

# Slutrapport

## Modell för utvärdering av effektiv verksamhet inom kommunala koncernbolag

Framtagen i samverkan mellan Mittuniversitetet och Örnsköldsviks  
kommun, Bolagskoncernen Rodret

Rapportmallen utgör slutrapport för förstudie finansierade från  
samverkansavtalen med kommuner.

Slutrapporten skickas till processledarna vid FUS och kommunen:

[therese.eriksson@miun.se](mailto:therese.eriksson@miun.se)

[asa.yderfalt@miun.se](mailto:asa.yderfalt@miun.se)

[erica.lundqvist@ornskoldsvik.se](mailto:erica.lundqvist@ornskoldsvik.se)

# Innehåll

Slutrapport.....	1
1 Sammanfattning.....	3
2 Syfte, mål och förväntat resultat .....	4
3 Metod och datainsamling .....	6
4 Erhållna resultat – input till modellen .....	8
5 Utkast på utvärderingsmodell .....	16
6 Resultatens relevans för kommunen, Mittuniversitetet och samhället .....	21
7 Akademiskt genomslag och publikationer .....	22
8 Projektets framtidsplaner .....	24
9 Genomförda aktiviteter och upparbetade kostnader .....	25
10 Genomförda kommunikationsinsatser .....	25
11 Referenslista .....	26
12 Undertecknande.....	28
13 Bilagor.....	29

# 1 Sammanfattning

Förstudien tog sin utgångspunkt i utmaningen att kunna utvärdera (mäta och förstå) effektiv verksamhet i de kommunala bolagen. Förutom att en effektiv verksamhet är viktig för bolagskoncernen själv, så ställer kommunallagen, aktiebolagslagen och årsredovisningslagen på olika sätt också det kravet på organisationen. Planen för förstudien var att utveckla och testa en modell som beskriver och utvärderar effektiviteten i ett kommunalt koncernbolag.

En gemensam definition av effektiv verksamhet har tagits fram genom delaktighet från både koncernövergripande nivå och på djupare nivå inom pilotbolaget Miljö och Vatten i Örn sköldsvik AB (Miva). Även förutsättningar för en effektiv verksamhet har identifierats genom att fokusera på framgångsfaktorer. Detta gjordes genom ett antal workshops med representanter från koncern- och bolagsledning, samt medarbetare hos Miva.

I arbetet med att ta fram en modell har tidigare forskning, behov från Örn sköldsviks bolagskoncern och behov från piloten Miva beaktats. De utgångspunkter som beaktats är systemtänkande/tillitsbaserad styrning och ledning, att modellen ska omfatta hela verksamhetsuppdraget samt synliggöra kopplingen mellan målstyrning och processtyrning.

Ett utkast på modell för utvärdering av effektiv verksamhet har tagits fram, som behöver testas och utvärderas innan ett beslut om införande i koncernen kan tas. Många värdefulla resultat, lärdomar och insikter har vunnits under resan vilka legat till grund för förslagen utvärderingsmodell och idéer till fortsatt arbete.

Förstudien har genomförts under perioden 1/1 till 31/12 2023. Beviljad summa var 570 000kr. Projektledningsgrupp har varit Anna-Karin Ericsson, Rodret, Maria Jonsson, Miva, Anna Mårtensson, Miun, Pernilla Ingelsson, Miun och Annika Hasselblad, Miun.

## 2 Syfte, mål och förväntat resultat

### 2.1 Syfte

Syftet med förstudien var att studera olika perspektiv på effektivitet, hur dessa kan variera och därmed även påverka vilka mätetal som är relevanta ur såväl kundens som ägarens värdeperspektiv. Utifrån denna kunskap skulle en modell som beskriver och utvärderar effektiviteten i ett kommunalt koncernbolag utvecklas och testas i samarbete med verksamheten. Modellen skulle utgå ifrån kundens och ägares syn på effektivitet och värdeskapande.

### 2.2 Mål och förväntat resultat

Förstudiens mål var att ta fram en modell för utvärdering av effektivitet i kommunala koncernföretag i Örnsköldsvik som lyfter både ägares och kundens värdeperspektiv. Modellen skulle utvecklas, testas och dokumenteras genom samverkan mellan Mittuniversitetet och ett av de kommunala koncernföretagen i Örnsköldsviks kommun skulle vara pilot i studien.

I ansökan användes begreppet "modell för utvärdering av effektivitet" vars innebörd diskuterades och utreddes i förstudiens inledande skede. För att förtydliga målet med modellen ändrades begreppet till "utvärdering av effektiv verksamhet". Effektiv verksamhet är ett bredare begrepp som fokuserar på hur effektiv verksamheten som helhet är och inte enbart effektiviteten i enskilda processer eller aktiviteter.

Den modell som skulle tas fram förväntades;

- ta hänsyn till att Örnsköldsviks kommunkoncerns genomför ett förändringsarbete för att skapa ett förhållningssätt till mer tillitsbaserad styrning och ledning
- kunna användas för att "trigga" till beteendeförändring samt affärs- och verksamhetsutveckling
- vara användarvänlig och kunna visualiseras på ett tydligt och enkelt sätt

- förklara effektiv verksamhet i ett koncernbolag på en aggregerad nivå och kunna brytas ner i respektive organisation
- på en aggregerad nivå synliggöra kopplingen mellan målstyrning och processtyrning, och därigenom bidra till att skapa förståelse för hur mål, processer och utvecklingsprojekt förhåller sig till varandra.
- synliggöra och skapa förståelse för hur vi enskilt och tillsammans bidrar till effektiv verksamhet

## 2.3 Utgångspunkter

I detta kapitel presenteras de teoretiska och praktiska utgångspunkter som funnits i denna förstudie.

### 2.3.1 Systemtänkande samt tillitsbaserad styrning och ledning

Tillitsbaserad styrning innebär för många organisationer ett förändrat förhållningssätt och kan vara en utmaning eftersom det bland annat innebär att förflytta synsättet från en resultatstyrning till en tillits- och processorienterad styrning (Bringselius, 2018).

Offentliga organisationer har under flera decennier varit påverkade av neoliberal rörelse mot att följa en privat marknadslogik för att öka effektiviteten i dess tunga byråkratiska maskineri (Hood, 1991). Detta har lett till ett ökat kontraktskrivande och användande av prestationsbaserade mått för att möjliggöra beräkning av organisationens effektivitet, vilket i sin tur ger dysfunktionella effekter där anställda anpassar sitt beteende för att tillfredsställa mätningars mål snarare än att säkerställa leverans av verksamhetens kärnsyfte (Christopher and Hood, 2006).

I relation till begreppen effektivitet och effektiv verksamhet kommer ofta ett fokus på kvantitativa mått som inte sällan brister i att beskriva den komplexa verkligheten som ofta råder i offentliga organisationer (Spekle och Verbeeten, 2014). Därför krävs det att effektivitets begreppet reds ut utifrån vilket läge verksamheten anser sig själv som effektiv. Med andra ord innebär det att vad effektiv verksamhet är kan inte endast bestämmas från ledningen (top-down) utan behöver arbetas fram utifrån ett

systemtänkande där den operativa personalen får vara med och beskriva hur de effektivt kan bidra till verksamhetens uppdrag och mål. För att nå ett systemtänkande krävs involvering av verksamheten som i sin tur är grundat i tillit. Genom att på ett tillitsbaserat sätt bygga ett systemtänkande kan effektivitetsbegrepp grundas i en djupare förståelse om hur verksamheten fungerar och på så sätt utnyttja ett lärande snarare än ett kontrollerande för att skapa en effektiv verksamhet.

### 2.3.2 Hela verksamhetsuppdraget - tre typer av uppdrag

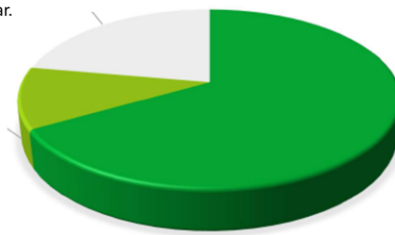
Pilotbolaget Miva hade påbörjat ett utvecklingsarbete av deras ledningsprocesser där bland annat nedanstående cirkeldiagram växt fram som syftar till att beskriva att verksamheten genomförs genom tre olika typer av uppdrag – basuppdrag, förbättringsuppdrag och utvecklingsuppdrag. De olika typerna av uppdrag styrs och genomförs på olika sätt men en väl fungerande verksamhetsstyrning behöver beakta samtliga tre delar. Omfattningen och storleken på de olika delarna varierar över tid samt varierar för grupper av medarbetare och enskilda medarbetare.

#### Utvecklingsuppdrag

De utvecklingsprojekt och uppdrag vi genomför för att uppnå våra långsiktiga mål i vår strävan mot visionen. Uppdrag som kräver att vi skapar fokus och samlar organisationen inför större övergripande förändringar.

#### Förbättringsuppdrag

De förbättringsarbeten vi genomför för att höja kvalitet och/eller effektivitet i vårt basuppdrag. Det som gör att vi hela tiden blir bättre och bättre



#### Basuppdrag

Vårt ordinarie och repetitiva arbete som vi löpande utför. Det som gör att vår verksamhet fungerar veckans alla dagar.

Figur 1. Illustration och beskrivning av verksamhetens tre olika typer av uppdrag

## 3 Metod och datainsamling

I detta kapitel presenteras tillvägagångssättet som denna förstudie tagit för att uppnå målsättningarna presenterade i kapitel 2.

### 3.1 Arbetsmetod

Då målet med denna förstudie fokuserar på utveckling av en modell för att utvärdera effektiv verksamhet som kan förhålla sig till ett tillitsbaserat styrnings- och ledningsperspektiv har valet av metod baserats på att möjliggöra interna diskussioner mellan hierarkiska nivåer. Genom att i huvudsak använda workshops som ett verktyg för att samla input till utveckling av modellen har idén varit att från ett resonerande top-bottom och bottom-up perspektiv jobba fram gemensamma perspektiv till grund för modellen. Förstudien har tillämpat en interaktiv forskningsdesign för att nå en kunskapsutveckling som bidrar till konkret utveckling av den deltagande verksamheten och ett gemensamt lärande (Johansson & Wallo, 2019).

Bilaga A – Genomförda workshopspresenterar de sju workshops som utförts under förstudiens gång, vilka som deltagit samt vilka frågeställningar som varit i fokus. Stor vikt lades vid att involvera olika organisatoriska nivåer (så som ledning och medarbetare) för att skapa en gemensam bild av vad effektiv verksamhet innebär och koppla det till det operativa arbetet att tillhandahålla tjänster till kunder. Under workshop 3 (den 13/3) hölls även en kort introducerande föreläsning om hur mått och mätande kan leda till dysfunktionella effekter när de kopplas isär från verksamhetens levererade kärnvärden, och mäter ”för mätandets skull” snarare än med en bakomliggande meningsfullhet, grundad i ett systemtänkande utifrån verksamheten.

Projektledningsgruppen har haft kortare avstämningar via Teams varannan vecka med ett längre uppehåll under sommaren. Vid behov har dessa förlängts för att hinna med förberedelser och reflektioner. Däremellan har Miuns respektive bolagskoncernens projektledning haft enskilda arbetsmöten.

### 3.2 Datainsamling

Workshopdeltagarnas anteckningar och reflektioner från genomförda workshops har samlats in, sammanställts och analyserats av projektledningsgruppen.

Vid två tillfällen genomfördes datainsamling även via enkäter. Den första slutfördes den 28/3 och riktade sig till styrelser och ledning som deltog vid den första workshopen. Syftet med enkäten var att fånga upp vad man funnit meningsfullt med workshopen samt stimulera till reflektion över hur deltagarna i sin roll kan bidra till förutsättningar för effektiv verksamhet.

Den andra enkäten slutfördes 2/6 och riktade sig till Mivas medarbetare som deltog vid workshop 4. Syftet var att fånga upp vad man funnit meningsfullt med workshopen samt testa att göra en enkel, subjektiv utvärdering av hur välutvecklade man ansåg att de identifierade framgångsfaktorerna är på Miva.

Genom att analysera och bearbeta resultatet från genomförda workshops och insamlade data har ett antal resultat erhållits som beskrivs i kapitel 4.

## 4 Erhållna resultat – input till modellen

I följande kapitel presenteras de resultat som erhållits under denna förstudie och som legat till grund för utkastet på utvärderingsmodell.

### 4.1 Gemensam definition av effektiv verksamhet

Ett viktigt resultat av förstudien är den gemensamma definition av effektiv verksamhet som överenskommit inom bolagskoncernen:

---

*Förmågan att med helhetssyn leverera utlovad nytta genom att göra rätt sak, i rätt tid, på rätt sätt och med rätt resurser*

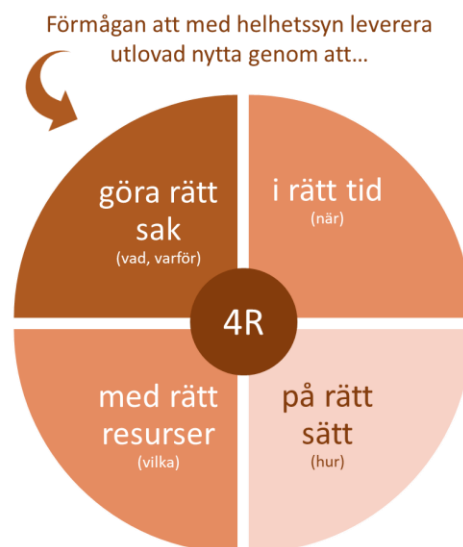
---

**Förmåga att med helhetssyn** innebär att ha förmåga att förstå och beakta hela bilden och inte bara isolerade delar. Det handlar om att se samband och samverkan mellan olika områden och aktiviteter i värdekedjan. Helhetssynen har ett övergripande syfte för dem vi är till för och att förhindra subkulturer.

**Leverera utlovad nytta** innebär att uppfylla de löften som kommunicerats till kunder och andra intressenter (direkt eller indirekt). Att hitta lösningar som både verksamheten och kunderna tjänar på.

<b>Rätt sak</b>	handlar om att utifrån uppdrag fokusera på att utföra de åtgärder som är relevanta och viktiga för att uppnå mål och leverera nytta till de verksamheter som finns till för.
<b>Rätt tid</b>	handlar om att genomföra uppdraget på sådant sätt att det matchar behov och efterfrågan.
<b>Rätt sätt</b>	handlar om våra beteenden och vilka metoder och arbetssätt som används.
<b>Rätt resurser</b>	handlar om att använda resurser på ett klokt sätt. Med resurser avses våra tillgångar som såsom kompetenser, tid, pengar, anläggningar, teknik, naturtillgångar, material och energi.

Definitionen har fått arbetsnamnet fyra R (4R). Under förstudiens genomförande har insikt nåtts om att 4R-perspektivet, förutom vid utvärderingstillfället, även behöver belysas redan vid planering- och genomförande.



Figur 2: Visualisering av definitionen

Figur 3 visar på hur dessa 4R har som tanke att användas som en rekursiv arbetsprocess där verksamheten kontinuerligt arbetar med att hålla fokus på vad de anser är rätt sak, rätt tid, rätt sätt, och rätt resurser. Cirkelformen ska symbolisera att det inte finns en bestämd startposition men att cirkeln behöver slutas och ibland kan reflektionerna behöva löpa flera varv. Det

innebär att användaren kan starta i den kvartil som föredras samt att när reflektion har gjorts genom hela cirkeln kan nya insikter ha fötts om vad som tex är rätt sak och rätt tid. Förmågan att kunna balansera dessa perspektiv ses som central för en effektiv verksamhet.

Några exempel på situationer där reflektioner avseende 4R kan användas:

- Mötesplanering och mötesutvärdering
- Medarbetarens vecko-/dagsplanering
- Projekt- och portföljstyrning
- Verksamhetsplanering
- Prioriteringsdiskussioner
- Beslutsunderlag

4R skulle även kunna implementeras i koncernbolagen som en form av ledstjärna eller som en del av en policy för verksamhetsstyrning.

## 4.2 Samsyn om vikten av att kunna utvärdera effektiv verksamhet

De kommunala bolagen är en komplex hybrid, i en på toppen politiskt styrd organisation, som har att beakta bland annat både kommunallagen och aktiebolagslagen i sin affärsdrivande verksamhet. De olika affärsdrivande verksamheterna inom Örn sköldsviks koncernbolag bedrivs på en skala från fullt marknadsmässig till rena olönsamma samhällsnyttouppdrag. Mivas verksamhetsområde Vatten och avlopp (VA) som är pilot i studien är ett taxekollektiv med uppdrag att utifrån självkostnadsprincipen ha ett balanserat resultat över tid (3 år). VA arbetar aktivt med utveckling, underhåll och förnyelse för att skapa en långsiktigt hållbar VA-tjänst för kunder och framtida generationer. En stor utmaning här är att möta det långsiktiga med kortsiktiga förutsättningar. Trots komplexiteten finns behov av att kunna utvärdera verksamheten på ett förenklat och greppbart sätt.

Vid workshop 6 beskrev deltagarna med egna ord varför det är viktigt att kunna visa att verksamheterna är effektiva, nedan är några sammanfattande exempel som lyftes fram:

- För att kunna visa att vi maximerar nyttan för våra kunder
- För att det inte bara ska stanna vid "fina ord", vi behöver faktiskt kunna visa det också
- För att kunna arbeta med förbättringar på ett bra sätt, källa till lärande och verksamhetsutveckling
- För att ha nöjda medarbetare
- Det vi efterfrågar gör vi, koppla till beteenden
- Möjligheten till god kommunikation omkring effektiv verksamhet skapar förtroende och tillit

### 4.3 Samsyn om framgångsfaktorer

Parallellt med arbetet att definiera effektiv verksamhet identifierades framgångsfaktorer för att bedriva en effektiv verksamhet. Att identifiera framgångsfaktorer och utgå från dessa ses som en kontrast till att fokus enbart läggs på att lösa problem som ett led i att skapa bestående förändring i verksamheter (Cooperrider & Srivastva, 1987).

Två målgrupper fick genom workshops identifiera och sammanställa gemensamma framgångsfaktorer. Den första målgruppen var koncern- och bolagsledningar där både styrelser och ledningsgrupper var representerade. Den andra målgruppen var medarbetare från piloten Miva. Det breda urvalet var baserat på att skapa förutsättningar för engagemang och delaktighet samt att få input från olika delar av verksamheten. Resultatet från workshoparna redovisas i Bilaga B – Framgångsfaktorer, resultat från workshop 2 och 44. Dessa resultat diskuterades och reflekterades kring vid workshop 5 med Mivas ledning, därefter sammanfattades de identifierade framgångsfaktorerna till dessa områden:



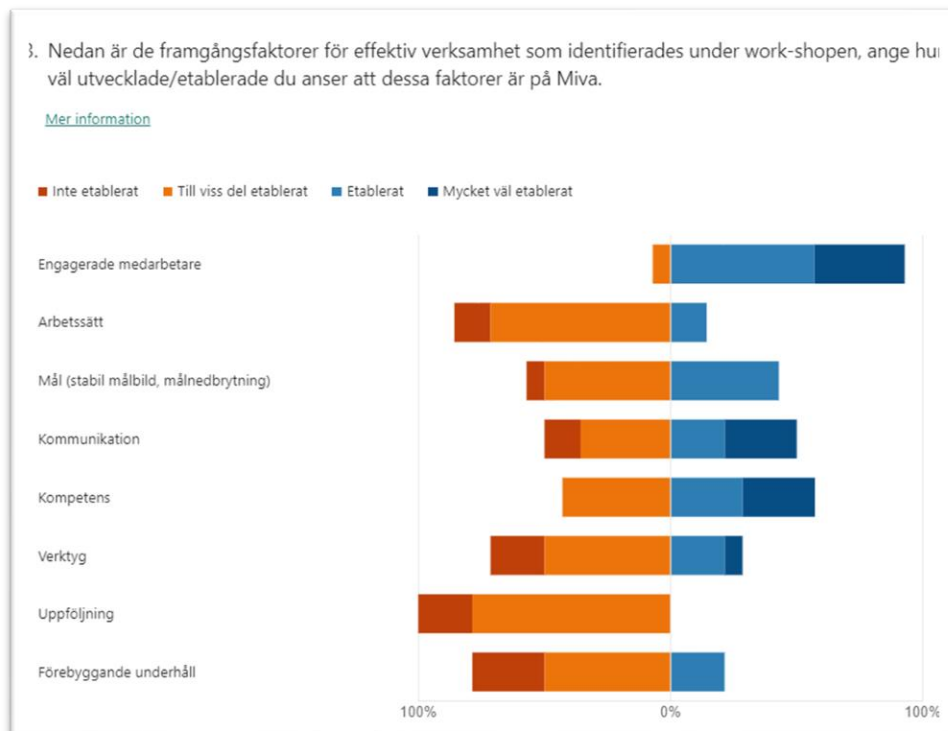
Figur 3: Framgångsfaktorer för effektiv verksamhet

I Bilaga C finns en fördjupad beskrivning av respektive framgångsfaktor som relaterats dels mot tillhörande väsentliga strukturer, dels till relevanta frågor i bolagskoncernens medarbetarenkät.

## 4.4 Utvärdering av framgångsfaktorerna inte tillräckligt

I den enkät som deltagare vid workshop 4 ombads att svara på valde vi att testa ett enkelt sätt att subjektivt utvärdera hur väl utvecklade/etablerade man ansåg att de identifierade framgångsfaktorerna är i verksamheten.

Nedan framgår sammanställning av de 14 svaren:



Figur 4. Förenklad utvärdering av framgångsfaktorena

Slutsatsen som dragits inom denna förstudie är att de identifierade framgångsfaktorena behöver finnas på plats i verksamheten för att en effektiv verksamhet ska kunna bedrivas. Om framgångsfaktorena inte finns på plats är verksamheten troligen inte så effektiv som den skulle kunna vara. Motsatsen kan dock inte sägas gälla – att om framgångsfaktorena finns på plats så betyder det inte per automatik att verksamheten är effektiv, endast att förutsättningarna för effektiv verksamhet finns. Vid workshop 6 tillsammans med styrelser och ledning presenterades denna slutsats och deltagarna instämde i att utvärderingsmodellen behöver inkludera fler perspektiv än så.

## 4.5 Viktigt med dialoger som bidrar till lärande

Vid den enkät som genomfördes efter workshop 2 samlades information in om hur deltagarna från styrelser och ledningsrepresentanter upplevde meningsfullhet och nytta av arbetet. Enkätsvaren visade på att deltagarna såg diskussionerna om olika perspektiv på effektiv verksamhet som

värdefulla samt att de tog med sig en fördjupad insyn i verksamheten. De ansåg även att det är viktigt att nå en gemensam bild av vad effektiv verksamhet innebär.

Vid den enkät som genomfördes efter workshop 4 med Mivas medarbetare fick de motsvarande fråga om hur de upplevde meningsfullheten och nyttan av arbetet. Enkätsvaren beskriver en uppskattning av att träffas tvärfunktionellt och att inse både likheter och skillnader i uppfattningar. Att det gav nya idéer och ny energi för att tänka bredare och tänka nytt.

Slutsatsen är att dialogen är väldigt viktig för gemensam förståelse för effektiv verksamhet och således något som utvärderingsmodellen behöver inkludera. Vidare är lärandet i sig en central och viktig del i effektiv verksamhet och där har dialogen som lärandeform en viktig roll att fylla.

## 4.6 Hur kan var och en bidra till effektiv verksamhet

Vid den enkät som genomfördes efter workshop 2 (13/3) ställdes även frågan "Givet den överenskomna definitionen av effektiv verksamhet – vad kan du i din roll göra för konkreta saker för att skapa förutsättningar för en effektiv verksamhet?". Av svaren framkom huvudsakligen nedan:

- Skapa och kommunicera tydliga målbilder och varför de är viktiga för att hålla fokus och motivationen uppe
- Fokusera på resultat och våga hålla fast vid riktningen även om resultat tar tid att uppnå
- Främja samarbete och utveckla helhetssynen bland styrelser och organisationerna, stärka tilliten
- Definiera och bryta ned begreppet "rätt saker, rätt tid, rätt sätt och rätt resurser" för att tydliggöra vad det innebär för organisationen
- Leverera tydliga underlag, minska onödig uppföljning och prioritera väl valda mått

Svaren har nära koppling till de framgångsfaktorer som identifierats vilket åskådliggör att styrelser och ledning har stora möjligheter att bidra till

effektiv verksamhet genom att på olika sätt arbeta för att stärka förutsättningarna för verksamheten.

## 4.7 Svårigheter att identifiera mått

Med utgångspunkt från den framtagna definitionen av effektiv verksamhet och en avgränsad del av pilotföretagets verksamhetsmål genomfördes workshop 7. Syftet var att testa hur 4R kan hjälpa oss att förstå och utvärdera effektiv verksamhet. Målet var också att identifiera relevanta mått.

Utifrån ett av Mivas övergripande bolagsmål "framtidssäkra anläggningar och leveranser" gjorde förstudien en avgränsning till de två underliggande strategiska delmålen som innebär att förnya och utveckla ledningsnätet för dricksvatten samt att med hjälp av ny teknik öka möjligheten att styra va-anläggningen centralt.



Figur 5: Illustration av målnedbrytning på Miva och den valda avgränsningen (illustrerad med röda inramningar).

Vid testet visade det sig att det blev för abstrakt nivå att utgå från de två strategiska delmålen, det blev relevantare för deltagarna att använda 4R för att genomföra analys och reflektion på delar av det som sker operativt i verksamheten. Testet var utformat för att identifiera faktorer som driver beteenden i verksamheten och identifiera relevanta mätningar i relation till de strategiska målen för att kunna följa upp och indikera status för vart

verksamheten befinner sig. Resultatet visade mer på aktiviteter som pågår eller skulle vara relevanta för verksamheten att genomföra för att arbetet ska bedrivas i linje med de strategiska målen. Resultatet återfinns mer i detalj i Bilaga D – Resultat från genomfört test av definitionen för effektiv verksamhet i piloten Miva.

Genom att involvera reflektioner från både lednings och operativ nivå kan mål byggda från visioner kopplas till faktiska aktiviteter och konkretiseras till mått. Dock är detta ett kontinuerligt arbete vilket kräver engagemang från verksamhetens alla delar, samt ett ställningstagande för vilka aktiviteter som ska prioriteras. Ett förslag på arbetsgång att använda under planeringsfasen har tagits fram i Bilaga E – Förslag till arbetsgång vid identifiering av meningsfulla mått

## 4.8 Behov av olika typer av mått och mätande

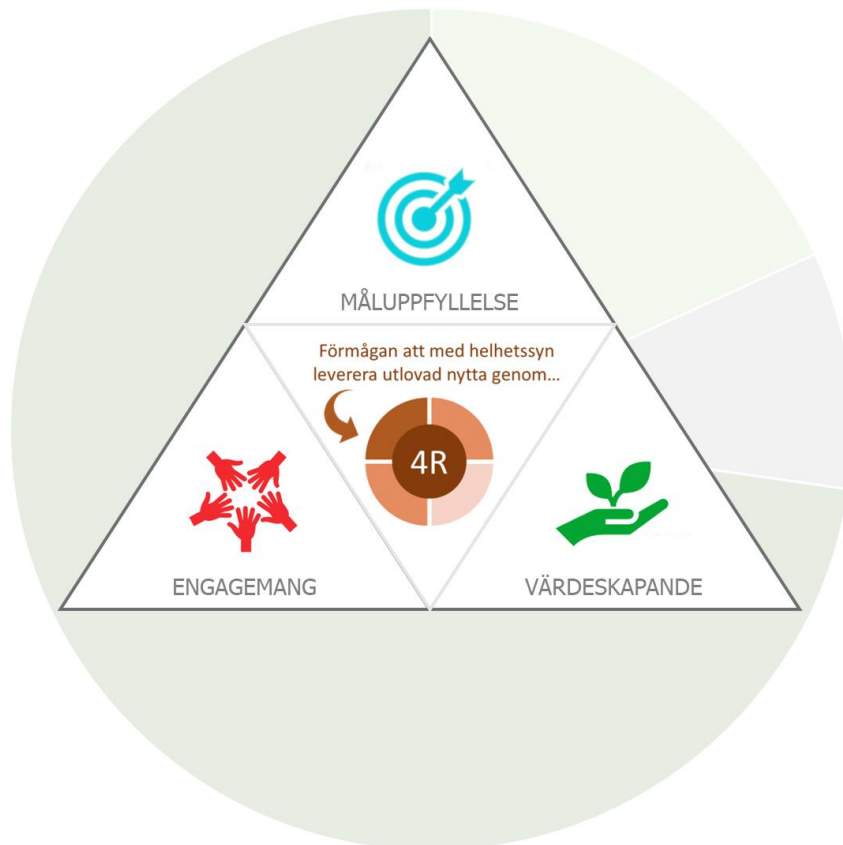
Bolagen inom bolagskoncernen använder idag ett antal olika målsatta mått och indikatorer i sin verksamhetsstyrning men det saknas en samsyn om syftet med de olika måtten.

Utifrån ett systemperspektiv är det värdefullt att dela upp mått och mätande i en verksamhet i olika tidsformer med mått som har ett dåtidsperspektiv, nutidsperspektiv och ett framtidsperspektiv. Detta tänk kan hjälpa verksamheten att avgöra vilka mått som ska användas för vilka syften för att undvika att styra på kortsiktiga mått, så som indikatorer, som inte leder verksamheten mot deras långsiktiga mål utan snarare skapar hastiga ogenomtänkta beslut baserade på kortsiktiga resultat, mål, standarder relaterade till budget.

## 5 Utkast på utvärderingsmodell

Ett traditionellt sätt att utvärdera effektivitet är att visa samspelet mellan resurser, volym och kvalitet. Vi kan konstatera att effektiv verksamhet är beroende av både strukturer och kultur. Strukturer så som organisationsstruktur, målnedbrytningar, processer och systemstöd, samt mjukare aspekter så som vad vi faktiskt gör, våra beteenden och vår upplevelse av strukturererna. De tillsammans bidrar till effektiv verksamhet.

Det utkast på utvärderingsmodell som illustreras nedan har en vidare syn än det traditionella. Den utgår tydligare från verksamhetens syfte och mål, omfattar både objektiv utvärdering och intressenters subjektiva bedömningar.



Figur 7. Illustration av utkast på modell för utvärdering av effektiv verksamhet.

Den gemensamma definitionen av effektiv verksamhet utgör grunden för utvärderingsmodellen och har därför placerats i illustrationens centrum. Definitionen som bland annat anger att effektiv verksamhet handlar om en "förmåga att med helhetssyn leverera utlovad nytta" har tillsammans med de identifierade framgångsfaktorerna legat till grund för utformningen av modellens tre hörnstenar: engagemang, värdeskapande samt måluppfyllelse. Den bakre cirkeln syftar till att symbolisera att utvärderingen ska utgå från en helhetssyn samt beakta alla delar av verksamheten.

Förstudiens arbete har utmynnat i att en utvärdering av effektiv verksamhet behöver fånga upp graden av förutsättningar för individ och organisation, graden av verksamhetens förmåga att framtidssäkra och ständigt förbättra verksamheten genom måluppfyllelse samt graden av upplevt och faktabaserat värdeskapande. Triangeln ska symbolisera att det finns en korrelation och ömsesidiga beroenden mellan de tre hörnstenarna. Om dessa beroenden hanteras på ett bra sätt bidrar det till att stärka respektive hörnsten men de kan också från tid till annan orsaka slitningar som försvagar någon eller flera av hörnstenarna.

Beroende på i vilken del av verksamheten som modellen tillämpas inom kommer olika perspektiv att framträda. Involvering, analys och dialog är därför en grundläggande byggsten för att säkerställa en helhetssyn och effektiv verksamhet.

## 5.1 Modellens tre typer av mått

För att utvärdera modellens tre hörnstenar har förstudien funnit behov av tre olika typer av mått. Genom att dela upp modellens mått i uppföljningsmått, indikatorer, och kapacitetsmått kan verksamheten mer medvetet välja vilka mått som ska användas utifrån ett dåtidsperspektiv för att lära från historiskt data (**uppföljningsmått**) och skapa en transparens enligt offentlighetsprincipen, mått som ska användas utifrån ett nutidsperspektiv (**indikatorer**) som en temperaturmätare för att se fluktuationer i verksamheten, och sist utifrån ett framtidsperspektiv (**kapacitetsmått**) som används som styrinstrument för att se till att verksamheten håller kurs mot sina satta mål. Precis som en kompass hjälper kapacitetsmått att styra verksamheten åt rätt håll. De kan tex användas för att trigga till rätt beteenden/åtgärder, hålla fokus, kommunicera, engagera och genom lärandet förenkla beslutsfattande. Oavsett typ av mått kan de dock aldrig ersätta kvalitativ kunskap, varför analys, dialog och lärande är en central del av utvärderingsmodellen. Exempel på de tre olika typerna av mått inom Mivas verksamhet ses i Figur 8.

Mått	Orientering	Syfte	Exempel från piloten
<b>Uppföljningsmått</b>	Dåtid	Lärande och transparens	Svinn (producerat dricksvatten i relation till debiterat dricksvatten)
<b>Indikatorer</b>	Nutid	Temperaturmätare	Nivåer i vattenreservoarer Flödesmätare
<b>Kapacitetsmått</b>	Framtid	Kompass	Förnyelsetakt vattenledningsnät

Figur 8. Exempel på mått som identifierats inom det tre olika typerna av mått, Uppföljningsmått, Indikatorer och Kapacitetsmått inom Mivas verksamhet.

## 5.2 Modellens tre hörnstenar

### 5.2.1 Måluppfyllelse

Hörnstenen syftar till att utvärdera i vilken utsträckning verksamhetens mål uppnås, vilket bygger på att det finns en tydlighet kring vad organisationen strävar efter och att det finns mätbara mål. Utvärdering av måluppfyllelse görs för ett urval av verksamhetens mest väsentliga mål och dess tillhörande kapacitetsmått. Måluppfyllelse kan avse olika typer av mål, exempelvis bolagsmål, effektmål, projektmål, processmål.

För att utvärdera måluppfyllelse följs kapacitetsmåten upp tillsammans med en reflektion och dialog avseende 4R. Gjorde vi rätt saker, i rätt tid, på rätt sätt och med rätt resurser? Ej påverkbara faktorer ska inte ligga som grund för bedömningen/analysen av effektiv verksamhet.

En hög grad av måluppfyllelse indikerar en effektiv verksamhet, men behöver belysas tillsammans med de övriga två hörnstenarna.

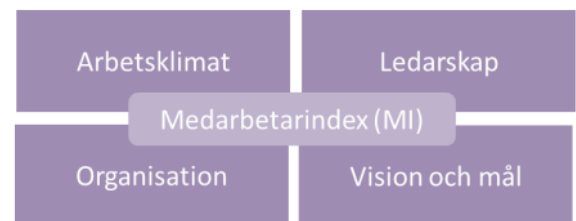
### 5.2.2 Engagemang

Hörnstenen syftar till att utvärdera de identifierade framgångsfaktorerna för en effektiv verksamhet. Utvärderingen omfattar dels en bedömning av

verksamhetens strukturella förutsättningar, dels medarbetarnas upplevelse av huruvida framgångsfaktorerna finns på plats.

Verksamhetens förutsättningar utvärderas genom att göra en bedömning av i vilken omfattning vissa strukturer för framgångsfaktorerna finns etablerade och är ändamålsenliga.

Medarbetarnas upplevelse av huruvida framgångsfaktorerna finns på plats utvärderas genom ett urval av uppföljningsmått och indikatorer. Förstudien har funnit att mycket av det fångas redan idag upp i den medarbetarenkät som används årligen inom bolagskoncernen. Medarbetarenkäten syftar till att mäta just engagemang och omfattar fyra olika indexområden som framgår av Figur 9. Vilka frågor som reflekterar dessa strukturer samt inom vilka områden enkäten eventuellt skulle behöva kompletteras framgår av **Fel! Hittar inte referensälla.**



Figur 9: Illustration av de delar som ingår i befintligt medarbetarindex.

Ju högre grad av engagemang, desto större är sannolikheten att individer och team är villiga att investera tid, energi och kreativitet för att nå sina och verksamhetens mål.

### 5.2.3 Värdeskapande

Hörnstenen har i syfte att utvärdera och säkerställa verksamhetens förmåga att skapa och leverera värde till dess intressenter. Detta kräver en god förståelse för de olika intressenternas förväntningar och behov, vilket ibland kan innebära att det uppstår konflikter mellan olika intressen. Det är därför viktigt att upprätthålla en öppen och kontinuerlig dialog som strävar efter att uppnå en hållbar helhetssyn.

För att utvärdera värdeskapandet krävs det att relevanta uppföljningsmått och indikatorer har identifierats. För att måtten och indikatorerna ska vara relevanta bör de lyfta fram viktiga kvalitativa aspekter av de produkter, tjänster och den service som intressenterna erhåller. Det är också viktigt att

mätningarna kan följas över tid samt belyser interna likväl som externa perspektiv på värdeskapandet.

Mätningar kan lämpligen göras genom befintliga kund- och medarbetarundersökningar samt i samband med styrelsens utvärderingar. Vid utformning av dessa utvärderingar är det viktigt att beakta faktorer så som tex målgrupper kund, svarsfrekvens och periodicitet. För att komplettera hörnstenen Värdeskapande kan även ett urval av verksamhetens uppföljningsmått och indikatorer inkluderas.

### 5.3 Förslag till praktisk tillämpning

Det beskrivna utkastet på utvärderingsmodell har inte hunnit testas inom avsatt projekttid varför det inte är möjligt att i denna slutrapport ge ett komplett förslag på praktisk tillämpning. Förslag på fortsatt test- och utvecklingsarbete återfinns i Bilaga G – Koncernbolagens projektslednings förslag på fortsatt utvecklingsarbeteG.

Den viktigaste delen med föreslagen utvärderingsmodell är själva analysen och dialogen omkring vad utvärderingen visar. Med det menas att effektivitet inte endast kan byggas på kvantitativa värden, utan att det även behövs reflektioner från olika delar av verksamheten gällande hur man kan lära från tidigare misstag och framgångar för att förbättra arbetsgång och processer. Till stöd för analysen har ett förslag till dialog-/lärdok tagits fram, se Bilaga F – Förslag till dialogduk för utvärderingF. Resultatet av analysen ska på olika nivåer kunna bidra till lärdomar om den egna verksamheten och vara ett underlag till fortsatt utveckling av effektiv verksamhet. Den övergripande analysen bör även kunna vara ett underlag vid ägardialoger.

## 6 Resultatens relevans för kommunen, Mittuniversitetet och samhället

Förstudien bidrar med insikter i en fråga som är en stor utmaning för dagens svenska offentliga organisationer, att bedriva verksamheter hållbart, effektivt och med kvalitet. Offentliga organisationer i Sverige har

olika uppdrag och förutsättningar för sina verksamheter, de är ofta verksamma i komplexa kontexter med komplicerade uppdrag. Att i komplexa kontexter skapa effektiva verksamheter som bedrivs med kvalitet och genererar värde till samhället och individer är utmanande, vilket till och med kan ses som en utopi. Trots att det kanske är en ogripbar utmaning, så betyder inte det att offentliga organisationer ska sluta stäva efter att bedriva effektiv verksamhet som levererar värde. Det betyder snarare att än mer fokus behövs på detta område då komplexitet i de samhälleliga utmaningarna inte ser ut att minska utan hellre öka.

Inom projektet har mjuka aspekter så som värderingar, förmågor och system, såväl som hårda aspekter som strukturer och strategier inkluderats vid utformningen av den skapade modellen för utvärdering av effektiv verksamhet. Dessa två olika områden behöver samverka vilket stöds av Van Looy et al. (2011) som fann att villkoren för verksamheters framgång behöver inkludera både "förmåga" (individuella färdigheter eller kunskaper som behövs) och "mognad" (etablering och implementering av processer och strategier som behövs för att uppnå mål).

Ur ett kvalitetsledningsperspektiv behövs ett sammanhållet system som kopplar samman resultatstyrning med affärsutveckling som är utformad för att möta medborgarnas behov och skapa värde för samhället (Bergman & Klefsjö, 2020; Deleryd & Fundin, 2021). I detta projekt har värdeskapande/levererad nytta varit i fokus vilket även syns i den framtagna modellen för utvärdering av effektiv verksamhet. Tilläggas ska att inom denna förstudie har även tillitsbaserad styrning inkluderats.

## 7 Akademiskt genomslag och publikationer

Att mäta effektivitet är identifierad som en viktig aktivitet för att öka kvaliteten i offentlig service, vilket har gjort att utövandet av prestationsmätande, benchmarking och jämförelse genom kvantitativa mått har ökat de senaste decennierna. Dock har tolkning av mått för strategiska insatser identifierats som problematiskt då måtten inte ger en komplett bild

av den verkliga komplexiteten i verksamheten (Persaud och Nestman, 2006). Detta pekar mot behovet att hitta mått som ger en mer realistisk bild av verksamheten som inte endast tar hänsyn till traditionella ekonomiska mått (Eckerd et.al. 2021), utan utfår från mått som är meningsfulla för verksamhetens kärnsyfte att tillhandha ha offentlig service.

Förstudiens akademiska bidrag är huvudsakligen till forskning inom områden som prestationsmätning och utvärdering samt kvalitetsteknik i en offentlig kontext. Fokus har varit att vidga bilden av effektivitet och på så sätt inkludera komplexiteten i kommunal verksamhet till större grad. Med utgångspunkt i forskning om strategisk mappning och strategisk förvaltning (Bryson, 2015; Eckerd et.al., 2021) är fokus att väcka kritiska reflektioner i beslut och handlingar som formar och guida vad organisationen är, vad den gör, och varför den gör det. Genom sådana reflektioner är fokus att skapa "meningsfulla mått" genom att koppla ihop valda mått för effektiv verksamhet med organisationens mål.

En sammankoppling mellan organisationens mål och valda mått för effektiv verksamhet görs i utgångspunkt i metoden strategikartläggning eller strategisk mappning (Veillard et.al., 2010; Persaud och Nestman, 2006; Greenberg et.al., 2005) som är ett sätt att genom tre steg kartlägga hur varje strategi kopplar ihop prioriterade kommunala mål, strategier för att må målen, och måtten som används för att följa upp dem.

De akademiska bidrag som fram tills nu har gjort är i begynnande stadie då endast delar i modellen testats i en pilot. Delresultat från förstudien presenterades vid Svenska utvärderingsföreningen SVUF jubileumskonferens 7-8/12 i Stockholm. Titeln på presentationen var, "Modell för att mäta effektiv kommunal verksamhet". Vid konferensen samlades feedback från väletablerade utvärderingsforskare in kring hur viktiga aspekter från ett utvärderingsperspektiv kan bidra till att förbättra utformningen av modellen, genom tydligare ramar, och tydligare inventering av existerande mått.

En tidskriftsartikel är planerad att skrivas klart under första halvan av 2024. Tanken är att det blir en tidskriftsartikel med inriktningen att bygga vidare på den tidigare delpresentationen på SVUFs jubileumskonferens av förstudien. Utveckling av och input till den tänkta modellen har pågått under hela förstudiens tid, vilket gör att artikeln behöver färdigställas efter förstudiens slut. Forskarna säkerställer tid genom att använda fakultetsmedel.

Interaktiv forskningsdesign är vanligt förekommande som metod i forskningsstudier vid kvalitetsteknik, strukturen för metoden med ett forskningssystem och ett praktikersystem är sedan tidigare beskriven i teorin, se tex Ellström et al. (2020) och Johansson och Wallo (2019). Däremot finns ett identifierat kunskapsgap i metoden kring hur interaktionen mellan forskarsystemet och praktikersystemet kan utföras. Förstudien som presenteras i denna projektrapport är ett exempel på interaktionen mellan systemen och kan ligga till grund för empiri till en större studie som syftar till att utveckla interaktiv forskningsdesign.

## 8 Projektets framtidsplaner

I dagsläget finns ingen plan för att fortsätta ett gemensamt projekt i linje med förstudiens inriktning som helhet. Däremot finns planer och redan beviljade forskningsprojekt som berör områden som varit delar i denna förstudie. Forskarna som deltagit i förstudien kommer att fortsätta forska inom ramen för olika projekt.

Styrning och ledning med fokus på systemsyn och kvalitetsutveckling i offentliga organisationer kommer att forskas på inom ramen för projektet Eleven i fokus 100%: etablering av systematiskt kvalitetsarbete genom hela värdekedjan. Beviljat belopp 1 200tkr.

Genom projektet funktionella team kommer teambaserade arbetssätt och metoder att utvecklas i syfte att skapa funktionella team och en hållbar kvalitetskultur. Projektet kommer att bedrivas i samverkan med en kommunal stödfunktion och dess ledningsgrupp. Syftet med projektet är

även att identifiera sätt att följa upp resultatet av förbättrade teambaserade arbetssätt och metoder. Beviljat belopp 851 tkr.

I relation till mått och mätande kommer vidare forskning att fokusera på användandet av mått i offentliga organisationer med utmaningar som att skapa meningsfulla mått utifrån en komplex organisatorisk verklighet vilken innefattar multipla mål och aktörer. Genom att i linje med strategisk mappning som använts i denna förstudie kommer framtida forskning att bygga vidare på att koppla ihop mål och mått för att se till att måtten står i linje med verksamhetens kärnvärde, dock i andra forskningsprojekt.

Med förstudien som grund och med förslag till fortsatt utveckling av modellen, har bolagskoncernen att fatta beslut om nästa steg.

## 9 Genomförda aktiviteter och upparbetade kostnader

Se avsnittet *Metod och datainsamling* samt Bilaga A – Genomförda workshops Förstudien tilldelades medel 570 tkr, varav 50/50 från vardera parten har förbrukats enligt ansökan. Merparten av finansieringen har gått till att finansiera forskarnas arbetstid. En mindre del av budgeten har använts till finansiering av resor mellan Östersund/Örnsköldsvik och Sundsvall/Örnsköldsvik, samt deltagaravgift och resa till SVUF jubileums konferens Sundsvall/Stockholm.

## 10 Genomförda kommunikationsinsatser

Kommunikationsplan upprättades med stöd av pilotföretagets kommunikationschef. Information till berörda målgrupper har skett löpande och i befintliga kanaler.

Internt på Mittuniversitetet har respektive representerade ämnesgrupper fått löpande information om projektets innehåll och utförande, tex vid Kvalitetstekniks veckomöten. Vidare har projektet informerats om och

beskrivits av forskarna för andra kommuner som har samverkansavtal med Mittuniversitetet tex Östersunds kommun.

Projektets har en officiell hemsida:

<https://www.miun.se/Forskning/forskningsprojekt/pagaende-forskningsprojekt/modell-for-utvardering-av-effektiv-verksamhet-inom-kommunala-koncernbolag/>

## 11 Referenslista

Bergman, B. och Klefsjö B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur AB. Lund

Bringselius, L. (Red.) (2018). *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik*. (1 uppl.) (Statens offentliga utredningar; Nr 2018:38)

Bryson, J. M. (2015). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition (pp. 515-521). Elsevier Inc.

Christopher, H., & Hood, C. (2006). Gaming in targetworld: The targets approach to managing British public services. *Public Administration Review*, 66(4), 515-521.

Cooperrider, L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 1, pp. 129-169.

Deleryd, M. & Fundin, A. (2021). Towards societal satisfaction in a fifth generation of quality. *Total Quality Management & Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1864214>

Eckerd, A., Bulka, L., Nahapetian, E., & Castellow, D. (2021). Strategic planning and performance measurement: Engaging the community to develop performance metrics. *Critical Policy Studies*, 15(1), pp. 1-20.

Ellström, P-E., Elg, M., Wallo, A., Berglund, M. & Kock, H. (2020). Interactive research: concepts, contributions and challenges. *Journal of*

*Manufacturing Technology Management*. 31(8), pp. 1517-1537. DOI 10.1108/JMTM-09-2018-0304

Greenberg, A., Angus, H., Sullivan, T., & Brown, A. D. (2005). Development of a set of strategy-based system-level cancer care performance indicators in Ontario, Canada. *International Journal for Quality in Health Care*. 17(2), pp. 107-114.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*. 69(1), pp. 3-19.

Johansson, P. E. and Wallo, A. (2019). Exploring the work and competence of interactive researchers. *Journal of Manufacturing Technology Management* DOI 10.1108/JMTM-09-2018-0307

Persaud, D. D., & Nestman, L. (2006). The utilization of systematic outcome mapping to improve performance management in health care. *Health Services Management Research*, 19(4), 264-276.

Spekle, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management accounting research*, 25(2), 131-146.

Van Looy, A., De Backer, M. & Poels, G. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*. 22(11), pp. 1119-1137.

Veillard, J., Champagne, F., Klazinga, N., Kazandjian, V., Arah, O. A., & Guisset, A. L. (2005). A performance assessment framework for hospitals: the WHO regional office for Europe PATH project. *International journal for quality in Health Care*. 17(6), pp. 487-496.

## 12 Undertecknande

[Digital signering]

---

Anna Mårtensson, Projektledare Mittuniversitetet

[Digital signering]

---

Anna-Karin Ericsson, Projektansvarig Örnköldsviks kommun

## 13 Bilagor

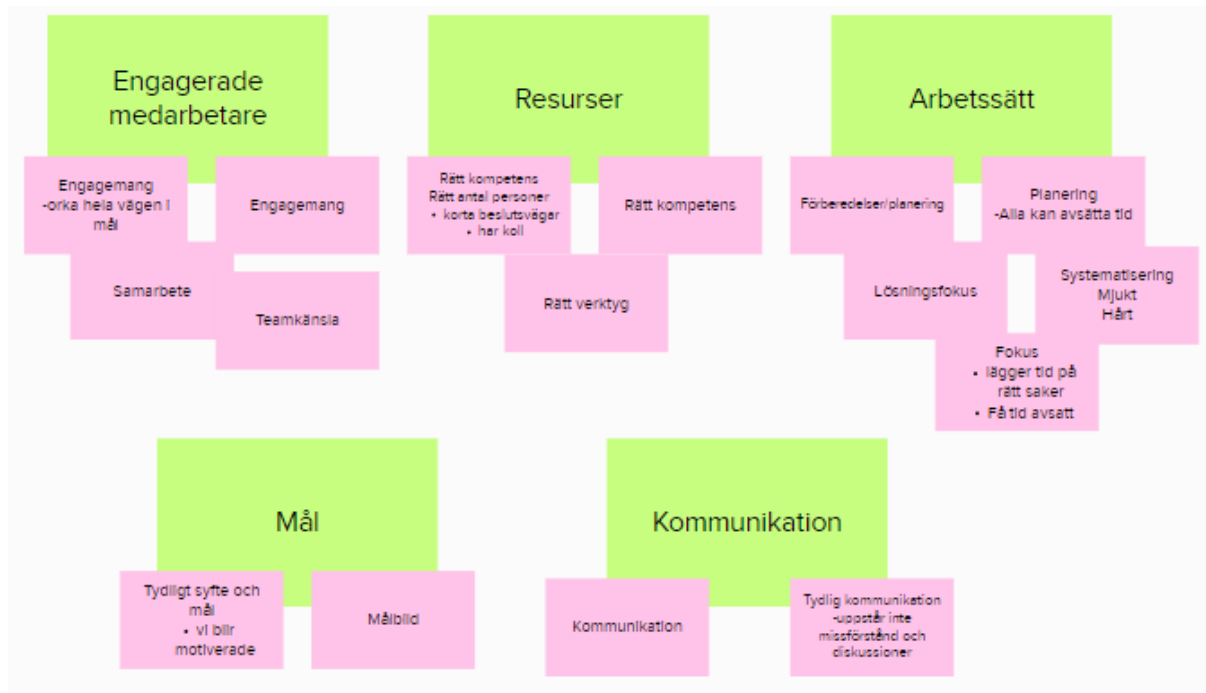
### 13.1 Bilaga A – Genomförda workshops

Id	Datum	Deltagare	Frågeställning/Syfte
#1	17/1	Koncernledning + bolagsledning Miva	Internt planeringsmöte förväntningar och farhågor
#2	25/1	Koncernstyrelse/ koncernledning + bolagsstyrelse/ bolagsledning/projektledning Miva + VD övriga koncernbolag	Ge exempel på effektiv verksamhet. Vilka framgångsfaktorer ledde till detta? Förslag på definition av effektiv verksamhet
#3	13/3	Koncernstyrelse/ koncernledning + bolagsstyrelse/ bolagsledning/projektledning Miva + VD övriga koncernbolag	Forts. Vad är effektiv verksamhet? Sammansmältning och ställningstagande av definition.
#4	18/4	Medarbetare Miva	Ge exempel på effektiv verksamhet. Vilka framgångsfaktorer ledde till detta?
#5	25/4	Bolagsledning Miva	Gruppering av framgångsfaktorer från genomförda WS
#6	20/9	Koncernstyrelse/ koncernledning Bolagsstyrelse/Bolagsledning Miva + kommunikation VD övriga koncernbolag	Så långt har vi kommit i framtagande av modellen med tillhörande frågeställningar för att samla ytterligare input från verksamheten
#7	2/11	Chefer/medarbetare Vatten och avlopp, Miva	Test Pilot: Hur kan definitionen hjälpa oss att förstå effektiv verksamhet samt hitta mått.

## 13.2 Bilaga B – Framgångsfaktorer, resultat från workshop 2 och 4



Sammanställning av framgångsfaktorer för effektiv verksamhet från workshop 2 med representanter från styrelser och ledning inom koncernen och tillhörande bolag.



Sammanställning av framgångsfaktorer för effektiv verksamhet från workshop 4 med medarbetare från piloten Miva.

## 13.3 Bilaga C – Fördjupad beskrivning av framgångsfaktorer

Utifrån resultaten från workshop 2, 4 och 5 arbetades framgångsfaktorer beskrivna i avsnitt 4.3 fram. Nedan en fördjupad beskrivning av dessa samt exempel på väsentliga strukturer för att utvärdera respektive framgångsfaktor.

Framgångsfaktorer	Beskrivning	Exempel på väsentliga strukturer
<b>Syften och mål</b>	<p>Syfte och vision - En tydlig beskrivning av varför organisationen existerar och dess vision för framtiden. Ger en övergripande riktning och syfte för hela verksamheten.</p> <p>Mål och strategier – Tydligt definierade mål och strategier som medarbetarna varit delaktiga i att forma. Mål som är mätbara och kopplade till organisationens syfte och vision.</p> <p>Planering - som beaktar resurstillgång, tydliggör ansvar och skapar förutsättningar till ett framgångsrikt genomförande.</p>	<p>✓ Målnedbrytningsstrukturer (inklusive måttstrukturer)</p> <p>✓ Strukturer för resursplanering</p>
<b>Uppföljning och lärande</b>	<p>Uppföljning och visualisering av framsteg för att hålla fokus och motivation. Att lära av varandra och omgivningen. Att vara flexibel och utnyttja uppkomna möjligheter för att främja snabbare genomförande.</p>	<p>✓ Uppföljningsstrukturer</p>
<b>Kommunikation &amp; samarbete</b>	<p>Kommunikation - tydlig kommunikation av syfte och mål så att alla i organisationen förstår varför deras bidrag är viktigt</p> <p>Samarbete - att samarbeta och nyttja varandras styrkor, med tillit och ömsesidig respekt, så att alla kan arbeta mot gemensamma mål.</p>	<p>✓ Kommunikationsstruktur – kommunikationskanaler, gemensamma begrepp, mötesstrukturer?</p> <p>✓ Forum för samskapande och dialoger</p>

Framgångsfaktorer	Beskrivning	Exempel på väsentliga strukturer
<b>Organisation, ledarskap &amp; resurser</b>	<p>Organisation – en klar och tydlig organisationsstruktur som definierar ansvarsområden.</p> <p>Ledarskap - ett ledarskap som tydliggör ramar och handlingsutrymme samt främjar medledarskapet genom att agera i rollerna kompass, vägrydjare och coach.</p> <p>Resurser - att ha rätt resurser och kompetenser tillgängliga för att kunna lösa uppgifter effektivt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organisationsstruktur, inkluderar tydliga delegeringar och mandat</li> <li>✓ Strukturer över styrande information</li> <li>✓ Tydliggörande vad det innebär för verksamheten samt strukturer för löpande utvärdering</li> <li>✓ Introduktion ny personal</li> <li>✓ Kompetensutveckling befintlig personal</li> <li>✓ Budget</li> </ul>
<b>Arbetsätt &amp; verktyg</b>	<p>Processer – att väsentliga processer är tillräckligt dokumenterade och tillgängliga. Arbeta systematiskt med att utvärdera och förbättra processerna.</p> <p>Verktyg och system – att syfte, omfattning och ansvar för väsentliga systemstöd är tillräckligt dokumenterade och tillgängliga</p> <p>Intressenter - en förståelse för interna och externa intressenters behov, förväntningar och intressen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Processtrukturer</li> <li>✓ Strukturer för ständiga förbättringar</li> <li>✓ Beslutsstrukturer</li> <li>✓ Systemstrukturer</li> <li>✓ Strukturer för att hantera förväntningar från verksamhetens intressenter</li> </ul>

Urval av frågor i medarbetarenkät som relaterar till vissa av framgångsfaktorerna:



INNOVATION ÖRNSKÖLDSVIK

övikshem

En del av ÖRNSKÖLDSVIKS KOMMUNKONCERN



miva

HAMN & LOGISTIK



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

Framgångsfaktorer	Exempel på frågor i medarbetarenkät
<b>Syften &amp; mål</b>	<p>Jag har överenskomna mål kopplat till mitt arbete (J/N)</p> <p>Jag upplever att mina mål är realistiska och genomförbara</p> <p>Jag upplever att vår affärsidé/vision genomsyrar hela bolaget.</p> <p>Jag känner mig motiverad och engagerad av de mål jag har i mitt arbete</p> <p>Jag vet hur jag ska prioritera bland mina arbetsuppgifter kopplat till de mål jag ska nå</p> <p>Jag tycker att jag har uppdrag med rimliga förutsättningar</p>
<b>Uppföljning &amp; lärande</b>	<p>Jag upplever att mina mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt</p> <p>Jag upplever att min närmaste chef uppmärksammar goda prestationer (t ex ökat ansvar, ökat förtroende, nya förutsättningar för utveckling etc.)</p> <p>Jag upplever att min närmaste chef ger mig tillräcklig återkoppling på mina prestationer och arbetsresultat</p>
<b>Kommunikation &amp; samarbete</b>	<p>På/I min avdelning/grupp bemöter vi varandra med respekt även i de fall vi tycker olika</p> <p>På/I min avdelning/grupp har jag möjlighet att påverka och vara delaktig</p> <p>På/I min avdelning/grupp visar vi varandra uppskattning när någon gör något bra</p>
<b>Organisation, ledarskap &amp; resurser</b>	<p>Jag tycker att det inom hela bolaget är tydligt vem eller vilken avdelning/grupp som ansvarar för vad</p> <p>Jag upplever att min närmaste chef föregår med gott exempel</p> <p>Jag upplever att min närmaste chef har förtroende för mig som medarbetare</p> <p>Jag upplever att min närmaste chef leder och driver verksamheten så att vi tillsammans kan uppnå våra mål</p> <p>Jag känner förtroende för min närmaste chefs sätt att leda och utveckla min avdelning/grupp</p>
<b>Arbetsätt &amp; verktyg</b>	Saknas



## 13.5 Bilaga E – Förslag till arbetsgång vid identifiering av meningsfulla mått

1. Identifiera verksamhetens övergripande mål (i detta fall bolagskoncernen) vilka bör vara kopplade till mål för det individuella bolaget.
2. Genom att reflektera tillsammans med alla nivåer i verksamheten (ledning till operativ nivå) om vad som är rätt sak, rätt tid, rätt sätt, och rätt resurser att använda för att nå de satta målen. Till detta kan tex en för ändamålet anpassad dialogduk användas, se förslag på dialogduk i *Bilaga F – Förslag till dialogduk för utvärdering*
3. Genom att göra detta försäkras ett värdeskapande då mål kopplas till verksamhetens operativa aktiviteter, samt att genom att alla nivåer av verksamheten får vara med skapas ett engagemang där alla får vara med och bidra till att nå de satta målen genom ett övergripande samarbete.
4. När värdeskapande aktiviteter utifrån målen har identifierats påbörjas ett arbete med att hitta meningsfulla mått för verksamheten. Arbetet med mått kan delas in i tre steg:
  - a. Inventera nuvarande mått för att se vilka som är meningsfulla för verksamheten att ha kvar och inte.
  - b. Utifrån de tre olika typerna av mått utvärderingsmått, indikatorer och kapacitetsmått identifiera vilka mått som används för vilket syfte.
  - c. Bygg in i verksamheten att måtten används för det syfte som det kan kopplas till utifrån att lära och vara transparent, kontrollera likt en temperaturmätare, eller styra verksamheten utefter ett långsiktigt framtids tänk mot de satta målen.

Avslutningsvis är detta ett arbete där verksamheten behöver jobba kontinuerligt med att reflektera kring vad som är värdeskapande utifrån målen, skapa engagemang och inventera och identifiera systemet med de mått som de använder för att följa upp kontrollera och styra verksamheten.

## Checklista

Förslag på checklista för att granska valen av mått. Genom att reflektera över dessa frågor kan verksamheten bli mer medveten om och undvika dysfunktionella effekter som kan uppstå vid mätningar

- a) Har vi tagit hänsyn till alla relevanta mål och inte bara de som är mest uppenbara eller enklast att mäta? (undvika tunnelseende)
- b) Har vi tagit hänsyn till hela organisationens prestanda och inte bara till enskilda delar? (undvika suboptimering)
- c) Har vi tagit hänsyn till både kortsiktiga och långsiktiga mål? (undvika närsynthet)
- d) Har vi hittat lämpliga mått för att bedöma om vi uppnått de faktiska, önskade resultaten och inte valt mått utifrån att de är enkla att mäta? (undvika mätfixering)
- e) Har vi rapporterat prestationsdata på ett ärligt och korrekt sätt? (undvika felaktig framställning)
- f) Kan vi beskriva vad måtten kommer att säga oss och vilka eventuella beroenden som finns för att undvika feltolkningar?
- g) Finns det risk att måtten driver ett medvetet underpresterande för att säkra att kraven inte höjs ytterligare om vi uppnår dem? (undvika spelande)
- h) Har vi mått som vi använder men som förlorat sitt syfte, som behöver revideras eller tas bort? (undvika ossifiering)

Inspirerat av: Pidd, M. (2005). Perversity in public service performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 54 No. 5/6, pp. 482-493.

<https://doi.org/10.1108/17410400510604601>

## 13.6 Bilaga F – Förslag till dialogduk för utvärdering

Övriga anteckningar vid behov:	<p style="text-align: center;"><b>Underlag för samtal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Syftet med dialogen är att skapa förståelse och lärande kring mål, engagemang och värdeskapande.</li> <li>En förutsättning för att uppnå syftet är att alla medverkande har satt sig in i underlagen inför mötet och förberett input.</li> <li>Samtalsledare och en person som antecknar är utsedd innan mötet samt att denna mall är utskriven till samtliga deltagare.</li> <li>Under mötet förs anteckningarna i denna mall synligt för alla.</li> <li>Tänk på att disponera tiden och hålla fokus.</li> </ul> <p>Upplägg:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Kort presentation av upplägg och medverkande så alla får en bild av varför vi är här och vad vi förväntas uppnå.</li> <li>DÅTID - Bakgrund, beskrivning av läget syftar till att skapa en gemensam bild av vad som har hänt inom valt område och som är till värdeskapande och vilka resultat som är viktiga att ta med i fortsatt reflektion och analys.</li> <li>NUTID - Reflektion och analys av läget syftar till att utifrån de resultat som lyfts upp diskutera vad de "säger oss". Vad får de för konsekvenser och vad vi kan göra för att arbeta vidare.</li> <li>FRAMTID – Syftet med denna punkt är dels att få tänka fritt och planera hur vi vill att området ska utvecklas och dels komma överens om vilka steg vi kan ta för att närma oss det vi vill uppnå.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Regler för mötet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Var förberedd</li> <li>Börja i tid och avsluta i tid</li> <li>Respekt och kreativitet</li> <li>Se till att alla kommer till tals</li> <li>Se till att alla synpunkter tas till vara</li> <li>Stäng av mobilen</li> <li>Fokusera på resultat och analys, inte hitta lösningar</li> </ul>	

Dialogduk		Datum:	
Tema: _____		Tid: _____	
<b>1. Förutsättningar och medverkande? Namn och roll.</b> Gå igenom upplägget för mötet samt gör en presentationsrunda (notera närvarande i rutan):		<b>3. Vad kan vi lära av resultaten från de tre hörnstenarna?</b> Hur har de tre delarna påverkat varandra?	
<b>2. Analys av uppföljning, beskrivning av historik och nuläge</b> A) MÅLUPPFYLLELSE – Vad säger denna uppföljning oss? Vilka funderingar/reflektioner uppstår? Med de listade reflektionerna utifrån uppföljningen som utgångspunkt och med helhetssyn på verksamheten diskutera följande frågor: <ul style="list-style-type: none"> <li>Har rätt saker fokuserats på/prioriterats?</li> <li>Har saker genomförts i rätt tid?</li> <li>Har rätt sätt använts?</li> <li>Har rätt resurser tagits till vara och använts?</li> </ul>		<b>4. Framtiden och nästa steg</b> Utifrån det ni vet idag efter era reflektioner. Hur går vi vidare? Konkreta aktiviteter som ska genomföras? Hur kommunicerar vi resultatet av samtalet?	
B) ENGAGEMANG - Vad säger denna uppföljning oss? Vilka funderingar/reflektioner uppstår?		Vad	Vilka resurser? Vem ansvarar?
C) VÄRDESKAPANDE - Vad säger denna uppföljning oss? Vilka funderingar/reflektioner uppstår?		När	Hur

## 13.7 Bilaga G – Koncernbolagens projektslednings förslag på fortsatt utvecklingsarbete

Koncernbolagens projektledning föreslår nedan vidareutveckling och test av modellen:

- Fortsätta att använda Miva som pilot
- Vidareutveckla förslaget på arbetsgång för att identifiera meningsfulla mått
- Fortsätta konkretisera mätningen av de tre hörnstenarna samt komplettera med vad som saknas idag
- Skapa ett utvärderingsunderlag med faktiska mätvärden och utfall enligt utvärderingsmodellen
- Vidareutveckla dialogduken samt testa använda den för analys och lärande
- Skapa strukturer för att kunna utvärdera måluppfyllelsen både utifrån de kortare och längre perspektiven. (effektuppföljning)
- Förtydliga hur modellen skulle kunna inarbetas i befintlig verksamhetsstyrning
- Skapa tid och säkerställa utrymme för dialog

Vid ett vidare införande av modellen har vi identifierat behov av vidareutveckling av systemstöd men också att undersöka möjligheterna att nyttja AI för att ge ett effektivt stöd att utvärdera enligt modellen.