benchmarking for Competitive Advantage* ISL Förlag AB, Göteborg

⁴⁷ Cook, Sarah (1995) *Konkurrensfördelar med benchmarking* Docendo Läromedel AB, Stockholm

⁴⁸ Bendell, Tony et al (1994) *Benchmarking for Competitive Advantage* ISL Förlag AB, Göteborg

⁴⁹ ibid

⁵⁰ Cook, Sarah (1995) *Konkurrensfördelar med benchmarking* Docendo Läromedel AB, Stockholm

⁵¹ Bendell, Tony et al (1994) *Benchmarking for Competitive Advantage* ISL Förlag AB, Göteborg

⁵² Andersen, Bjørn & Pettersen, Per-Gaute (1995) *Benchmarking en praktisk handbok* Studentlitteratur, Lund

som ingår i ett benchmarkingprojekt och i vilken ordning de ska utföras. De olika stegen presenteras nedan.

3.2.3.1 Planera

I planeringsstadiet läggs grunden för ett benchmarkingprojekt och det är därför viktigt att det utförs ordentligt. Det förespråkas att uppemot hälften av den totala tiden som läggs ner för ett projekt ska läggas på planering. Det första som görs är att se över den egna organisationen för att identifiera kritiska framgångsfaktorer. Utifrån dessa väljs sedan en process att bearbeta med hjälp av benchmarking.⁵³

Vid utformandet av det projektteam som ska arbeta med benchmarking finns vissa faktorer som bör tas hänsyn till. Medarbetarna ska vara intresserade av benchmarking och avsätta tillräckligt med tid för att kunna genomföra projektet. För att lyckas är kompetensen i gruppen viktig och de involverade ska inneha en djupare förståelse för hur organisationen fungerar samt få utbildning i ämnet benchmarking. Andra viktiga egenskaper som projektteamets medlemmar ska besitta är förmåga att lyssna på och kommunicera sina åsikter inom gruppen. De ska även karaktäriseras av en hög trovärdighet och auktoritet för att kunna implementera benchmarkingen vidare i organisationen.⁵⁴

Nästa del i planeringsstadiet är att mer ingående dokumentera den eller de processer som valts. Här bryts också processen ned i fokusområden som är anses viktiga för att förbättra den. Genom dokumentation uppstår ett underlag som skapar förutsättningar för en jämförelse med andra benchmarkingpartners. Slutligen tas relevanta mätparametrar fram för att kunna mäta de valda processerna.⁵⁵

3.2.3.2 Söka

I detta steg försöker organisationen hitta en lämplig benchmarkingpartner. Organisationen bör först och främst tänka på att hitta en partner som är betydligt bättre på de processer som organisationen själv vill förbättra. Det kan tyckas vara en självklarhet men ibland glöms detta bort när organisationer väljer att fokusera på variabler som omsättning, antal anställda eller produkttyper i sitt sökande efter en samarbetspartner. Det kan resultera i att kärnpunkten som organisationen vill komma åt genom samarbetet kan gå förlorad.⁵⁶

3.2.3.3 Observera

Att endast konstatera hur bra en organisation presterar leder inte ensamt till kunskap om varför den är mer framgångsrik än den egna. För att få förståelse för varför benchmarkingpartnern presterar bättre bör även frågor som ”hur” och ”varför” besvaras.

⁵³ Andersen, Bjørn & Pettersen, Per-Gaute (1995) *Benchmarking en praktisk handbok* Studentlitteratur, Lund

⁵⁴ ibid

⁵⁵ ibid

⁵⁶ ibid

Lärande uppstår inte förrän fokus riktas bortom prestationsnivån. Genom att få kunskap om benchmarkingpartnerns metoder samt dess förutsättningar kan detta uppnås. Först när en sådan förståelse uppnås finns möjligheten att anamma och anpassa deras arbetssätt i den egna organisationen.⁵⁷

3.2.3.4 Analysera

Ett av de huvudsakliga målen för den här aktiviteten är att definiera skillnader i prestationsnivå mellan det egna och benchmarkingpartnerns arbetssätt. Ett annat mål är att identifiera de grundläggande orsakerna till skillnaderna samt vilka faktorer som främst bidrar till dem. En viktig del är också att normera den data som ska jämföras, så att inte äpplen jämförs med päron. Detta bemöter även den kritik mot benchmarking som hänför sig till att många organisationer hävdar att jämförelser inte kan utföras, eftersom de är så olika alla andra. Vid sidan av planeringsstadiet är analysen kanske den viktigaste och mest tidskrävande aktiviteten.⁵⁸

3.2.3.5 Anpassa

Området syftar till att anpassa den process som organisationen valt ut att implementera i sin egen organisation. Det viktiga är att inte kopiera partnerns process rakt av, utan anpassa den till den egna organisationens unika förutsättningar. Varför en organisation ska gå tillväga på detta sätt är för att det kan finnas bakomliggande faktorer som påverkar resultatet för benchmarkingpartnerns process, vilka inte är lika eller ens existerar i den egna organisationen.⁵⁹

3.2.3.6 Upprepning av benchmarkinghjulet

Genom att kontinuerligt arbeta med benchmarking och integrera det i organisationens dagliga aktiviteter kan det bli ett effektivt verktyg. Det ska inte användas som en punktinsats utan som en ständigt pågående process där involverade personer hela tiden utvecklas. Om det första benchmarkingprojektet inte faller väl ut bör det inte ses som ett nederlag, utan istället som något att lära sig av. Det är viktigt att ta med sig erfarenheterna från de olika stegen i benchmarkinghjulet till nästa projekt, så att det kan genomföras mer effektivt och leda till ett bättre resultat.⁶⁰

⁵⁷ Andersen, Bjørn & Pettersen, Per-Gaute (1995) *Benchmarking en praktisk handbok* Studentlitteratur, Lund

⁵⁸ ibid

⁵⁹ ibid

⁶⁰ ibid

3.3 Nyckeltal

Nyckeltal kan ses som ett samlingsbegrepp för olika delmått som inom en organisation beskriver resursomvandling⁶¹. De används för att finna och utveckla parametrar som ska mäta kritiska faktorer som ingår i en organisations kortsiktiga och långsiktiga strategi. Nyckeltalen kan förenklat delas in i finansiella och icke-finansiella, där de förstnämnda karaktäriseras av att de enbart består av information från ekonomisystemet.⁶²

Key results indicators (KRI) kallas nyckeltal som visar resultat, exempelvis hur en avdelning inom en organisation har presterat över tid, vanligtvis månadsvis eller kvartalsvis.⁶³ Dessa nyckeltal används av ledningen för att ge dem en överskådlig bild av hur väl resultaten överrensstämmer med organisationens mål. KRI skrapar endast på ytan över hur något ser ut, de går inte på djupet för att beskriva vad som behöver göras för att höja prestationen. Det området behandlas istället av *Key performance indicators* (KPI). KPI är ett resultatdrivande nyckeltal som ska förmedla vilken åtgärd som krävs för att förbättra organisationen i nuläget eller framöver.⁶⁴ Detta krävs för att nyckeltalen ska leda till egentligt lärande⁶⁵.

Då varje organisation befinner sig i en unik kontext i förhållande till andra uppstår svårigheter med att utforma nyckeltal. Varje enskild organisation måste på egen hand finna sin speciella mix för att mäta verksamheten på den nivå de vill eftersträva. När en organisation lyckas åstadkomma en sådan mix ges möjligheten att identifiera organisationens framgångsfaktorer, som de i sin tur kan förstärka.⁶⁶

3.3.1 Framtagande av nyckeltal

Arbetsättet kring hur en organisation ska ta fram vilka nyckeltal den ska mäta kan ha olika utgångspunkter. En organisation kan antingen först se över vad den vill beskriva för att sedan ta reda på om det är mätbart, eller tvärtom. Nivån på tillförlitlighet spelar roll för hur pass tidskrävande insamlingen blir. För att snabba på processen kan tidigare använda nyckeltal användas, vilka kan ge snarlik information. Risken är dock att de inte mäter vad organisationen egentligen vill mäta. Andra problem vid utformningen av nyckeltal kan vara att de blir förenklade och nyanser kan då gå förlorade och de upplevs som genomsnittstal. Det motsatta förhållandet är att ett nyckeltal kan ge för mycket information vilket kan försvåra beslutsfattandet.⁶⁷

Förslag på hur ett idealiskt nyckeltal kan utformas, för att det ska bli effektivt både som ett verktyg och mätinstrument, framgår i bilaga 4.

⁶¹ Ramberg, Ulf (1997) *Utformning av kommunala verksamhetsmått* Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad

⁶² Catasús, Bino et al (2001) *Boken om nyckeltal* Akademityck AB, Edsbruk

⁶³ Parmenter, David (2007) *Key Performance* John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

⁶⁴ ibid

⁶⁵ Catasús, Bino et al (2001) *Boken om nyckeltal* Akademityck AB, Edsbruk

⁶⁶ ibid

⁶⁷ ibid

3.4 Lärande

Alla har någon gång tillhört en grupp som fungerat bra tillsammans, där medlemmarna kompletterar och lyfter fram varandras starka sidor samtidigt som de kompenserar varandras brister. Det är enkelt att förstå att en sådan grupp når goda resultat. De organisationer där medarbetarnas engagemang och förmåga att lära tas tillvara kommer att skaffa sig konkurrensfördelar⁶⁸. *”Förmågan att lära sig fortare än sina konkurrenter kommer bli den mest betydelsefulla konkurrensfördelen.”*⁶⁹ Det räcker inte att ledningen fattar beslut som alla ska följa eller att några få individer utbildas. Det dagliga arbetet måste överlag bli mer inriktat på inläring⁷⁰.

3.4.1 Senges fem discipliner

För att en organisation ska gå från ett traditionellt tänkande till att bli en lärande organisation är det nödvändigt för den att behärska ett antal discipliner⁷¹. De fem disciplinerna är enligt Senge följande:

- Personligt mästerskap
- Tankemodeller
- Gemensamma visioner
- Teamlärande
- Systemtänkande

Det räcker inte med tre eller fyra av dem för att lyckas fullt ut utan alla fem delar måste finnas med. Varje del bidrar med sin unika funktion för att organisationens förmåga att lära ska bli så stor som möjligt. I en lärande organisation har synen på ett problem ändrats, från att problemet anses uppkomma utifrån till en förståelse för hur ens egna handlingar skapar ens egna problem.⁷²

*”Personligt mästerskap innebär att i varje situation vara medveten om vad som är viktigast.”*⁷³ Det handlar alltså om att det är den enskilda medarbetarens vilja och förmåga att lära som skapar en lärande organisation. Organisationen står inte över sina anställda utan är beroende av dem. Det är få organisationer som aktivt arbetar med personligt mästerskap, därför finns här en outnyttjad resurs.⁷⁴

Tankemodeller eller förutfattade meningar påverkar individens sätt att se på världen och sin omgivning och det begränsar möjligheten att se nya lösningar och tänka i nya banor. Arbetet med tankemodeller, framförallt att förändra dem, måste börja med att se till sig själv och ifrågasätta sina egna värderingar. Först då kan arbetet med att förändra dem påbörjas. Tankemodeller är påtagliga på olika nivåer då en person som är välklädd antas bo i en fin

⁶⁸ Senge, Peter M (1998) *Den femte disciplinen* ScandBook, Falun

⁶⁹ de Geus, Arie. Planeringsansvarig, Shellkoncernen ur Senge, Peter M (1998) *Den femte disciplinen* ScandBook, Falun s.17

⁷⁰ Senge, Peter M (1998) *Den femte disciplinen* ScandBook, Falun

⁷¹ ibid

⁷² ibid

⁷³ Senge, Peter M (1998) *Den femte disciplinen* ScandBook, Falun s.21

⁷⁴ ibid

stadsdel medan någon som klär sig slarvigt kanske framstår som oansvarig. Men också för ledare i sin roll att styra en organisation är tankemodellerna närvarande.⁷⁵

”Förmågan att anpassa sig till, och växa på en föränderlig marknad är beroende av intern inläring eller i klartext att ledningsgrupper bearbetar sina tankemodeller om företaget, dess marknader och konkurrenter.”

de Guis, Arie ur Senge, Peter M (1998:22)

En ledares tankemodeller påverkar alltså en organisations utveckling, speciellt om de delas med många andra inom organisationen. Det är viktigt att utsätta sina egna tankemodeller och värderingar för utomståendes bedömningar.⁷⁶

Något av det viktigaste för en organisation är att det finns *gemensamma visioner*. Att alla strävar mot samma mål inom organisationen skapar trygghet och en känsla av tillhörighet. Om det finns en gemensam vision utvecklas medarbetarna för att de själva vill det och inte för att någon säger till dem. Ofta är det på det viset att chefers idéer och visioner aldrig utvecklas till att genomsyra hela verksamheten. Istället är det chefens utstrålning, eller en tillfällig kris att sluta upp kring, som i för hög grad påverkar en organisations vision. För att lyckas i den här disciplinen är det viktigt att lyfta fram positiva bilder av framtiden som engagerar och delas av medarbetarna.⁷⁷

Disciplinen *teamlärande* behandlar medlemmarnas förmåga att samarbeta, öppna sina sinnen och lära tillsammans. Här får deltagarna lära sig att vara uppmärksamma på de defensiva reaktioner som försvårar samverkan dem emellan. Om de defensiva reaktionerna istället synliggörs finns möjligheten att de är till stor nytta eftersom de då kan förebyggas. Då utbildning idag tenderar att utföras i grupp blir teamlärandet viktigt, eftersom om inte gruppen kan utvecklas kan inte heller organisationen göra det.⁷⁸

Systemtänkande handlar om att förstå sambanden mellan olika komponenter som tillsammans bildar en helhet. Det räcker alltså inte att förstå de enskilda komponenterna var för sig för att förstå helheten. Systemtänkande kallas också ”den femte disciplinen” och fogar samman de andra disciplinerna. Teori och praktik binds samman till en helhet. De olika disciplinerna måste nämligen utvecklas som en helhet för att fungera och däri ligger utmaningen, men när det lyckas blir belöningen stor.⁷⁹

⁷⁵ Senge, Peter M (1998) *Den femte disciplinen* ScandBook, Falun

⁷⁶ ibid

⁷⁷ ibid

⁷⁸ ibid

⁷⁹ ibid

3.5 Organisationskultur

Den kultur som karaktäriserar organisationer utgår enligt Schein från tre nivåer, se bilaga 5. Kärnan, den första nivån, består av de undermedvetna *antaganden* som medlemmar ser som verklighet och sanning. Då de ofta existerar utanför vårt medvetna är de därför svåra att ifrågasätta. Nästa nivå är de *värderingar* och sociala principer som råder. De inkluderar vad organisationen anser och uppfattar som viktigt, exempelvis pengar, traditioner eller lojalitet. De fungerar även som moralisk kod och bestämmer vilket beteende som är rätt eller fel. Den tredje nivån är *artefakter* som är rester från kärnan som är synliga för omgivningen. Det är genom artefakterna som vi kan förstå kärnan i den rådande organisationskulturen. Det kan exempelvis vara materiella objekt, kommunikationsmönster eller benämningar.⁸⁰

Att förändra kulturen inom en organisation till följd av exempelvis externa impulser kan vara svårt. För att nya värderingar ska sjunka in och bli en del av medlemmarnas omedvetna handlingar, är det nödvändigt att de upptäcker fördelarna med dem. Några förändringar kommer inte att ske förrän de nya värderingarna visats sig dugliga i form av ökade resultat.⁸¹

⁸⁰ Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori, Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*
Studentlitteratur, Lund

⁸¹ *ibid*

4. Empiri

Empirikapitlet beskriver först kort hur Malmö stads organisation är uppbyggd samt hur Jämförelseprojektets arbetssätt fungerar i nätverk Storstad. Sedan återges vad som framkommit under de utförda intervjuerna. Strukturen är till viss del uppbyggd på samma sätt som teorikapitlet men det som berör området lärande har inte på ett tydligt sätt varit möjligt att urskilja från de andra bitarna. Därför är den empiri som ligger till grund för analysen om lärande hämtad från de olika delarna.

4.1 Malmö stads organisation

En kommuns organisation är uppbyggd på så vis att det högst beslutande organet är kommunfullmäktige, som består av folkvalda politiker⁸². Kommunfullmäktige väljer en kommunstyrelse som är kommunfullmäktiges beredande och verkställande organ. Det finns även ett antal nämnder med olika ansvarsområden. Nämndernas verksamhet, vars ansvar ligger hos politiker, prövas av revisorer som rapporterar till kommunfullmäktige.⁸³

I Malmö stad är det Stadskontoret som innehar ansvaret för förvaltningens verksamheter⁸⁴. Stadskontoret är även kommunstyrelsen behjälplig. Malmö stad är indelad i tio stadsdelar, som har var sitt medborgarkontor och stadsdelsfullmäktige, som ansvarar för en stor del av den lokala servicen till dess invånare⁸⁵. Det finns ca 20 000 månadsanställda i Malmö stad⁸⁶.

En kommuns verksamhet finansieras främst av kommunalskatt men även av statsbidrag⁸⁷. Tidigare var statsbidraget styrt genom att staten angav inom vilka specialdestinationer det skulle användas, men sedan 1991⁸⁸ är det en totalsumma, vilket ökat det lokala självstyret. På senare tid har verksamheten decentraliserats från staten och blivit resultatstyrd⁸⁹.

4.1.1 Informationsflödet inom en stadsdel

Information inom Malmö stad sprids genom allt från rapporter och möten till informella nätverk. Inom varje stadsdel finns olika avdelningar vars chefer får information från stadsdelschefen⁹⁰. De tio stadsdelscheferna inom Malmö stad träffas regelbundet, men diskuterar exempelvis inte jämförelser av kommunens verksamhetsmått med varandra. Detta

⁸² <http://www.skl.se/artikel.asp?A=5031&C=445>, 3 januari 2009

⁸³ Petersson, Olof (2007) *Stadsbyggnad – den offentliga maktens organisation* SNS Förlag, Stockholm, sjätte upplagan

⁸⁴ <http://www.malmo.se/servicemeny/forvaltningarbolog/stadskontoret.4.33aee30d103b8f15916800017562.html>, 22 november 2008

⁸⁵ <http://www.malmo.se/kommunfaktapolitik/sastyrsmalmo/namnder/stadsdelsfullmaktige.4.33aee30d103b8f15916800028181.html>, 21 december 2008

⁸⁶ <http://www.malmo.se/servicemeny/forvaltningarbolog/jobbahososs/personalfakta.4.33aee30d103b8f1591680011292.html>, 3 januari 2009

⁸⁷ <http://www.skl.se/artikel.asp?A=47681&C=445>, 24 november 2008

⁸⁸ Gustafsson, Agne (1996) *Kommunal självstyrelse* SNS Förlag, Stockholm, sjunde upplagan

⁸⁹ Petersson, Olof (2007) *Stadsbyggnad – den offentliga maktens organisation* SNS Förlag, Stockholm, sjätte upplagan

⁹⁰ Utbildningschef i Limhamn-Bunkeflo, Malmö stad

sker istället i nästa led, exempelvis mellan avdelningschefer för avdelningen Barn och ungdom⁹¹. I nästa led träffas utbildningscheferna i de olika stadsdelarna en gång i månaden, där även Stadskontoret representeras samt tre stadsdelschefer som alterneras inom stadsdelarna⁹². Stadsdelscheferna har även en gemensam dag per termin där de lyfter fram goda exempel från deras verksamheter för att lära och förstå varför det faller väl ut. Efter denna sammankomst förmedlar stadsdelscheferna till bland annat skolledarna om vad som tagits upp. En mer direkt väg är att de anställda i verksamheterna utför studiebesök hos varandra, något som i dagsläget utnyttjas inom kommunens förskoleverksamhet⁹³.

4.1.2 Informationsflödet kring en rapport genererad av Stadskontoret

Vid de personliga intervjuerna har en rapport från Stadskontorets avdelning Barn och ungdom varit underlag för ett intervjutema. Vårt syfte var att ta reda på hur olika led tar del av rapporten och därefter arbetar. Rapporten innehåller bland annat mätvärden över hur väl elever uppfyller målen i de nationella proven. Syftet med rapporten är från Stadskontorets sida att *”ge en bild av hur väl eleverna i Malmö stad når kunskapsmålen samt att ge möjlighet till jämförelser mellan enheter och olika nivåer”*⁹⁴.

De olika stadsdelarna rapporterar in resultat från de nationella proven och betyg för bland annat grundskolans elever till Stadskontoret som sedan färdigställer rapporten. Därefter når rapporten Malmö stads kommunstyrelse. På rapportens framsida står att *”Kommunstyrelsen föreslås besluta att godkänna rapporten och att översända rapporten till samtliga stadsdelsfullmäktige för beaktande”*⁹⁵. När rapporten har godkänts av kommunstyrelsen når den sedan slutligen stadsdelarna. Denna process tar så pass lång tid att när rapporten väl anländer är arbetet redan i full gång med att producera siffror för nästa rapport. Visas intresse för statistiken redan i första vändan kan det leda till att stödåtgärder kan sättas in i ett tidigt skede. Detta gjordes vid ett tillfälle i Limhamn-Bunkeflo då årskurs åtta visade sämre resultat än tidigare år. Åtgärder sattes in för att öka antalet elever med behörighet att påbörja gymnasiestudier, vilket slutligen resulterade i en högre andel behöriga.⁹⁶

När rapporter med kommunens verksamhetsmått når Södra innerstadens stadsdelschef har denne uttryckt sin analysering av rapporten så som:

”Jag tittar ju ut ur mitt perspektiv och jag fäster mina verksamhetschefers uppmärksamhet på, ser jag avvikelser, det finns ju avvikelser alltid, och då vill jag ju liksom veta varför. Det stora analysarbetet sker ju på verksamhetsnivå, det är ju där man tittar speciellt på det och jämför varför.”

Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad (2 december 2008)

⁹¹ Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad

⁹² Utbildningschef i Limhamn-Bunkeflo, Malmö stad

⁹³ Kvalitetsstrateg Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

⁹⁴ Pettersson, Bo-Göran (2008) *Obligatoriska skolan vårterminen 2008*

⁹⁵ ibid

⁹⁶ Utbildningschef i Limhamn-Bunkeflo, Malmö stad

4.2 Jämförelseprojektets arbetssätt

Idén med Jämförelseprojektet växte fram inom SKL. Det var flera trådar som växte samman, bland annat *kommundatabasen* och *jämförande kvalitetsnätverk*, vilka är olika modeller för hur jämförelser ska göras. Det fanns alltså en grund att stå på innan projektet startade och Jämförelseprojektet möjliggör nu jämförelsearbeten för både stora och små kommuner. SKL är ansvariga och driver projektet tillsammans med kommunerna. Det fördes diskussioner kring hur nätverken skulle vara uppbyggda, huruvida det geografiska läget eller storleksförhållanden skulle avgöra. För kommunerna inom nätverk Storstad, som vidare även benämns storkommunerna, föll det sig dock naturligt att de skulle bilda ett nätverk, eftersom jämförelser dem emellan pågått tidigare och de har liknande problematik.⁹⁷

Efter att SKL bjudit in Sveriges tre storkommuner att ingå i ett nätverk inom Jämförelseprojektet, valde stadsdirektörerna ut medlemmar inom organisationerna att ingå i projektets styrgrupp⁹⁸. För Malmö stad valdes budgetchefen ut att ingå i styrgruppen men även i arbetsgruppen inom nätverket. Ungefär 5-10% av en heltidstjänst är tänkt att avsättas på projektet⁹⁹. Varför ekonomer väljs kan bero på att kommunerna ofta har ett ekonomiskt perspektiv i jämförelsesammanhang¹⁰⁰. Som första delprojekt valdes området grundskola och därmed förstärktes arbetsgruppen från Malmö stads sida med en rektor. Mot slutet av projekt Grundskola har, istället för rektorn, Stadskontorets avdelningschef för Barn och ungdom tagit plats i arbetsgruppen.¹⁰¹ Från SKL:s sida ingår en projektledare samt en processledare för att bistå med kompetens och råd till kommunernas arbete¹⁰².

4.2.1 Projekt Grundskola

En del av Jämförelseprojektets syfte är att, med hjälp av nyckeltal, beskriva hur sambandet ser ut mellan kostnader och kvalitet. Nätverk Storstad valde att som första uppdrag jämföra grundskolan mellan kommunerna ur ett medborgarperspektiv. Friskolornas medverkan har varit frivillig men i Malmö stad deltog de inte. Undersökningens mål var att ta reda på hur informationsgivningen fungerar genom att låta en extern granskare se över kommunernas webbsidor samt se över grundskolans resultat och effektivitet. Utifrån dessa mål har de delats in i följande fokusområden: informationsgivning, elevtid, elevundersökningar, mobbning, nationella ämnesprov årskurs 5 och årskurs 9, LäsUtvecklingsSchema (LUS), åtgärdsprogram, resultat i grundskolan och effektivitetsmätt.¹⁰³

De jämförbara måtten inom nätverket Storstad har varit få. I de fall det inte gått att jämföra nyckeltal har det tagits fram exempel från de olika städerna inom nätverk Storstad för att använda som inspiration och vägledning. Förslag till en gemensam utveckling för att få fram jämförbara mått för framtida jämförelser har arbetas fram. Ett exempel är införande av

⁹⁷ Handläggare vid SKL

⁹⁸ Budgetchef i Malmö stad

⁹⁹ <http://www.jamforelse.se/sv/Hur-jobbar-vi/>, 8 januari 2009

¹⁰⁰ Avdelningschef Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

¹⁰¹ ibid

¹⁰² <http://www.jamforelse.se/sv/Hur-jobbar-vi/>, 17 december 2008

¹⁰³ Nätverk Storstad (2008) *Grundskola: En jämförelse av kommunens grundskola ur ett medborgarperspektiv*

bedömningsinstrumentet LUS som ska hjälpa lärare att se om någon elev ligger efter i läsförståelse för att då kunna sätta in stödåtgärder. Det har visat sig framgångsrikt i Haninge kommun.¹⁰⁴

Arbetet med projektet grundskola drevs från Malmö stads sida av budgetchefen samt en rektor. När arbetet nått halvvägs hade det egentligen inte kommit någonstans och för att leverera någorlunda i tid var de tvungna att agera. Resultatet blev att budgetchefen och dennes motsvarighet i Stockholm tog tag i det hela och såg till att en rapport levererades. Men då det var oklart vad som skulle göras och vad som var målet fick detta konsekvenser på kvaliteten.¹⁰⁵ Det fanns dessutom vissa skillnader i vad som ansågs viktigt att mäta inom arbetsgruppen i Malmö stad¹⁰⁶.

När nätverket färdigställt en rapport publiceras den bland annat på Jämförelseprojektets webbsida¹⁰⁷. Vilket genomslag rapporten får i press och media kan ha inverkan på vilken effekt rapporten får på kommunerna. Tyvärr var inte media närvarande då rapport grundskola släpptes och materialet kunde uppfattas som torrt och tråkigt.¹⁰⁸ Det är dock upp till kommunerna själva att bestämma hur uppföljningen och efterarbetet ska gå till. Riktmärket från SKL är att det ska ske inom ca 18 månader¹⁰⁹.

När det uppdagades att utformningen av projekt Grundskola inte passade för storkommunerna fördes inte någon dialog med SKL om att förbättra processen. Det upplevdes att SKL talade om att ”så här gör man och så har man gjort i andra nätverk”, och känslan var att SKL förväntade sig ett liknande arbetssätt även i nätverk Storstad¹¹⁰. Följande kommentar om framtiden är talande: ”*Vi kommer nog att tugga på som vi gjort, även fast det inte fungerar så bra.*”¹¹¹

Inom nätverk Storstad har fler projekt startas efter projekt Grundskola¹¹². De erfarenheter nätverket tar med sig från projekt Grundskola är bland annat att inte göra ett projekt färdigt för att sen påbörja ett nytt. Istället ska projekten överlappa varandra under start och slut, eftersom de är så pass tidskrävande¹¹³.

4.2.2 Sidprojekt inom projekt Grundskola

Efter att nätverk Storstad färdigställt rapporten om grundskolan genomfördes ett sidoprojekt som handlade om mobbning, en modell som efteråt anammats i hittills ytterligare två nätverk¹¹⁴. Undersökningen utfördes på så sätt att både frågor från tidigare undersökningar

¹⁰⁴ Nätverk Storstad (2008) *Grundskola: En jämförelse av kommunens grundskola ur ett medborgarperspektiv*

¹⁰⁵ Budgetchef i Malmö stad

¹⁰⁶ Rektor i Djupadals rektorsområde, Malmö stad

¹⁰⁷ <http://jamforelse.se/sv/Rapporter3/>, 11 januari 2009

¹⁰⁸ Rektor i Djupadals rektorsområde, Malmö stad

¹⁰⁹ Handläggare vid SKL

¹¹⁰ Budgetchef i Malmö stad

¹¹¹ ibid

¹¹² Observation vid nätverk Storstads styrgruppsmöte, 9 december 2008

¹¹³ Budgetchef i Malmö stad

¹¹⁴ Handläggare vid SKL

samt en del nya frågor användes. Nästa steg var att ta kontakt med Statistiska Centralbyrån (SCB) som sedan skötte urvalet av skolor, distribuerade enkäter till de deltagande skolorna och sammanställde undersökningen¹¹⁵. Det var tio deltagande skolor per kommun och både elever i årskurs nio och rektorer svarade på enkäten. Skolorna valdes så att de representerade olika socioekonomiska strukturer.¹¹⁶ SKL och SCB gav direktiv om att kontaktpersonerna inte fick diskutera med eleverna innan enkäterna fylldes i¹¹⁷.

Det fanns en rädsla för att enkäten om mobbning skulle ta över Malmö stads egna undersökningar vid sidan av Jämförelseprojektet, men så var inte fallet utan det var mer av en engångsföreteelse som kan dras nytta av om så önskas¹¹⁸. Efter sammanställningen av undersökningen har Stadskontoret distribuerat rapporten till de rektorer som var involverade. Om intresse skulle väckas hos dessa rektorer att bedriva efterarbete kring undersökningen kan detta samordnas via Stadskontoret, men troligtvis kommer rektorerne endast att använda den i sitt eget arbete.¹¹⁹

4.3 Arbete med benchmarking i Malmö stad

Malmö stads arbete med benchmarking bedrivs bland annat genom olika projekt, varav några som respondenterna vid intervjuerna nämnt följer nedan.

Ett projekt som bedrivits i Malmö stad är *Välfärd för alla – det dubbla åtagandet* (VFA). Det har pågått under fem års tid, med start år 2004. Arbetet utförs i fem insatsgrupper¹²⁰: Arbete, Utbildning, Trygghet, Boende/Mötesplatser och Tillväxt. Det sattes upp mål för de olika områdena, bland annat var ett mål att Malmö stad skulle sänka sig till riksgenomsnittet på 10%¹²¹ för antalet elever som är obehöriga till gymnasienivå efter grundskolan vid VFA:s slut. Det målet nåddes inte men det behöver inte nödvändigtvis vara ett misslyckande:

”Vi tycker inte att vi har fullt ut nått så långt som vi hade hoppats på med Välfärd för alla, men vi har ändå sett att Malmö stad har utvecklats på ett positivt sätt.”

Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad (2 december 2008)

¹¹⁵ Budgetchef i Malmö stad

¹¹⁶ Strand, Lars-Gunnar (2008) *Tala om vad Du tycker om Din skola!*

¹¹⁷ Kvalitetsstrateg Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

¹¹⁸ Avdelningschef Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

¹¹⁹ Kvalitetsstrateg Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

¹²⁰ http://www.malmo.se/download/18_2ec2683b119e185b0f0800040787/VFArapportnr4.pdf, 11 december 2008

¹²¹ <http://www.malmo.se/arbeteintegration/valfardforalla/utbildning.4.33aee30d103b8f15916800071423.html>,

11 december 2008

De sidoprojekt som varit framgångsrika inom VFA implementeras sedan i den ordinarie verksamheten¹²². All verksamhet har på något sätt påverkats och alla drar sitt strå till stacken. Det är viktigt att framgångsrika arbeten får fortsätta och inte läggs till handlingarna bara för att de tar slut.¹²³ ”Ett av dom få projekten som jag tycker nånstans ändå har satt sina spår.”¹²⁴ Projekt av det här slaget måste ha en väldigt långsiktig karaktär annars är risken att det goda arbete som redan lagts ner samt den kunskap som erinrats går förlorad¹²⁵.

Två av arbetsgrupperna inom VFA, Utbildning och Trygghet, kommer att fortsätta sitt samarbete efter VFA:s slut¹²⁶. En annan eventuell fortsättning på VFA kan vara starten av *Vision 2025*. Det handlar om vad Malmö stad ska sträva efter att inom vissa områden se ut år 2025. Projektet ska utmytna i en handlingsplan för hur den kommunala verksamheten ska verka för hur Malmö stad ska nå sin vision. Detta utarbetas av politiker just nu vilket innebär att tjänstemännen står i startgroparna för att sätta igång arbetet då direktiven är bestämda.¹²⁷

Malmö stad arrangerar *MMM-dagar*¹²⁸ (Möte, Möjlighet och Mångfald) som behandlar områden så som vård och omsorg samt skolverksamheten. Detta är ett sätt att sprida goda idéer mellan stadsdelarna genom att goda exempel presenteras i seminarieform och workshops som de anställda tar del av¹²⁹. Även samarbete mellan stadsdelarna finns, exempelvis mellan Limhamn-Bunkeflo och Rosengård vars samtliga skolledare träffas en dag per termin för fortbildning och utbyte av information¹³⁰. En idé kan vara att ta steget längre och låta lärarna delta i arbetet med benchmarking. ”Den utvecklingsprocessen det sätter igång när man ser någon annan arbeta, den är enorm”¹³¹. I Limhamn-Bunkeflo har också samarbete skett när arbetet med individuella studieplaner för elever skulle utformas. Det har skett både internt skolorna emellan men även externt med Trelleborgs kommun. Grundtanken var densamma, men de individuella studieplanernas utseende kunde inte vara detsamma för varje skola.¹³²

Stadsdelen Södra innerstaden arbetar med ett projekt som heter *Utblick Europa*¹³³, vilket är ett kompetens- och utvecklingsarbete inom området individ- och familjeomsorg. Det är anställda som skickats ut till städer i Europa med syftet att återvända berikade med idéer. Väl tillbaka startas konkreta projekt till följd av detta¹³⁴. Ett projekt vars idé kom från Wien är *Lönngården*, ett vårdboende för äldre missbrukare där Röda Korset medverkar som

¹²² Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad

¹²³ Rektor i Djupadals rektorsområde, Malmö stad

¹²⁴ ibid

¹²⁵ ibid

¹²⁶ <http://www.malmo.se/arbeteintegration/valfardforalla/vfanyheter/valfardforallahargjortskillnad.5.3ce4ae6a11e2a8ab190800021459.html> 10 januari 2009

¹²⁷ Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad

¹²⁸ http://www.malmo.se/download/18.3964bd3611d8d4a5d1c800012606/Program+VOS-dagar+08_låg.pdf, 3 december 2008

¹²⁹ Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad

¹³⁰ Utbildningschef i Limhamn-Bunkeflo, Malmö stad

¹³¹ Rektor i Djupadals rektorsområde, Malmö stad

¹³² Utbildningschef i Limhamn-Bunkeflo, Malmö stad

¹³³ <http://www.malmo.se/stadsdelar/sodrainnerstaden/individfamilj/utblickeuropa.4.2c0511de10ef527792780003858.html>, 3 december 2008

¹³⁴ Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad

frivilligorganisation. Ett annat exempel på detta är en tysk metod vid namn *Kölnmetoden*¹³⁵, som ska hjälpa Malmös ungdomar att nå gymnasiebehörighet. Även Malmö stads förvaltningschefer åker iväg på tjänsteresor till städer i Västeuropa för att samla erfarenheter som ska gynna stadens utveckling¹³⁶.

Stadsdelen Oxie har valt att jämföra sig med Kärra-Rödbo, en förort till Göteborg som påminner om Oxie bland annat genom att den ligger i utkanten av staden och har samma mängd invånare. De jämförelser som utförs handlar inte om att skapa eller jämföra finansiella nyckeltal, utan att ta del av varandras erfarenheter och verksamheter¹³⁷.

Ett projekt med studiecoacher för högstadiel elever som varit framgångsrikt i en stadsdel har väckt andra stadsdelars intresse att även implementeras i deras verksamhet¹³⁸. Likaså hade stadsdelen Hyllie ett väl fungerande projekt med språkverkstäder. Men då det var uppbyggt kring personliga kompetenser försvårades arbetet med att kopiera projektet till andra verksamheter inom Malmö Stad¹³⁹.

Inom avdelningen Barn och ungdom har det funnits olika projekt där stadsdelarna har jämfört sig med varandra inom olika områden, exempelvis betyg, resultat på nationella prov och SALSA-värden (Skolverkets Arbetsverktyg för Lokala Sambandsanalyser¹⁴⁰) vilket har visat hur skolorna har presterat jämfört med varandra.

4.3.1 Projekt inom SKL som genomför liknande jämförelser

SKL genomför även andra jämförelser, exempelvis *Öppna jämförelser*, som bland annat gjort en jämförelse av grundskolan mellan Sveriges alla kommuner där skolans resultat beskrivs utifrån både resultat och resursindikatorer¹⁴¹. Eftersom rapporten uppmärksammas i press, sprids och kommer att släppas igen får den ett genomslag hos kommunerna¹⁴². Dock verkar inte Malmö stad ha arbetat med rapporten än. Efter letande bland Barn- och ungdomschefernas minnesanteckningar vid deras möten under 2007 och 2008 har rapporten inte varit uppe på dagordningen, dock släpps rapporten mitt i sommaren och resultaten är inte vidare bra för Malmö stad¹⁴³. Däremot när Öppna jämförelser rapport om gymnasieskolan släpptes kom invändningar¹⁴⁴ från Malmö stad, att de inte tagit hänsyn till befolkningens sammansättning, något som SKL menar att de inte ska göra.

¹³⁵ Persson, Andreas (2008) *Tysk metod ska hjälpa elever* Sydsvenska dagbladet, 2 december 2008 s.C2

¹³⁶ Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad

¹³⁷ ibid

¹³⁸ Kvalitetsstrateg Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

¹³⁹ ibid

¹⁴⁰ <http://salsa.artisan.se/start.htm>, 7 januari 2009

¹⁴¹ http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc39254_1.pdf, 11 januari 2009

¹⁴² Avdelningschef Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

¹⁴³ Kvalitetsstrateg Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

¹⁴⁴ Avdelningschef Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

Om en rapport från Öppna jämförelser med fokus på grundskola kommer att slå igenom eller inte påverkar huruvida arbetet ändras som följd:

”Om den här kommer igenom och kommer tillbaka så kommer man ju jobba på de här frågorna för det är helt klart att det man tittar på, det man kontrollerar, det jobbar man med.”

Avdelningschef Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

(11 december 2008)

4.4 Nyckeltal

Malmö stad jämför sig internt med hjälp av nyckeltal. Tidigare har fokus främst varit på finansiella nyckeltal, men inkluderar nu även icke-finansiella nyckeltal. Ett exempel på detta är att det inte längre tittas på antal anställda per barn, utan istället på antal anställda med pedagogisk bakgrund per barn.¹⁴⁵

4.4.1 Nätverk Storstads arbete med nyckeltal

Ett sätt att ta fram vad som ska mätas inom ett område är att titta på vilka nyckeltal som använts inom andra nätverk och sedan komplettera med nya. Då fokus oftast ligger på finansiella nyckeltal öppnar Jämförelseprojektet möjligheten att istället belysa icke-finansiella nyckeltal¹⁴⁶.

Projekt Grundskola har flera givna mått, så som meritvärde och SALSA-värden, som inte behövs mätas igen utan kan hämtas från den statistik som kommunerna lämnar in till SCB¹⁴⁷. Förarbetet var inte tillräckligt bearbetat med utformningen av terminologin så att den överensstämmer inom hela nätverk Storstad¹⁴⁸. Detta då en funktion kan ha olika benämningar hos olika kommuner. Exempelvis är benämningen borgarråd i Stockholm som i Malmö istället heter kommunalråd¹⁴⁹. Det fanns inte tillräcklig förankring ute i verksamheten då det skulle bestämmas vad som skulle jämföras inom grundskolan¹⁵⁰. Det var endast de i arbetsgruppen som formulerade nyckeltalen. *”De i den arbetsgruppen, de är ju inte experter i [...] verksamheterna i sig, utan de är ju lite generalister.”*¹⁵¹

¹⁴⁵ Avdelningschef Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

¹⁴⁶ Handläggare vid SKL

¹⁴⁷ http://www.scb.se/templates/Standard_55320.asp, 3 december 2008

¹⁴⁸ Rektor i Djupadals rektorsområde, Malmö stad

¹⁴⁹ ibid

¹⁵⁰ Budgetchef i Malmö stad

¹⁵¹ Avdelningschef Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

De jämförbara måtten mellan storkommunerna är tyvärr få och skapar därmed inte ett tillräckligt underlag. Arbetsgruppen har i dessa fall valt att i rapporten redovisa exempel från respektive stad som inspiration och förebild, samt att föreslå en gemensam utveckling av mätmetoder för framtida jämförelser¹⁵².

4.5 Organisationskultur

Samtliga respondenterna poängterar att Malmö stad är en stor organisation. Nedanstående citat belyser problematiken som en stor organisation kan uppleva vid anammande av nya arbetsmetoder såsom Jämförelseprojektet:

”Det kan jag tänka mig ibland att storstäder blir lite mer, alltså vi har så mycket på hemmaplan och vi är så stora så att det finns ju en risk i det också. [...] Vi har så stora komplicerade komplexa organisationer.”

Kvalitetsstrateg Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

(11 december 2008)

”Om man ska införa något nytt så kanske man måste ta bort något annat för att orka med och hinna med. Det kvittar nästan på vilken nivå man är.”

Kvalitetsstrateg Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

(11 december 2008)

4.6 Respondenternas allmänna reflektioner kring Jämförelseprojektet

Det är viktigt att samtliga kommuner rapporterar in information på samma vis för att korrekta slutsatser ska kunna dras vid jämförelser:

”Men det är brist till exempel på hur rapporterar vi in så att säga i de nationella systemen våra uppgifter. Gör man då inte rätt så faller liksom stor del av grunden för det. Och det gör man inte fullt ut, man har inte kvalitetssäkrat uppgiftslämningen i systemet.”

Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad (2 december 2008)

¹⁵² Nätverk Storstad (2008) *Grundskola: En jämförelse av kommunens grundskola ur ett medborgarperspektiv*

För att verkligen nå ut och påverka arbetet ute i verksamheten måste en gemensam terminologi utformas, så att samma saker kan mätas och inte äpplen med päron¹⁵³. Det är viktigt att få tryck i de rapporter som Jämförelseprojektet genererar:

”Jag tror så här att hade vi haft mer av ett kvalificerat kvalitetsarbete så hade vi också varit bättre på att använda, alltså det kräver mogenhet i organisationen. En ordning för dem här frågorna, då tar man in det i det sammanhanget som det är tänkt att det ska användas. Men har man inte den arenan då blir det ju en av alla andra rapporter som man kan läsa om man får lust.”

Kvalitetsstrateg Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

(11 december 2008)

Jämförelseprojektet ska pågå i tre år och har nu i nätverk Storstad kommit ungefär halvvägs. Samtliga respondenter instämmer i att tre år är för kort tid för Jämförelseprojektet. Framtida utmaningar för Jämförelseprojektet är:

”Återkoppling till kommunerna och kommunernas möjlighet att utnyttja resultat är helt avgörande för om det blir framgångsrikt eller inte.”

Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad (2 december 2008)

Respondenternas uppfattning är att ett nationellt projekt av det här slaget kan påverka, men att det hade krävts en bättre förberedelse för att verkligen nå ut på bästa sätt. Dock behöver den nuvarande utformningen förändras för att få ökad effekt i verksamheten:

”Ett nationellt projekt ja, kan verkligen förändra. Men sen är problematiken med allt sånt här, det har vi ju sett i hur många mätningar som helst när man mäter, att man mäter olika saker.”

Rektor i Djupadals rektorsområde, Malmö stad (9 december 2008)

”Varför håller vi på med detta, varför gör vi på detta viset? Den frågan borde vi ställa oss på mötet egentligen. Är det genom detta projekt vi ska flytta fram positionerna?”

Budgetchef i Malmö stad (12 december 2008)

¹⁵³ Rektor i Djupadals rektorsområde, Malmö stad

Om Jämförelseprojektet är rätt väg att gå för att införa en jämförelsekultur bland Sveriges kommuner eller inte råder det delade åsikter om:

”Ska jag vara uppriktig så tror inte jag att Jämförelseprojektet kommer leda till det heller.”

Budgetchef i Malmö stad (12 december 2008)

Om inte efterarbetet blir mer konkret och kommunerna framöver ger tydliga direktiv till verksamheten, bör det funderas på om Jämförelseprojektet är försvarbart inom nätverk Storstad. Om inga förändringar har skett inom en sexmånadersperiod bör projektet ställas på sin spets för att få svar på frågan om storkommunerna ska ingå, tiden för dem kanske inte är mogen än.¹⁵⁴

¹⁵⁴ Handläggare vid SKL

5. Analys

I detta kapitel analyseras Jämförelseprojektets påverkan på Malmö stads arbete med benchmarking utifrån de presenterade teorierna. Strukturen följer teorikapitlet för att underlätta läsningen.

5.1 Arbete med benchmarking i Malmö stad

För att se vilken påverkan det nationella Jämförelseprojektet haft på Malmö stads arbete med benchmarking har vi försökt kartlägga hur kommunen tidigare arbetat. Utifrån intervjuerna har vi förstått att arbetet med benchmarking pågått och pågår genom en rad olika projekt. De varierar i storlek och bedrivs på olika nivåer. VFA och i framtiden Vision 2025 är stora och långtgående projekt som involverar många olika verksamheter. Andra projekt så som Utblick Europa bedrivs istället på en mer lokal nivå där stadsdelen Södra innerstaden har samarbete med bland annat Wien. Detta har också lett fram till det konkreta projektet Lönngården. Stadsdelarna jämför sig även internt med varandra, exempelvis träffas alla utbildningscheferna en gång i månaden. Ett annat exempel är att skolledarerna från Limhamn-Bunkeflo och Rosengård träffas en dag per termin för att utbyta erfarenheter och lära av varandra.

5.1.1 Informationsflöde

Det finns många väl fungerande kontaktvägar inom Malmö stad och mellan dess stadsdelar. Men som i många stora organisationer försvåras informationsspridningen av att organisationens delar är utspridda i olika delar av Malmö. Det märks även inom samma byggnad då inte avdelningarna på Stadskontoret har full insyn i vad de andra avdelningarna gör. Om informationsspridningen fungerar bättre så minskas risken för dubbelarbete vilket får till följd att många processer kan utföras snabbare. Det går också i större utsträckning att ta del av redan upparbetade kontaktnät.¹⁵⁵ I mindre kommuner kan sådan information spridas mer informellt, exempelvis i fikarummet, men med en organisation som är så pass stor som Malmö stad där verksamheterna är utspridda i olika byggnader fungerar det inte på samma sätt.

För att försäkra sig om att alla inblandade får information om vad som pågår inom en stadsdel eller verksamhet har stadsdelen Södra innerstaden två heltidsanställda informatörer¹⁵⁶. Ett annat sätt att förbättra informationsspridningen och få olika avdelningar att förstå vad de andra arbetar med kan vara att låta avdelningscheferna träffas en gång i månaden där de informerar varandra om deras arbete¹⁵⁷.

¹⁵⁵ Budgetchef i Malmö stad

¹⁵⁶ Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad

¹⁵⁷ Budgetchef i Malmö stad

5.1.2 Kategorier inom benchmarking

Projekt Grundskola kan hittills, till större del, placeras inom kategorin prestationsbenchmarking. Detta då nyckeltal har tagits fram och det genomförts jämförelser mellan de tre storkommunerna. Inom vissa fokusområden har det dock inte gått att göra några jämförelser och därför har inte storkommunernas prestationer gentemot varandra konstaterats för alla områden.

Inom områdena resultat i grundskolan, nationella ämnesprov och effektivitetsmått har endast prestationen blivit mätt. Då kan det uppstå problem när rapporten når verksamheten. Detta kan beskrivas med hjälp av de ”tre D:na”. Verksamheten kan känna misstro när den tar del av en producerad rapport med endast jämförelser. Då det inom nätverk Storstad funnits problem med terminologin kan de tänkta användarna av rapporten bortse från den, eftersom rapporten kan anses missvisande, exempelvis vid undersökningen av hemsidorna. Där kan verksamheten mena på att det visst finns fakta om ett visst område på hemsidorna, medan det i rapporten konstaterats motsatsen. Detta kan mynna ut i att verksamheten inte blir lika motiverad att genomgå förändringsarbeten när en sådan plan väl når dem. För att förhindra problem av detta slag hade vi gärna sett att prestationsjämförelserna tog steget längre och gav information om varför någon presterat bättre. Det hade också varit bra om tydligare exempel hade tagits fram, kanske på den nivån att enskilda skolor lyfts fram som goda exempel. Då hade istället processbenchmarking genomförts vilket ger större möjligheter att hitta framgångsrika koncept att implementera i den egna verksamheten.

5.1.3 Val av benchmarkingpartner

Inom ramen för Jämförelseprojektet har inga jämförelser gjorts med den privata sektorn och därför kan projektet anses vara intern benchmarking. Jämförelser har inte gjorts med andra nätverk, vilket begränsar Malmö stads benchmarkingpartner till Stockholms stad och Göteborgs stad. Att endast jämföra sig med två kommuner kan anses för begränsat men utifrån storkommunernas unika egenskaper anser vi ändå att det finns goda förutsättningar för att genomföra ett lyckat benchmarkingprojekt.

5.1.4 Benchmarkinghjulet

I ett försök att analysera projekt Grundskola som ett benchmarkingprojekt har vi valt att utgå från benchmarkinghjulet. Nedan analyseras de olika stegen och hur de iblandade parterna har presterat.

5.1.4.1 Planera

I de flesta sammanhang när projekt av olika slag ska startas upp är planeringen viktig. Benchmarking är inget undantag och det förespråkas som nämnts tidigare att omkring hälften av projektets totala tid läggs ner redan här. Ser vi till Jämförelseprojektet som helhet så är det SKL som styr hur det ska bedrivas. Det gäller generellt och således för alla nätverken. Då

kommunerna inom nätverk Storstad skiljer sig markant från den genomsnittliga kommunen i Sverige vad gäller storlek, komplexitet och demografisk sammansättning skapar detta problem. Bland annat har tidsramen för varje delprojekt varit sex månader, men att genomföra en jämförelse med över 400¹⁵⁸ skolor ställer helt andra organisatoriska krav än vid en jämförelse av exempelvis 70¹⁵⁹ skolor. Det här fick en direkt påverkan på projekt Grundskola då det drog ut på tiden. Först efter ett år kunde en rapport sammanställas som dessutom sammanställdes under tidsstress för att kunna leverera någonting. Därför blev rapporten möjligen alltför resultatorienterad.

Storkommunernas problematik kommer troligen inte av arbetssättet i sig utan av den tid som avsatts för projektet. Den för snäva tidsramen har med stor sannolikhet påverkat resultatet. Benchmarking är en krävande process och då räcker det nog inte med att avsätta 5-10% av en heltidstjänst. Är ambitionen att avsätta så lite tid får det konsekvenser och det kan då diskuteras om det ens är värt att bedriva ett benchmarkingprojekt av den här typen i storkommunerna.

I planeringsfasen ingår även att forma arbetsgruppen. För Malmö stads del är tanken att budgetchefen ska finnas med genom hela projektet. Sedan har en representant från den aktuella verksamheten valts utifrån det objekt vad som ska jämföras. Sammansättningen med representanter från både verksamheten och ledningen är bra men även här finns brister. Eftersom kommunerna i nätverk Storstad är så stora hade det varit en bra idé att involvera fler i arbetet så att inte allt ansvar hamnar på några få individer. En starkare förankring ute i verksamheten hade varit att föredra eftersom det är på den nivån som förändringarna sedan ska ske.

Ovanstående problematik uppstår eftersom förarbetet inte utfördes tillräckligt bra. En anpassad handlingsplan för storkommunerna, som tar hänsyn till den tröghet som karakteriserar stora organisationer, tror vi hade gett ett bättre resultat.

5.1.4.2 Söka

Projekt Grundskola har inte gått den vanliga väg som ett benchmarkingprojekt brukar gå. I valet av benchmarkingpartner brukar organisationen utgå från den valda processen och dess fokusområden som valts i planeringsstadiet. I Jämförelseprojektet har istället SKL redan valt benchmarkingpartners åt Malmö stad i och med bildandet av nätverk Storstad. Valet av process skedde istället först när styrgruppen bestämde sig för att fokusera på grundskolan och därefter valdes de fokusområden som ansågs relevanta. Genom att ta denna bakväg finns risken att de inblandade tvingas till kompromisser i valet av process och fokusområden. I detta fall ledde det förmodligen inte till något problem då grundskolan är ett relevant

¹⁵⁸ Observation vid nätverk Storstads styrgruppsmöte, 9 december 2008

¹⁵⁹ <http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/Visavar.asp?yp=pumnxq&xu=C0136001&huvudtabell=KomAntSkol&deltabell=KI&deltabelInamn=Kommunala+skolor+efter+kommun+och+%E5rskurskombinationer%2E+%C5r&omradekod=UF&omradetext=Utbildning+och+forskning&preskat=O&innehall=AntalSkolor&starttid=1997&stopptid=2006&ProdId=UF0104&fromSok=&Fromwhere=S&lang=1&langdb=1>, 8 januari 2009

förbättringsområde för egentligen alla kommuner. Ser vi istället till de fokusområden som valts kan kommunerna däremot ha tvingats till kompromisser. Andra problem som ett förutbestämt val av benchmarkingpartners kan ge upphov till är att jämförelser inte sker mot den som utför processen bäst. Storkommunernas unika egenskaper jämfört med andra kommuner gör dock att Stockholms stad och Göteborgs stad nog är de mest lämpade att jämföra sig mot.

5.1.4.3 Observera

Projekt grundskola verkar ha kommit så långt att de har utfört jämförelser inom vissa fokusområden. Inom de områden där det inte gjorts jämförelser, exempelvis åtgärdsprogram, behövs det införas ett system över hur de ska bli jämförbara i framtiden. Annars kan de inte gå vidare till nästa fas och risken är att de bästa förebilderna inom nätverket inte identifieras eftersom mätmetoderna skiljer sig åt.

Nästa del är att dokumentera de metoder som den bättre presterande partnern använder sig av, alltså varför den är bättre. Ambitionen med den rapport som framställts är att den ska ge underlag och tips till kommunerna om hur de ska förbättra sin verksamhet¹⁶⁰. Underlaget kan ses som ett försök att dokumentera den andres metoder men vi anser att det inte har lyckats fullt ut. För att få en större genomslagskraft ute i verksamheten hade en mer utförligare granskning av bakomliggande faktorer till resultaten krävts.

5.1.4.4 Analysera och anpassa

Utformningen av projekt Grundskola är sådan att det inte tar slut efter att rapporten har framställts. Tanken är att en återkoppling ska ske efter ca 18 månader för att se vilka förbättringar och åtgärder som vidtagits. I vår ambition att analysera projekt Grundskola utifrån benchmarkinghjulet menar vi att de två sista stegen, analysera och anpassa, ska genomföras under tiden fram tills det att återkoppling sker.

Det är nu det egentliga arbetet med benchmarking sätter igång och de bakomliggande faktorerna ska analyseras. Nu när jämförelsen är gjord och det är konstaterat vem som utför en process bäst är det dags att gå till verksamheten och granska de metoder som gör att den presterar bättre.

När Malmö stad har granskat de andra kommunernas verksamheter och identifierat något som ska implementeras i den egna organisationen måste kommunen först anpassa det till sig själva. Anpassningen är viktig eftersom det kan finnas bakomliggande faktorer i exempelvis Göteborg stad, vilka inte är samma i Malmö stad, som gör att Göteborgs stad utför processen bättre. Om en process kopieras rakt av finns risken att den inte alls faller lika väl ut.

¹⁶⁰ Nätverk Storstad (2008) *Grundskola: En jämförelse av kommunens grundskola ur ett medborgarperspektiv*

5.1.4.5 Upprepning av benchmarkinghjulet

Viktigt att ha i åtanke är att projekt Grundskola är det första delmomentet inom Jämförelseprojektet vilket gör att mycket är nytt för alla inblandade. Det är säkerligen en av orsakerna till att det inte har fungerat optimalt och att utformningen inte var den bästa. Detta bör dock inte ses som ett misslyckande utan som en möjlighet att lära sig och ta med nyttiga erfarenheter till framtida projekt.

5.2 Nyckeltal

Jämförelser kan utföras via olika nyckeltal, så länge som dessa är likartat uppbyggda hos de kommuner som jämförs. Inom nätverk Storstad är det arbetsgruppen som har tagit fram de nyckeltal som använts. RKA menar att: *”Genom att verksamma inom skolan involveras i processen ökar nyckeltalens legitimitet och trovärdighet.”*¹⁶¹ Det är endast rektorn från arbetsgruppen som kommer från verksamheten. Om fler som arbetar ute i verksamheten varit med och bestämt vilka nyckeltal som skulle mätas skulle nyckeltalen kanske haft ett annorlunda utseende.

Jämförelseprojektet öppnar upp möjligheten för Malmö stad att ta hänsyn till befolkningens sammansättning, något som SKL:s Öppna jämförelser kritiserades för att den inte gjorde. Malmö stad hade ökat antalet behöriga elever till gymnasienivå om de som är nyinflyttade och först måste lära sig språket hade undantagits. Då hade Malmö stad fått ett bättre utgångsläge vid jämförelser med samtliga kommuner i Sverige¹⁶².

De flesta nyckeltalen i Jämförelseprojektets rapport Grundskola är resultatmått, så kallade KRI-tal. Utifrån egenskaper som idealiska nyckeltal bör ha, se bilaga 4, tycker vi att Jämförelseprojektet lyckats med att begränsa antalet och ta fram relevanta nyckeltal som är enkla att förstå. Dock har de ingen tydlig ägare vilket leder till att verksamheten inte vet vem det är som är ansvarig för vilket nyckeltal. På så vis får verksamheten inte direkt information om vilka åtgärder som ska sättas in för att förbättring ska ske. Exempelvis förstår inte en rektor som ska agera utifrån ett nyckeltal hur denne ska gå tillväga. Genom att utforma en del KPI-tal kan vägledning ges till användarna av nyckeltalen om hur de ska agera.

Vid mätningar mellan olika kommuner är det viktigt att nyckeltalens olika delar tolkas på samma sätt så att insamlingen av data blir likvärdig. Annorlunda terminologi kan försvåra processen och minska tillförlitligheten vid jämförelser. Inom vissa områden som jämförts i projekt Grundskola har det funnits problem med att hitta jämförbara mått. Det gäller främst de kvalitativa delarna som kan tänkas vara förbättringsområden för grundskolan, exempelvis elevundersökningar, LUS och åtgärdsprogram. Här har det inte gått att jämföra storkommunerna och istället för jämförelser har det getts förslag till hur jämförelser ska kunna genomföras.

¹⁶¹ Norrlid, Anders & Törnvall, Per (2008) *Skapa resultat med nyckeltal: Grundskola* s.10

¹⁶² Pettersson, Bo-Göran (2008) *Obligatoriska skolan vårterminen 2008*

Nätverk Storstads sidoprojekt inom mobbning använde sig av en enkät som kan ifrågasättas eftersom det är tveksamt om samtliga elever kunde förstå frågorna. En av frågorna var huruvida eleverna någon gång under de senaste 12 månaderna känt sig trakasserad eller kränkt¹⁶³, utan en förklaring till vad termerna innebär. Instruktionerna var att det inte skulle ske någon genomgång kring termerna, men vissa lärare hade, baserat på tidigare erfarenheter, ändå ansett detta nödvändigt. Enkätens tillvägagångssätt är kanske inte alltid att föredra, vilket nedanstående citat förespråkar:

”Min erfarenhet är den att man kan inte, man kan naturligtvis bara skicka ut en enkät men det tycker jag inte [...] Då bestämde vi att vi kallade rektorerna till möte och så liksom jobbade lite för det här. Det visade sig vara bra att vi gjorde det eftersom alla i Malmö har svarat. Vi hade högst svarsfrekvens”

Kvalitetsstrateg Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

(11 december 2008)

Utgångsläget blev i och med lärarnas initiativ annorlunda för eleverna, vilket borde påverka tillförlitligheten i undersökningen. Dock visade resultatet av undersökningen att de tre storkommunerna hade snarlika siffror i mätningarna¹⁶⁴.

5.3 Lärande

Benchmarking är som tidigare nämnt uppbyggt av dels jämförelser men också lärande. Blir det för stort fokus på jämförelserna i sig, och de bakomliggande faktorerna till varför någon utför en process på bättre sätt glöms bort, går poängen med benchmarking förlorad. Att endast jämföra sig och konstatera vem som är bäst fyller ingen funktion, det kostar bara tid och pengar. Det är när jämförelserna används och bakomliggande faktorer analyseras och anpassas till den egna organisationen som de verkliga resultaten uppnås.

Enligt Senge ska en lärande organisation behärska fem discipliner. Utifrån dessa analyserade vi Malmö stad. För att få en heltäckande bild hade en helt annan och betydligt mer omfattande studie behövt göras. Men då vi väljer att anpassa teorin till den arbetsgrupp från Malmö stad som arbetar med Jämförelseprojektet blir vår studie ändå relevant. Många intressanta synpunkter kom också fram under intervjuerna vilka det går att dra vissa slutsatser från.

5.3.1 Personligt mästerskap

Sett från ett större perspektiv är Malmö stad en stor organisation vilket innebär att många individer involveras vid förändringar. Därför är Malmö stad troligen relativt trög när det handlar om att anamma nya arbetssätt. Men det är också upp till den enskilda individen att vilja lära som skapar den lärande organisationen. Då utformningen av projektet inte verkar

¹⁶³ Strand, Lars-Gunnar (2008) *Tala om vad Du tycker om Din skola!*

¹⁶⁴ ibid

vara anpassat till stora organisationer har det fått konsekvenser för de inblandades vilja att ta till sig och arbeta med projektet. Ett tydligt exempel är att när det första delprojektet tog betydligt längre tid än planerat så blev kravet på att leverera någonting viktigare än att utföra en ordentlig granskning av grundskolan. Det tyder på att inställningen inte har varit den bästa och att det mest har varit ett nödvändigt ont att leverera rapporter. Då det fortsatta arbetet är tänkt att fortgå på den inslagna vägen tyder det på en viss uppgivenhet.

Vi vill dock poängtera att det troligen är Jämförelseprojektets utformning som legat till grund för den negativa inställningen. Hade möjligheten funnits att genomföra projektet mer utförligt hade förhoppningsvis inställningen blivit bättre med en mer genomarbetad rapport som resultat.

5.3.2 Tankemodeller

Budgetchefen, som verkar ha haft mest inflytande i arbetsgruppen och som är tveksam till om Jämförelseprojektet kommer att leda någonstans, påverkar troligtvis dess genomslagskraft. När inte de ansvariga känner att Jämförelseprojektets ambition med att införa en jämförelsekultur är möjlig med nuvarande utformning, har vi svårt att se hur projektet ska få någon effekt ute i verksamheten.

5.3.3 Gemensamma visioner

En lärande organisation är beroende av gemensamma visioner. Ser vi till hela Malmö stad så är tidigare arbeten som VFA och förhoppningsvis också det framtida projektet Vision 2025 bra exempel på försök att skapa gemensamma visioner inom kommunen. VFA berör viktiga områden som alla kan relatera till och det verkar som att projektet har haft genomslagskraft under de fem år som det pågått. När vi ser till den arbetsgrupp från Malmö stad som arbetat med Jämförelseprojektet har vi fått uppfattningen att det fanns vissa meningsskiljaktigheter. Medlemmarnas olika bakgrund och befattning har möjligen legat till grund för problematiken med olika åsikter. Det gällde främst vad som skulle mätas och detta har skapat vissa problem vilka kanske påverkat både inställning till projektet och samarbetsförmågan inom gruppen.

5.3.4 Teamlärande

Den ovan nämnda problematiken kring vem som bestämmer vad som ska mätas påverkar även denna disciplin då det handlar om att öppna sina sinnen och lära tillsammans. Det har nog inte fungerat fullt ut men då det numera är en grupp som arbetar med dessa frågor kan det ses som ett steg framåt.

5.3.5 Systemtänkande

Det är ibland svårt att skilja disciplinerna åt. Gränserna är inte helt tydliga men det spelar inte så stor roll. De olika disciplinerna påverkar varandra och måste dessutom utvecklas som en helhet. För att arbetsgruppen från Malmö stad ska bli mer lärande och i fortsättningen lyckas bättre i arbetet med Jämförelseprojektet är det viktigt att försöka se förbi problematiken med att det inte är anpassat för storkommunerna. Att arbeta med tankemodeller och vilka effekter det får samt stärka de gemensamma visionerna blir också viktiga framgångsfaktorer.

5.4 Organisationskultur

I vilken utsträckning som externa faktorer påverkar en organisation beror som vi tidigare nämnt på flera faktorer, där en av de grundläggande är vilken organisationskultur som råder. I likhet med hur vi närmar oss Malmö stad som en lärande organisation har vi inte heller här någon ambition att ge en komplett bild av Malmö stads organisationskultur.

Deltagande i det nationella Jämförelseprojektet innebär att nya idéer och arbetssätt ska implementeras. Att Malmö stad är en så pass stor organisation kan i det här avseendet vara en nackdel. Stora organisationer är ofta tröga när de ska anamma nya arbetsmetoder. Då arbetet på hemmaplan är omfattande kan inställningen och viljan att ta till sig nya arbetssätt bli lidande.

Viktigt att komma ihåg är att detta hör nära samman med den tid som avsätts till projektet. Det har tidigare nämnts att SKL:s rekommendation är 5-10% av en heltidstjänst, vilket inte kan anses stå i proportion till ambitionen att inför en jämförelsekultur. Det får konsekvensen att projektet inte utförs på bästa sätt och inte heller ger de önskade resultaten.

Som Schein förespråkar är det viktigt att berörda parter inser fördelarna med de nya arbetssätten för att de ska sjunka in i verksamheten och bli en del av det dagliga arbetet. Om då problem relaterade till utformningen av projektet och att de inblandade känner att arbetet hade behövts fördjupas får alltför stort fokus, har vi svårt att se hur Jämförelseprojektet ska få någon påverkan på den organisationskultur som råder idag.

5.5 Framtiden för Jämförelseprojektet inom nätverk Storstad

För att Jämförelseprojektet ska ha någon fortsättning inom nätverk Storstad går det att utifrån intervjuerna skönja viktiga framgångsfaktorer. När jämförelser görs är det viktigt att det finns jämförbara mått att utgå från och att terminologin är densamma för alla kommunerna. Här har storkommunerna haft vissa problem och inför fortsättningen är det nödvändigt att lösa dem. En del av problematiken kan ligga i att inrapporteringen till centrala system inte är kvalitetssäkrad, vilket kan resultera i missvisande mått. Åstadkoms detta blir måtten mer precisa och uppfattas inte som felaktiga.

Efter att jämförelser gjorts är nästa steg att få ut informationen till verksamheterna och här måste återkopplingen bli bättre. Det måste finnas tydligare direktiv för hur verksamheten ska gå vidare med de rapporter som genereras.

Om Jämförelseprojektet är rätt väg att gå för att skapa en jämförelsekultur är svårt att säga. Vi kan dock enas om att det för Malmö stads del behövs mer omfattande insatser för att påverka det dagliga arbetet. Som det ser ut idag utgör Jämförelseprojektet bara en liten del av Malmö stads arbete och någon ny jämförelsekultur går inte att tala om än. Jämförelseprojektet är dock inte avslutat och många nyttiga erfarenheter från det första delprojektet tas förhoppningsvis tillvara, vilket kan utveckla arbetet framöver.

Då projektet endast pågår under tre år är det viktigt att Malmö stad fortsätter arbetet med uppföljning även efter att projektet officiellt är avslutat. Framförallt eftersom Malmö stad är en så stor organisation och att det tar lång tid att få in nya arbetsmetoder och värderingar i organisationen.

6. Resultatdiskussion

Nedan följer en diskussion kring de frågeställningar som ställdes i inledningskapitlet.

6.1 Hur fungerar arbetet med benchmarking i Malmö stad?

Arbetet med benchmarking i Malmö stad bedrivs på många olika sätt och nivåer. Det verkar dock inte finnas någon omfattande styrning från Stadskontorets sida hur arbetet ska fungera, utan de olika stadsdelarna arbetar relativt självständigt med olika projekt.

Det är viktigt att ledningen finns med i arbetet för att skapa tyngd i projekten och dess effekt ute i verksamheten. Benchmarking fungerar bäst om det integreras i det dagliga arbetet varför även de anställda längst ut i verksamheten måste involveras. Kanske hade arbetet med benchmarking varit mer effektivt om lärare istället för utbildningschefer och skolledare praktiserade benchmarking och kunde lära sig direkt utav varandra.

6.2 Är Jämförelseprojektet anpassat för Malmö stad?

Varje nätverk inom Jämförelseprojektet ska efter tre år ha arbetat med sex olika områden. Under denna tid ska arbetsgruppen hinna med att samla in jämförbara mått, lyfta fram goda exempel hos de medverkande kommunerna samt arbeta fram nya metoder för att kunna implementera förbättringar.

Upplägget kan tänkas fungera för mindre kommuner men i Malmö stad verkar det inte ha fungerat bra. Att endast ha två representanter från Malmö stad i projekt Grundskola kan ha påverkat att arbetet tog ett drygt år att slutföra. Det faktum att det finns betydligt fler grundskolor i Malmö stad jämfört med en mindre kommun gör att det krävs mer resurser i form av tid och personal för att en likvärdig granskning ska kunna presteras. SKL:s generella rekommendation att 5-10% av en heltidstjänst bör avsättas står alltså inte i proportion till arbetsbördan. Detta belyser än mer att Jämförelseprojektet inte verkar vara utformat för de tre storkommunerna.

6.3 Är Jämförelseprojektet rätt väg att gå för att införa en jämförelsekultur inom Malmö stad?

Så som Jämförelseprojektet är utformat i dagsläget inom nätverk Storstad ser vi inte att en jämförelsekultur kommer att uppnås. Det fanns redan samarbete mellan Stockholms stad, Göteborgs stad och Malmö stad, något som därför inte varit en följd av Jämförelseprojektet. Om Malmö stad istället hade ingått i ett nätverk som de inte utbytt erfarenheter med tidigare hade nya kontakter kunnat knytas. Likaså hade Malmö stad kunnat dra lärdom av hur en mindre organisation löst ett visst problem och via benchmarking ta efter anpassade metoder.

7. Slutsatser

I uppsatsens sista kapitel presenterar vi våra reflektioner, rekommendationer och slutsatser. Slutligen ger vi förslag på framtida forskning.

7.1 Utmaningar för Jämförelseprojektet

Externa impulser påverkar organisationer överallt och hela tiden. De ger upphov till problem inom många områden och nivåer. Hög- och lågkonjunkturer påverkar inte på samma sätt som nya lagar och förordningar gör. Organisationer arbetar på annorlunda sätt för att bemöta dessa eftersom de utgår från olika förutsättningar. Olikheterna kan vara organisationens storlek och den organisationskultur som råder. Den externa impulsen Jämförelseprojektet har därför olika påverkan på de deltagande kommunerna.

I likhet med ovanstående externa impulser tar inte Jämförelseprojektet hänsyn till de deltagande kommunernas specifika egenskaper. Den problematik som följer av detta lyfts fram i uppsatsen som en av de viktigaste orsakerna till att Jämförelseprojektet inte har fått något genomslag än.

Jämförelseprojektet har, till skillnad från ovanstående externa impulser, möjligheten att anpassa arbetssättet efter deltagarnas förutsättningar. Arbetsgruppen borde engagera fler från verksamheten vid framtagandet av nyckeltal och ha en utarbetad plan för hur efterarbetet ska gå till. Det krävs att deltagarna i Jämförelseprojektet vågar ändra deras redan invanda tankemodeller och dela en gemensam vision, för att hela organisationen i ett senare skede ska sträva mot samma mål. Genom införande av ett helhetstänkande och strävan att få verksamheten att se fördelarna med Jämförelseprojektets olika förslag kanske den jämförelsekultur som eftersträvas kan uppnås.

7.2 Förbättringsförslag i benchmarkingprocessen

I vår applicering av projekt Grundskola till benchmarkinghjulet kom vi fram till att de två sista stegen, analysera och anpassa, fortfarande återstår och bör utföras under perioden fram tills uppföljningen görs. Då Malmö stad nu är mitt uppe i detta vill vi passa på att belysa viktiga framgångsfaktorer som kommunen bör tänka på i arbetet.

Om Malmö stad verkligen vill använda sig av rapporten och lära sig av de andra är det nödvändigt att den får högre prioritet. Det är inget enkelt arbete att granska de bakomliggande faktorerna till varför Stockholms stad och Göteborgs stad presterar bättre när det exempelvis gäller ”genomsnittligt meritvärde i årskurs 9” eller ”andel elever i årskurs 9 som är behöriga till gymnasiet”. Det behövs personer som har detta arbete som huvudsaklig uppgift för att det ska leda till resultat. Därför tror vi att bildandet av en benchmarkinggrupp som får tillräckligt med tid på sig för sitt uppdrag är en nödvändighet. Gruppen bör finnas med genom hela processen och ansvara för att nya metoder presenteras, anpassas och slutligen implementeras i den egna organisationen.

7.3 Jämförelseprojektets påverkan

Med utgångspunkt i den analys och resultatdiskussion som vi har presenterat vill vi hävda att Jämförelseprojektet hittills endast haft en marginell påverkan på arbetet med benchmarking i Malmö stad. Det ska dock poängteras att ungefär halva tiden återstår. Inför resterande delprojekt bär arbetsgruppen med sig erfarenheter från projekt Grundskola. Det leder förhoppningsvis till att arbetet effektiviseras och därmed får större genomslagskraft. Om Jämförelseprojektet beslutas att fortsätta efter sina tre planerade år kan det ses som att syftet med att införa en jämförelsekultur bland Sveriges kommuner tros vara möjligt att uppnå.

För att förändringar ska vara möjliga krävs det att verksamheten är införstådd i hur de ska ta del av det material som genereras av Jämförelseprojektet. Om inte direktiven blir tydligare bör det funderas över om Malmö stad ska ingå i nätverk Storstad och fortsätta inom Jämförelseprojektet med den utformning som finns idag. Kanske är inte storkommunerna mogna för den här typen av arbete än.

7.4 Förslag till framtida studier

Vi anser det skulle vara intressant att göra om vår studie när Jämförelseprojektet pågått i tre år. En utvärdering skulle kunna utföras i form av en fallstudie på Malmö stad men även breddas och då inkludera hela nätverk Storstad. Genom en sådan studie kan det visa sig om och i så fall hur nätverk Storstad förändrat sitt arbetssätt, sina rutiner på hur nya metoder ska implementeras i verksamheten och hur de resterande delprojekten efter projekt Grundskola har fungerat.

En annan vinkling kan vara att göra en mer preciserad utvärdering av projekt Grundskola. Med utgångspunkt i vad vi kommit fram till kan det vara av intresse att identifiera vilka förändringar, om några, som projektet lett fram till. Detta kan vara möjligt genom att dels granska den uppföljningsrapport som då gjorts kring grundskolan. Där bör det framgå om det tagits fram jämförbara mått som framöver kan användas på nationell basis.

8. Referenslista

8.1 Publicerade källor

Allwood, Carl Martin (red.) (2004) *Perspektiv på kvalitativ metod* Studentlitteratur, Lund

Andersen, Bjørn & Pettersen, Per-Gaute (1997) *Benchmarking en praktisk handbok* Studentlitteratur, Lund

Bendell, Tony et al (1994) *Benchmarking for Competitive Advantage* ISL Förlag AB, Göteborg

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Liber AB, Malmö

Catasús, Bino et al (2001) *Boken om nyckeltal* Akademitryck AB, Edsbruk

Cook, Sarah (1995) *Konkurrensfördelar med benchmarking* Docendo Läromedel AB, Göteborg

Ejvegård, Rolf (2003) *Vetenskaplig metod* Studentlitteratur, Lund

Forlynn, Gerth et al (2002) *Benchmarking – att lära av andra* Lilla Edets Tryckeri, Göteborg

Gustafsson, Agne (1996) *Kommunal självstyrelse* SNS Förlag, Stockholm, sjunde upplagan

Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv* Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dag Ivar (2002) *Vad hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

Merriam, Sharan B (1994) *Fallstudien som forskningsmetod* Studentlitteratur, Lund

Parmenter, David (2007) *Key Performance* John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Patel, Runa & Davidson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder* Studentlitteratur, Lund

Petersson, Olof (2007) *Stadsbyggnad – den offentliga maktens organisation* SNS Förlag, Stockholm, sjätte upplagan

Senge, Peter M (1998) *Den femte disciplinen* ScandBook, Falun

8.2 Rapporter

Malmö stad, Stadskontoret (2008) *Välfärd för alla – det dubbla åtagandet* Lägesrapport 4

Norrlid, Anders & Törnvall, Per (2008) *Skapa resultat med nyckeltal: Grundskola*

Nätverk Storstad (2008) *Grundskola: En jämförelse av kommunens grundskola ur ett medborgarperspektiv*

Pettersson, Bo-Göran (2008) *Obligatoriska skolan vårterminen 2008*

8.3 Opublicerade rapporter

Ramberg, Ulf (2008) *Rapport från en första jämförelseperiod* KEFU:s forskningsgrupp, juni 2008

Strand, Lars-Gunnar (2008) *Tala om vad Du tycker om Din skola!*

8.4 Muntliga källor

Bååth, Mats. Utbildningschef i Limhamn-Bunkeflo, Malmö stad

Carlén, Elisabeth. Avdelningschef Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

Hanell, Gunn. Rektor i Djupadals rektorsområde, Malmö stad

Hansson, Mats R. Budgetchef i Malmö stad

Malmquist, Anders. Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad

Nilsson, Sonja. Kvalitetsstrateg Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

Strid, Lars. Handläggare, avdelning för ekonomi och styrning, Sveriges Kommuner och Landsting

8.5 Elektroniska källor

http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc39254_1.pdf

<http://www.malmo.se>

<http://www.jamforelse.se/sv/>

<http://salsa.artisan.se/start.htm>

<http://www.scb.se>

<http://www.skl.se>

Bilaga 1 Intervjuguide

Intervjuguiden var anpassad för varje intervju men de övergripande teman som användes var samma för de fem semistrukturerade intervjuerna vilka presenteras nedan. Respondenterna erbjöds att vara anonyma men det var ingen som önskade det.

Inledning

Presentation av oss och syftet med intervjun.

Respondenten får presentera sitt arbetsområde samt allmän bakgrundinformation.

Hur är din inställning till benchmarking? Erfarenheter?

Finns det arbete med benchmarking idag – har det funnits länge och hur har det fungerat tidigare?

Skillnad på sätt att arbeta i olika stadsdelar? Tar man efter en ”bra stadsdels” arbete? Lär sig av varandra?

Finns interna nätverk?

Hur fungerar informationsflödet?

Hur ser organisationen under dig ut, vem förmedlar du information vidare till?

Hur ser organisationen över dig ut, vem får du information från?

Rapport ”Obligatoriska skolan vårterminen 2008” från Stadskontoret

Hur används de rapporter som Stadskontoret genererar?

Används rapporterna till grund för beslut som fattas eller blir de bara liggande?

Jämförelseprojektet

På vilket sätt är du delaktig i Jämförelseprojektet?

Hur märker du av Jämförelseprojektet?

Har arbetet förändrats? Bättre eller sämre?

Känner ni till Jämförelseprojektets ambition med att skapa en jämförelsekultur inom Sveriges kommuner?

Finns det någon jämförelsekultur inom kommunen?

Välfärd för alla

Hur arbetar gruppen Utbildning?

Vilka åtgärder anser du behövs? Vilka kommer att fortsätta?

Välfärd för alla slutar 2008, kommer det att fortsätta? I annan form?

Bilaga 2 Förteckning av intervjuurval

Namn: Anders Malmquist

Titel: Stadsdelschef i Södra innerstaden, Malmö stad

Tid: 2 december 2008, 45 min

Namn: Mats Bååth

Titel: Utbildningschef i Limhamn-Bunkeflo, Malmö stad

Tid: 4 december 2008, 38 min

Namn: Gunn Hanéll

Titel: Rektor i Djupadals rektorsområde, Malmö stad

Tid: 9 december 2008, 44 min

Namn: Elisabeth Carlén och Sonja Nilsson

Titel: Avdelningschef och Kvalitetsstrateg, Stadskontoret för Barn och ungdom, Malmö stad

Tid: 11 december 2008, 62 min

Namn: Mats R. Hansson

Titel: Budgetchef i Malmö stad

Tid: 12 december 2008, 70 min

Namn: Lars Strid

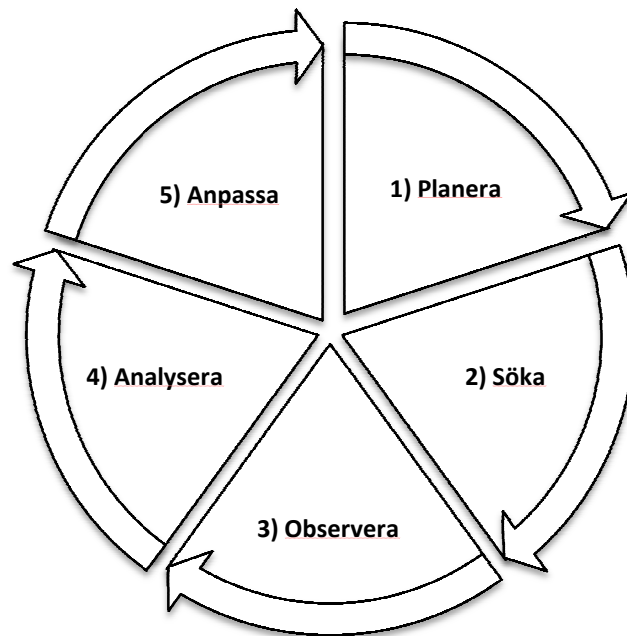
Titel: Handläggare, avdelning för ekonomi och styrning, Sveriges Kommuner och Landsting

Tid: 19 december 2008, 30 min (telefonintervju)

Observation: Närvaro vid nätverk Storstads styrgruppsmöte, Göteborg

Tid: 9 december 2008, 150 min

Bilaga 3 Benchmarkinghjulet



Figur 1. Benchmarkinghjulet¹⁶⁵.

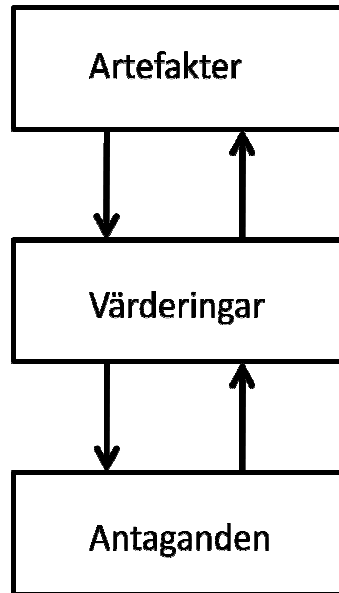
¹⁶⁵ Omgjord från Andersen, Bjørn & Pettersen, Per-Gaute (1995) *Benchmarking en praktisk handbok* Studentlitteratur, Lund s.29

Bilaga 4 Egenskaper som ett idealt nyckeltal bör ha

Ideal för ett nyckeltal ¹⁶⁶	Förklaring
Begränsat antal	Det får inte bli för många nyckeltal, då kan det bli svårt att få en bra överblick.
Enkla att förstå	Även om kretsen som påverkas av ett nyckeltal är införstådda kan det krävas förenklingar för att hela organisationen ska förstå det.
Enkelt att se möjliga förbättringar	Behöver finnas en förståelse för hur ett nyckeltal ska påverkas för att leda till en förbättring.
Relevant	Ett nyckeltal ska vara relevant för organisationen och deras situation, exempelvis för dess strategi.
Möjliggöra jämförelser	Ett nyckeltal ska kunna vara jämförbart, antingen jämföra reala värden med varandra eller monetära.
Tolka om det blivit bättre eller sämre	Det ska kunna tolkas om en ökning av ett nyckeltal är bra eller dåligt.
Klart ägande	En eller flera personer ska ha ett tydligt ansvar över nyckeltal. Om något är negativt med nyckeltalet så ska dessa agera för att rätta till det alternativt få beröm om det är positivt.
Svårt att manipulera	Det ska inte gå att manipulera nyckeltalet, exempelvis då det används som ett styrningsinstrument.
Lätt att få fram data	Nyttan av nyckeltalet bör vara större än kostnaden och tidsåtgång. Annars kan ett surrogatmått användas.
Begränsade biverkningar	För att begränsa biverkningar kan restriktioner införas för ett nyckeltal, exempelvis ett max- och minläge inom ett intervall som ett nyckeltal får ligga.
Hög mätprecision	Ju noggrannare ett nyckeltal kan mätas ju korrektare jämförelser kan genomföras.

¹⁶⁶ Catusús, Bino et al (2001) *Boken om nyckeltal* Akademitryck AB, Edsbruk

Bilaga 5 Scheins tre nivåer



Figur 2. Scheins tre nivåer¹⁶⁷.

¹⁶⁷ Omgjord från Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori, Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv* Studentlitteratur, Lund s.241