

FOU-FONDEN FÖR FASTIGHETSFRÅGOR

Framgångsfaktorer i nyckeltalsnätverk

SAMARBETE MELLAN FASTIGHETSORGANISATIONER



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Framgångsfaktorer i nyckeltalsnätverk

SAMARBETE MELLAN FASTIGHETSORGANISATIONER



Upplysningar om innehållet:
Felix Krause, felix.krause@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2017
ISBN: 978-91-7585-518-9
Text: Adam Lagerstedt och Lisa Sigtryggsson, Helseplan
Consulting Group AB
Foto: Scandinav bildbyrå, Hans Alm, Rickard Eriksson,
SKL:s bildarkiv
Produktion: Advant Produktionsbyrå
Tryck: LTAB, 2017

Förord

Nyckeltal är viktiga för att skapa förståelse för hur en verksamhet utvecklas. Om nyckeltalen kombineras med en lärandeprocess med flera engagerade parter kan det resultera i ett kraftfullt utvecklingsarbete.

Inom fastighetsområdet finns i nuläget ingen nationell nyckeltalsjämförelse mellan kommuner. Däremot finns lokala och regionala nätverk där man jämför sig med varandra och bearbetar siffror tillsammans.

I den här skriften kan du som är intresserad av benchmarking få tips på hur man startar och håller ett nyckeltalsnätverk produktivt och levande. Fokus ligger på fastighetsorganisationernas verksamheter.

Projektet har initierats och finansierats av Sveriges Kommuner och Landstings FoU-fond för kommunernas fastighetsfrågor. Skriften är författad av Adam Lagerstedt och Lisa Sigtryggsson från Helseplan Consulting Group AB. Till sin hjälp har författarna haft en styrgrupp som bestått av Stefan Bergström, Uppsala kommun; Inger Fredriksson, Trollhättans stad; Annethe Jinstrand och Slavica Lopatic, Göteborgs stad och Ann-Christine Åström, Umeå kommun. Felix Krause och Simon Imner från Sveriges Kommuner och Landsting har varit projektledare.

Stockholm i april 2017

Gunilla Glasare
Avdelningschef

Peter Haglund
Sektionschef

Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad

Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

- 7 Sammanfattning
- 11 **Kapitel 1. Inledning**
- 12 Syfte och målsättning med skriften
- 12 Målgrupp
- 13 Disposition
- 15 **Kapitel 2. Definitioner, spridning och grundläggande frågor**
- 16 Arbete i nätverksform
- 16 Nyckeltal, benchmarking och benchlearning
- 17 Historik och spridning
- 18 Tillämpning i kommunal verksamhet
- 20 Erfarenheter: Varför ska vi arbeta med nyckeltal?
- 23 **Kapitel 3. Nyckeltal och nyckeltalsanvändning**
- 23 Vad är det man använder?
- 33 Framgångsfaktorer - vad som är bra att mäta
- 37 **Kapitel 4. Samarbetsformer och arbetsprocesser**
- 37 Etablering
- 39 Samarbetsformer
- 41 Arbetsprocesser
- 44 Framgångsfaktorer
- 47 Nätverket Måttbandet
- 52 Exempel: Södertörns nyckeltal - Jämförelse av lokalkostnader
- 57 **Kapitel 5. Slutsatser - Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna?**
- 61 **Bilaga. Databaser**



Sammanfattning

Jämförelser och att jämföra sig med andra är ett kraftfullt instrument för att förbättra den egna verksamheten. Arbete i nätverk ger också möjlighet att dela kunskap och är ett kostnadseffektivt sätt att utveckla kompetensen hos de som deltar. Den här skriften beskriver varför det är viktigt att arbeta med nyckeltal i nätverk, vad nyckeltal kan användas till och vad som kan mätas. Den ger också en överblick över hur samarbeten kan organiseras. Två exempel på pågående samarbeten beskrivs; dels Måttbandet och dels ett liknande samarbete på Södertörn utanför Stockholm. För vart och ett av områdena finns också en sammanställning av vilka framgångsfaktorerna är. Under slutsatser finns en matris över de olika stegen och de framgångsfaktorer som kan vara viktiga i respektive steg.

Arbete med nyckeltal främjar nya idéer och utveckling inom organisationen. Det bidrar också till ett öppet förhållningssätt där man ser över de egna processerna i ett kontinuerligt förbättringsarbete. Men det krävs mer än bara jämförelser; analysen måste också ge förklaringarna till att vissa lyckas bättre än andra – och man måste lära sig av det. Fyra grundläggande frågor är därför centrala i denna skrift:

- › Kartlägga den egna organisationen: Hur gör vi?
- › Jämföra med andra: Hur hanterar andra samma processer?
- › Förstå och förklara prestationsskillnader: Vad är det som skiljer och varför?
- › Förbättra sig, d.v.s. genomföra förändringar och lära sig av dem:
Vad gjorde vi och hur gick det?

Inom kommuner, landsting och regioner används nyckeltal på olika sätt:

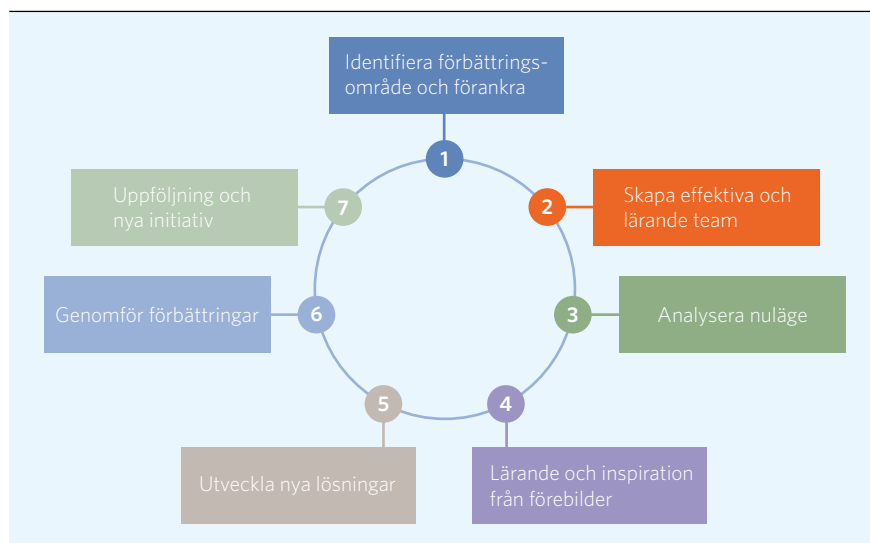
- › I **medborgardialogen** kan nyckeltalen vara en bra resurs men bara om de förklaras och ger möjlighet till jämförelse med andra. Enbart nyckeltal utan förklaring hjälper inte medborgaren att förstå hur kommunen klarar sitt uppdrag.

- › För **ledning och styrning** dominerar målstyrning med ett styrkortstänkande. Styrkortet är ett kraftfullt redskap i förbättringsarbete, särskilt om de olika perspektiven kompletterar varandra. Att formulera målen så att de är SMARTa (Specifika, Mätbara, Accepterade, Relevanta och Tidsavgränsade) gör dem till ett bättre redskap för både ledning och medarbetare. Det är viktigt att ha med ett externt medborgarperspektiv, men det måste balanseras med mål som styr de interna processerna som till exempel hur kommunen hanterar sitt fastighetsbestånd. Ekonomin bör vara en del av den övergripande målbilden, inte bara genom att ha fokus på finansiell styrka utan också på att främja produktivitet och kostnads-effektivitet i resursutnyttjandet.
- › **Styrning med incitament** ställer krav på nyckeltal som kan verifieras objektivt i ett juridiskt bindande avtal, t.ex. med en extern utförarorganisation. Ekonomiska incitament är ett kraftfullt redskap för att styra verksamhet i önskad riktning men måste kontinuerligt anpassas till hur verksamhet och måluppfyllelse utvecklas. Det finns exempel på hur bl.a. internhyra kan konstrueras för att vara en form av incitamentsstyrning.
- › Benchmarking, d.v.s. jämförelsen med andra är ett kraftfullt redskap för **effektivisering**. Även om det är få som mätt och dokumenterat vad man uppnått, finns det många exempel på åtgärder som man tror lett till effektivare verksamhet också inom fastighetsförvaltning. I framtiden krävs mer djupgående jämförelser än enbart analys av nyckeltal. Utvecklingen bör gå mot en lärande process, vilket talar för mindre nätverk som kompletterar de stora nationella databaserna. Det är viktigt att jämföra äpplen med äpplen, men skillnader mellan olika organisationer med avseende på storlek, specialiseringsgrader eller annat ska inte heller överdrivas. Det finns ofta mycket att lära även om allt inte går att jämföra. Arbetet måste också vara dynamiskt för att fungera som stöd i ett verkligt förbättringsarbete. Att mäta samma saker i all evighet främjar inte lärande och leder sällan till förbättring.

Arbete i nätverk förordas av de flesta då det tillåter samarbete med andra utan allt för starka bindningar. Nätverksformen garanterar också att de som deltar faktiskt vill delta och dela information. Nätverken behöver ekonomer som är experter på vad och hur man mäter och verksamhetsfolk som vet varför. Även om chefer kanske inte ska delta i det praktiska arbetet, är det viktigt att de följer arbetet, ger sitt stöd och ser till att resultaten tas tillvara i det kontinuerliga förbättringsarbetet. Någon typ av koordinatorfunktion är nödvändigt för att inte samarbetet ska självdö, inte för att någon vill det, men för att annat mer akut ges prioritet.

Det finns många teoretiska processer för arbetet, men processen nedan är ett bra exempel på vilka steg som bör ingå i ett nyckeltalssamarbete med målet att förbättra verksamheten:

FIGUR 1. Övergripande arbetsprocess



Dessutom behövs en bra årscykel och en process för systematiskt analysarbete. Det är bra om informationsinsamlingen blir så okomplicerad och lite arbetskrävande som möjligt. Samtidigt gör möjligheten att arbeta med och bearbeta information att det blir lättare att förstå vilken nytta man kan ha av nyckeltalen.

I förhållande till vad det ger, är kostnaden för arbete med nyckeltal begränsad. Det är insamlandet av informationen som kostar, men detta sker i många fall ändå. Det viktiga är att ge tillräckligt med tid för analysarbetet vilket bör vara en naturlig del av ett ständigt förbättringsarbete. Kalkylark räcker långt, åtminstone till en början och i mindre nätverk.

Samarbete om nyckeltal har ett stort värde och att lära om varandras processer, ger arbetet i nätverket en djupare dimension. Att kunna diskutera med kollegor som arbetar med samma typ av frågor ger förutsättningar att studera frågor ur en annan vinkel och att hitta andra lösningar. Mötena ger också möjlighet att fördjupa sig i något gemensamt ämnesområde, en kompetensutveckling till ett mycket rimligt pris. Den checklista som finns i slutet av rapporten beskriver de olika stegen i etablering av ett nätverk för nyckeltalssamarbete. Checklistan innehåller också de olika framgångsfaktorer man bör tänka på vid etableringen av nätverk.



Inledning

Detta kapitel ger en bakgrund till arbetet med den här skriften; vad syftet är, vem den riktar sig till och hur den är upplagd.

Jämförelser och att jämföra sig med andra är ett kraftfullt instrument för att förbättra den egna verksamheten. Om jämförelsen dessutom tillåter att man studerar hur resultatet nåddes ges ett ännu större mervärde. Om nyckeltalssamarbetet bedrivs i nätverk där erfarenheter kan utbytas mellan kollegor är det också en väldigt kostnadseffektiv form av lärande. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har därför sett det som viktigt att stimulera till fortsatt nyckeltalssamarbete. Mindre samarbetsgrupper som gör djupare analyser möjliga kan fungera som komplement till nationella jämförelser. Hela syftet med benchmarking är att skapa förutsättningar att förbättra och effektivisera verksamheter utifrån lärdomar om hur andra gör.

Inom offentlig sektor i Sverige har arbete med nyckeltal fått stort genomslag. Det har lett till ett antal nationella nyckeltalssamarbeten, kanske speciellt de Öppna jämförelser som SKL genomför. Här publiceras normerade nyckeltal öppet och tillgängligt för alla. Detta i syfte att förbättra men också som redskap i ledning och styrning av kommunala och landstingsdrivna verksamheter.

Att samla in data kostar emellertid pengar. Kostnaden ligger inte bara i att underhålla system för lagring och information utan framför allt i att registrera och fånga upp data i verksamheten. Ibland är dessutom behoven mer specifika än vad som fångas upp i de nationella jämförelserna och många kommuner har därför valt att starta egna nätverkssamarbeten för att mer anpassa dem

till de egna behoven. Denna utveckling uppmuntras också från ett nationellt perspektiv, eftersom arbetet med nyckeltal är en viktig komponent i ledning och styrning liksom i det effektiviseringsarbete som kommer att krävas i framtiden.

”Mot bakgrund av den evidens som finns kring benchmarking som verktyg ger den här skriften en vägledning för vad – men också hur – man kan mäta om man vill jämföra sig med andra.”

Syfte och målsättning med skriften

Syftet med den här skriften är att inspirera till att starta och arbeta med nyckeltalsnätverk. Förhoppningen är också att skriften ska fungera som ett stöd för organisationer som vill använda nyckeltalssamarbete som ett lednings- och styrningsredskap.

Även om mycket av det som skrivs om nyckeltal och nyckeltalssamarbete gäller oavsett sektor, redovisas tillämpningar och erfarenheter från nyckeltalssamarbete inom fastighetsförvaltning. Här används också praktiska exempel, speciellt inom fastighetssektorn, för att peka på kritiska framgångsfaktorer för nyckeltalssamarbete. Bland annat belyses följande frågeställningar:

- › Hur kan nyckeltal användas som ett redskap i medborgardialogen? Vad finns det för exempel?
- › Hur kan benchmarking och nyckeltal utnyttjas i eller kopplas till övergripande ledning och styrning? Hur har det gjorts?
- › Kan nyckeltal kopplas till någon form av incitamentsstruktur? Vilka exempel finns det?
- › Har nyckeltal lett till eller använts för effektivisering?

Målgrupp

Avsikten är att inspirera personer som kan göra skillnad och har mandat att göra något med den inspirationen, primärt inom fastighetsförvaltning. Därför riktar sig skriften till:

- Politisk och administrativ ledning (framför allt fastighetschefer och ekonomichefer) för att ge en överblick av nyckeltalssamarbete, dess möjligheter och begränsningar. Förhoppningen är också att skriften kan vara en vägledning i hur nyckeltal och nyckeltalssamarbeten kan användas i det dagliga arbetet med att leda, styra och förbättra verksamheter.
- Personer som arbetar med eller avser att starta nyckeltalssamarbete som ett redskap i det praktiska arbetet med att förbättra verksamheten i sin organisation. Här ger skriften vägledning i frågor om hur man startar, utformar, leder och utvecklar nyckeltalssamarbeten.

Disposition

Den fortsatta texten är indelad i ett antal kapitel:

- I *Definitioner, spridning och grundläggande frågor* förklaras varför nyckeltalssamarbete fått sådan betydelse. Grundläggande termer som nyckeltal och nyckeltalssamarbete, benchmarking och benchlearning beskrivs och analyseras.
- *Nyckeltal och nyckeltalsanvändning* är inriktat på vad man mäter och hur nyckeltal används. I fokus är de fyra områden som är mest intressanta för kommuner, landsting och regioner; medborgardialog, ledning och styrning, incitamentsstyrning och effektivisering. Här definieras även ett antal kritiska framgångsfaktorer vid val av och arbete med nyckeltal.
- *Samarbetsformer och arbetsprocesser* försöker ge svar på hur-frågorna: hur samarbetet kan utformas, hur det bör vara organiserat, vem som bör vara intresserad av att vara med, längd och omfattning på samarbeten, kostnad samt vilka tekniska system som kan övervägas. Även här avslutas kapitlet med kritiska framgångsfaktorer.
- I *Goda exempel* beskrivs två nyckeltalssamarbeten inom fastighetsområdet: Måttbandet som är ett samarbete mellan ett antal kommuner i Norrland samt ett samarbete mellan kommunerna på Södertörn utanför Stockholm.
- I *Slutsatser – Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna* tar vi upp ett antal övergripande frågor som vi tror är centrala för att arbetet med nyckeltal och nyckeltalssamarbete ska leda till goda resultat.
- Till slut presenteras också en *checklista*, där de olika erfarenheterna och framgångsfaktorerna sammanfattas.



Definitioner, spridning och grundläggande frågor

I kapitlet ges en kort översikt över det arbete med definitioner av nätverkssamarbete, nyckeltal, benchmarking och benchlearning som finns redovisat i managementlitteraturen. Därutöver ges en kort historik som visar på vilken spridning arbete med nyckeltal, och speciellt benchmarking och benchlearning, fått internationellt, i Sverige och inom kommuner, landsting och regioner. Här sammanfattas också de grundläggande stegen i byggandet av en benchmarking- eller benchlearningprocess samt varför det är viktigt att arbeta med nyckeltal.

I strävan att bli mer effektiv, har det blivit allt viktigare att mäta vad man gör. Den del av managementforskningen som arbetar med att skapa effektivare organisationer har dessutom klarlagt att för mycket och för kortsiktigt fokus på det ekonomiska resultatet kan äventyra överlevnaden för ett privat företag. Inom offentlig förvaltning där kraven på lönsamhet inte är lika omedelbara, har det också blivit viktigt att mäta vad man åstadkommer för att bli effektivare men också för att kunna beskriva för skattebetalarna vad de får för pengarna. I det följande går vi igenom olika termer och teorier samt ger en kort historisk bakgrund till arbete med nyckeltal. Vi tar också upp olika termer som är viktiga när man arbetar med nyckeltal, såväl generellt som i offentlig verksamhet.

Arbete i nätverksform

Nätverkande eller mera formellt organiserat nätverksarbete har fått allt större spridning och ses ofta som en viktig resurs i såväl individers som organisationers utvecklingsarbete. Ett nätverk är dock ingen egen juridisk person och därmed inte en organisation i lagens mening. Oftast har nätverken inte heller några egentliga hierarkier, utan människor deltar utifrån sina egna förutsättningar eller de förutsättningar som deras organisatoriska tillhörighet ger.

När det gäller nätverk brukar man också tala om en spindel eller centrumpunkt för nätverket. Vid samarbete mellan organisationer är det naturligt att uppgiften, t.ex. samarbete om nyckeltal, utgör spindeln som håller ihop allt som det organiserade nätverksarbetet gör. Fördelen med nätverksformen är naturligtvis dess flexibilitet och att det formellt är lätt att bilda och driva ett nätverk. Det är heller inte svårt att avsluta samarbetet vare sig i sin helhet eller om någon medlem vill kliva av.

Nyckeltal, benchmarking och benchlearning

Termerna nyckeltal respektive nyckeltalssamarbete är flytande och används för ett antal olika funktioner och processer, såväl inom management som inom finansförvaltning. I denna skrift används termerna flexibelt för att definiera områden där man mäter, beskriver eller styr verksamhet med företrädesvis verksamhetsanknutna indikatorer.

I Sverige används termen nyckeltalssamarbete ofta synonymt med benchmarking eller benchlearning. De två engelska begreppen är dock egentligen mer väldefinierade som specifika termer i internationell managementlitteratur. De flesta definitioner delar samma övergripande idéer, det vill säga; 1) sökandet av bästa praxis inom en industri eller sektor som kan leda till bättre resultat och 2) en process som underlättar lärande och förståelse av en organisation och dess processer (se faktaruta). Jämförelserna främjar nya idéer och utveckling inom det egna företaget eller organisationen. De bidrar också till ett öppet förhållningssätt till de egna processerna och till ett kontinuerligt förbättringsarbete.

TEORETISKA DEFINITIONER

Det finns mer än 50 olika definitioner av benchmarking. Dessa går från den enklare

”Den kontinuerliga processen för att jämföra produkter, tjänster och tillvägagångssätt mot de hos de tuffaste konkurrenterna eller mot de bolag som ses som ledande inom sektorn”

(Kearns citerad av Camp 1980)

till den mer komplicerade

”En kontinuerlig analys av strategier, funktioner, processer, produkter, tjänster eller resultat etc. jämfört inom eller mellan ledande organisationer, genom att erhålla information genom godtagbara metoder för informationsinhämtning och med avsikten att bedöma en organisations nuvarande praxis för att, genom betydande förbättringsarbete inom den egna verksamheten uppnå eller överträffa dessa standarder”

(Anand & Kodali 2008)

Ett närbesläktat begrepp är ”benchlearning”, ett begrepp som i Sverige mest förknippats med Håkan Karlöf, men som också används mera allmänt inom EU, bl.a. av European Institute of Public Administration (EIPA). EIPA definierar benchlearning som

(att) ”lära sig hur att förbättra genom att dela kunskap, information och emellanåt resurser” [och] ”är erkänt som ett effektivt sätt att påbörja organisationsförändring. Det minskar risk, är produktivt och sparar tid” (Johnstad & Berger 2008).

Historik och spridning

Introduktionen av benchmarking som en managementteknik tillskrivs amerikanska Xerox Corporation som började använda tekniken 1979. Tillväxten startade under 80-talet och hade utvecklats till en väl spridd managementteknik under tidigt 90-tal. Utvecklingen i efterkrigstidens Japan byggde också på benchmarkingtekniker. Dessa utnyttjades som strategiska redskap för att

komma ikapp världens bästa företag och är starkt förknippade med introduktionen av olika kvalitetsförbättringsprocesser som vi också använt i Sverige, bland annat Total Quality Management och Business Process Re-engineering.

Benchmarking som managementredskap är väl spritt. Bland annat visade en undersökning av Fortune 1000-företag att 65 procent av företagen använder benchmarking som en metod att skaffa sig konkurrensfördelar. Benchmarking har tillämpats i ett vitt spektrum av processer och produkter i alla typer av industrier och i många olika länder. Benchmarking används numera i de flesta sektorer som tillverkningsindustri, hälso- och sjukvård, försäkring, finans, bygg, bank, offentlig verksamhet, flygplatser och utbildning.

Nyckeltalssamarbete och benchmarking har också fått stor spridning i Sverige. Inom den privata sektorn kom detta ganska naturligt; den svenska industrin är mycket exportberoende och hittar de flesta av sina managementansatser i samarbeten med företag i andra länder och genom internationell managementlitteratur.

Tillämpning i kommunal verksamhet

Introduktionen i offentlig verksamhet kom i samband med introduktionen av ekonomer i svensk offentlig verksamhet och som ett led i strävan att göra offentlig verksamhet mera effektiv. Kraven på en allt effektivare verksamhet och på att veta vad man får för skattepengarna har drivit kommuner, landsting och regioner till att söka effektivare styrformer. En av de tongivande idéerna verkar ha varit styrkortet eller Balanced Scorecard.



BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard introducerades 1992 i Harvard Business Review av Robert S. Kaplan och David P. Norton. I de ursprungliga idéerna runt styrkortstänkandet framhöll Kaplan & Norton att det flesta stora organisationer genererade så mycket information om sig själva att det var omöjligt för ledningen att skapa sig en god bild av verksamhetens utveckling genom att urskillningslöst samla data. Däremot riskerade ett enögt fokus på det kortsiktiga ekonomiska resultatet att skada företagets överlevnad på lång sikt. Man föreslog därför ett ”Balanced Scorecard”, ett styrkort där den ekonomiska utvecklingen balanserades mot ett antal (3–5 per perspektiv) noga utvalda indikatorer som mäter framgång ur ett kund-, process- eller produktions-, utvecklings- och lärandeperspektiv.

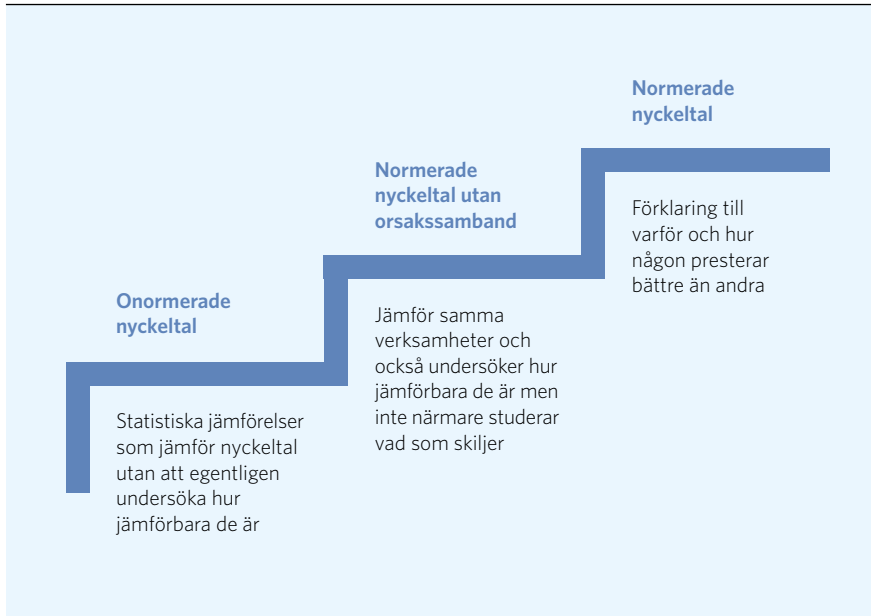
Även om man tillämpade principerna på olika sätt, ledde arbetet med styrkort och andra förbättringsmodeller till ett behov av att kunna jämföra sig med andra. Generellt utnyttjas nyckeltal numera för ett antal funktioner i svenska kommuner, landsting och regioner:

- Alarmfunktion, vilket visar på en avvikelse från det normala, t.ex. en byggnad med onormalt hög energiförbrukning.
- Diagnosfunktion, d.v.s. att jämföra sig med antingen historiska värden eller normalvärden av de förändringar som gjorts, t.ex. vilken effekt ett byte av fönster i ett fastighetsbestånd har haft.
- Prognosfunktion, för att göra en prognos utifrån historiska värden, t.ex. när energibesparingsmålen kommer att nås med de åtgärder som sätts in.
- För att beskriva produktiviteten (förhållandet mellan produktionsresultat och resursåtgång) eller kostnadseffektiviteten (relationen mellan insats och måluppfyllelse) av t.ex. energibesparingsåtgärder.

Erfarenheter: Varför ska vi arbeta med nyckeltal?

Jämförelser av nyckeltal främjar nya idéer och utveckling inom det egna företaget eller organisationen. Det bidrar också till ett öppet förhållnings-sätt till de egna processerna och ett kontinuerligt förbättringsarbete. Att bara samla in data leder inte automatiskt till effektivisering. Det är hur information utnyttjas som faktiskt ger resultat och kan leda till förändring. Det betyder att arbetet med nyckeltal måste utvecklas från onormerade till normerade nyckeltal.

FIGUR 2. Olika typer av nyckeltal



Normerade, förklarande nyckeltal integrerat med en lärprocess bidrar till ett system för fortsatt förbättringsarbete i själva arbetsprocesserna. Detta förutsätter dock att man redan från början har en god idé om varför man vill samla in och bearbeta informationen – och vad man ska göra med resultatet. I det perspektivet är fyra grundläggande frågor centrala för ett framgångsrikt arbete med nyckeltal:

- Kartlägga inom den egna organisationen: Hur gör vi?
- Jämföra med andra: Hur hanterar andra samma processer?
- Förstå och förklara prestationsskillnader: Vad är det som skiljer och varför?
- Förbättra sig, d.v.s. genomföra förändringar och lära sig av dem: Vad gjorde vi och hur gick det?



Nyckeltal och nyckeltalsanvändning

I detta kapitel har vi fokus på vad nyckeltal kan användas till. Vi beskriver hur vi tycker kommuner, landsting och regioner använder nyckeltal idag. För detta använder vi dimensionerna medborgardialog, i ledning och styrning av verksamheten, i incitamentsstyrning och som redskap för effektivisering. Med utgångspunkt från beskrivningarna lyfter vi fram vad vi tror kan förbättras och illustrerar med goda exempel från kommuner och från olika nyckeltalssamarbeten. Till slut sammanfattas också viktiga framgångsfaktorer för bra användning av nyckeltal.

Vad är det man använder?

Inom ramen för arbetet har årsredovisningarna för ett antal kommuner (8) och några regioner och landsting (2) undersökts. Urvalet är för litet för att ge ett statistiskt säkerställt resultat, men genomgången ger en värdefull plattform för resonemang om vad som mäts och för att peka på framgångsfaktorer och fallgropar. Övergripande ger nyckeltalsanvändningen intrycket av ett stort fokus på externa resultat eller ett kundperspektiv. Förekomsten av nyckeltal för interna processer är förvånansvärt begränsad. Med hänsyn till hur viktiga de interna processerna är för en effektiv verksamhet, och att till exempel fastighetsförvaltning utgör cirka 10 % av den totala kostnadsmassan och en mycket större andel av de strategiska investeringarna, är detta anmärkningsvärt.

Analysen av hur nyckeltal utnyttjats i svenska kommuner, landsting och regioner har gjorts med utgångspunkt från fyra olika användningsområden:

- › I medborgardialogen
- › För övergripande ledning och styrning av verksamheten
- › Kopplat till incitament eller belöningar
- › Som redskap för effektivisering

Nyckeltal i medborgardialogen

Kommuners, landstings och regioners sätt att utnyttja nyckeltal i dialogen med medborgarna går från en ganska passiv hänvisning till olika databaser till en mera riktad information med en klar avsikt att visa hur man sköter verksamheten. Några kommuner tillhandahåller på sin webbplats en länk till den egna kommunens indikatorer i Jämföraren i Kolada. Någon analys eller hjälp med att förstå vad som redovisas finns oftast inte.

Andra kommuner använder Kommunernas Kvalitet i Korthet (KKIK) för att redovisa hur den egna verksamheten står sig i jämförelse med andra kommuner. Detta görs på en tregradig skala: bättre, lika eller sämre. Problemet här är att antalet indikatorer som redovisas är många, att resultaten sällan är tolkade och att man inte alltid relaterar dessa mått till nyckelfrågan: Får medborgarna bra service i relation till den skatt de betalar?

Den tredje varianten är den där man utnyttjat nyckeltal och indikatorer i material som är anpassade till målgruppen och utformade för att vara lättillgängliga och begripliga utan att för den skull ge ett vare sig förenklat eller förmyndaraktigt intryck. Exempel på kommuner som varit framgångsrika i att kommunicera med medborgarna är Örebro och Lomma kommuner. Dessa kommuner har med olika ansatser tagit uppgiften att förmedla en bild till medborgarna av kommunens verksamhet och hur den sköts, på allvar. Bland annat ger Lommas informationsskrift en utförlig bild av kommunens verksamhet, vad som gjorts under året och hur de mål kommunen satt upp har uppfyllts.

När det gäller fastigheter är däremot den information som finns för medborgarna i särskilda skrifter eller på webbplatser begränsad. Oftast är kostnader och redovisningar inriktade på de verksamheter som bedrivs och nyttjas snarare än på vilka lokaler de har eller kostnaderna för dessa.

EXEMPEL: Kommunala fastigheter – Exempel från Umeå kommuns webbplats

Umeå kommun har en del information om sina fastigheter på sin webbplats:

Umeå kommun förvaltar, genom Fastighet, totalt 823 000 kvadratmeter (BTA) och hyr in 170 000 kvadratmeter. Lokalerna utgörs i huvudsak av lokaler för kommunens verksamheter men även lokaler för kommersiellt ändamål förvaltas av kommunen.

Fastighetsbeståndet har i huvudsak följande fördelning:

Typ	Kvadratmeter (BTA)
Skolor	ca 460 000
Förskolor	ca 71 000
Servicehus/sjukhem	ca 89 000
Fritidsfastigheter	ca 92 000
Förvaltningslokaler	ca 130 000
Affärs- o servicelokaler	ca 48 000
Bostäder	ca 96 000
Övriga	ca 6 000

Att också ta fram kvalitativa mått är särskilt betydelsefullt ur ett medborgarperspektiv. SCB tar i samarbete med SKL fram ett antal mått som söker presentera hur kommunmedborgarna upplever sin kommun. På fastighetssidan har vi inte hittat något där man frågar kommuninnevånarna. Däremot har vi hittat ett antal undersökningar om brukarmedverkan och brukarinflytande:

- Tidigare sammanställde Sveriges Kommuner och Landsting Förvaltningsnyckeln, en sammanställning av nyckel- och jämförelsetal specifikt för fastighetsförvaltning. I 2006 års rapport redovisades också en separat studie baserad på en enkätundersökning om kundnyttan som genomförts i 10 kommuner. Resultatet pekade på tydliga skillnader i den upplevda kundnyttan, framför allt beroende på hur den fastighetsbundna servicen upplevdes och kundernas möjligheter till inflytande.
- Inom nyckeltalsarbetet på Södertörn genomfördes en kvalitativ undersökning för att mäta kundnöjdhet ur ett brukarperspektiv. Även om exemplet nedan är mer relaterat till interna brukare, ger det en bra illustration av hur en kvalitativ mätning kan tillföra en ytterligare dimension till ett nyckeltalssamarbete.

EXEMPEL: Kvalitativ mätning av kundnöjdhet på Södertörn

I Nyckeltalssamarbetet för Södertörns kommuner genomförde man med konsultstöd också enkätundersökningar för kvalitetsmätning bland lokalhyresgäster, en 2012 och en uppföljning 2014. Mätningen sammanfattades i ett totalindex som bestod av tre svar relaterade till tre variabler: lokalerna, nöjd kundindex och ansvarsfördelning (mellan hyresgäst och hyresvärd). Inom varje kategori fick de nära 900 som svarade på enkäten bedöma olika variabler som tillsammans skapade ett index inom varje dimension. Resultatet jämfördes också mellan åren för de kommuner som deltog i båda mätningarna.

Nyckeltal i ledning och styrning av verksamheten

Kraven på en allt effektivare verksamhet och på att veta vad man får för skattepengarna har drivit kommuner, landsting och regioner från insatsstyrning till styrformer som inte bara styr resurser utan också hur verksamheten ska utvecklas och – kanske framför allt – vilka resultat man vill uppnå.

Övergripande tyder det mesta på att målstyrning, ofta med ett s.k. styrkortstänkande, har fått ett stort genomslag. Större primärkommuner tycks vara mer inriktade på olika former av inriktningsmål medan mindre kommuner och de regioner som studerats har mer mätbara mål också på övergripande nivå. Detta kan naturligtvis bero på att ju större och mer komplex organisationen är, desto svårare är det att definiera övergripande allmängiltiga mål. Å andra sidan leder det naturligtvis också till svårigheter att konstatera om man nått framgång eller inte. Erfarenheten både i Sverige och internationellt tyder på att man styr bättre med SMARTa mål.



S-M-A-R-T-A mål

Specifika

Målet måste relatera till den sort det ska mäta. Om det nu är äpplen man ska producera går det inte sedan att ha ett mål som relaterar till fruktkorgar, eller för den delen att säga att man ska ha kostnadseffektiva lokaler utan att definiera vad detta är.

Mätbara

För att kunna klara ut hur saker kan vara mätbara måste man göra ett antagande om hur framgång ska mätas objektivt. Värdeord som god, tillfredsställelse, tillgänglig eller rättvis kan uttrycka en ambition men ger ingen vägledning om hur organisationen ska nå framgång.

Accepterade

Målet måste ha legitimitet, annars kommer det inte att fungera som riktmärke och stimulans för att utveckla verksamheten. Detta ställer krav på en kommunikativ process för att formulera målen.

Realistiska

Inte minst inom offentlig verksamhet fanns ett tag en trend att sätta mål som var så ambitiösa att de inte kunde nås utan en extraordinär ansträngning eller som såg bra ut i planen. Medan detta kortsiktigt kanske kan driva produktivitet, är erfarenheten att sådana mål på sikt är demoraliserande och snarare urholkar målprocessens legitimitet.

Tidsavgränsade

Tid är en resurs och att inte definiera hur lång tid man har för att genomföra ett uppdrag skapar bara frustration.

Att definiera mål som styr mot en samlad mätbar målbild är naturligtvis svårt i en komplex verksamhet som den kommunala. När många olika typer av verksamheter ska samsas inom samma organisation är risken stor att målen blir för allmänna och intetsägande. Dock finns det exempel på att det faktiskt går att ha en sammanhållen målbild.

EXEMPEL: Att använda styrkort i ledning och styrning, Skövde kommun

Ett bevis på att det faktiskt är möjligt med en sammanhållen målbild också i en mångfacetterad verksamhet är ledningsprocessen i Skövde kommun. Denna utgår ifrån en målbild definierad i den strategiska planen, nerbruten i den årliga budget- och verksamhetsplaneringen och med uppföljning i årsredovisningen. Vision Skövde 2025 är Skövde-regionens gemensamma vision och beskriver en gemensam framtidsbild.

För att styra nämnder och förvaltningar mot Vision Skövde 2025 beslutar kommunfullmäktige om mål för verksamheterna i den årliga treåriga strategiska planen som också är budget för planens första år. Målen, som är kopplade till den politiska mandatperioden, hålls samman i ett styrkort med de fyra perspektiven:

- Kund och Samhälle,
- Kvalitet och Effektivitet i våra processer,
- Medarbetare & chefer samt
- Ekonomi.

Resultatet, det vill säga i vilken utsträckning man når sina mål, mäts genom att följa några nyckeltal för varje mål och analysera utfallet. Utfallet i förhållande till styrkortet följs upp årsvis i verksamhetsberättelsen som är en del av årsredovisningen.

Perspektiven verksamhet och ekonomi finns med i samtliga årsredovisningar. Dessa olika perspektiv är däremot inte särskilt väl integrerade. Mått som sätter kostnad i relation till produktion förekommer inte särskilt ofta. Av intervjuerna framgår att processerna för kostnads- och resursstyrning respektive kvalitets- och verksamhetsstyrning ofta hålls isär. Även om kopplingen mellan kvalitet och resurser aldrig är linjär och inte alltid självklar, borde det vara svårt att prioritera om man inte har klart för sig hur kostnadseffektiv verksamheten är och att alla vet att man styr mot en kostnadseffektiv verksamhet.

Genomgående dominerar styrkortet av mål och mått definierade utifrån vad resultatet för medborgarna ska bli. Interna processer som t.ex. styrningen av lokaler och lokalutnyttjande ges litet utrymme i övergripande måldokument. Medan detta kanske är förståeligt ur ett medborgarperspektiv, ger avgränsningen lite stöd för styrning mot ett effektivt utnyttjande av de resurser man har.

EXEMPEL: Målstyrning i åtta fastighetsbolag

Inom fastighetssektorn genomfördes 2007 en studie om målstyrning inom åtta fastighetsföretag, som bl.a. påpekar vikten av koppling mellan organisationens målbild och dess formella styrdokument som budgetar och årsredovisningar, men också till "väl fungerande och genomtänkta interna verksamhetssystem".

Att målen används i styrdialogen är centralt och man påpekar att den övergripande styrningen inte bara har till syfte att skapa god resursanvändning utan också att se till att organisationerna tillhandahåller det som hyresgäster efterfrågar.

För att målen och det man mäter ska bidra till att stärka organisationens lärande och utveckling bör de vara en röd tråd i målstyrning. Däremot vare sig kan eller ska målen vara konstanta över tid. De måste utvärderas och omformuleras kontinuerligt för att tjäna syftet att bidra till en kostnadseffektiv verksamhet. Om målen inte driver organisationen har de förlorat sin mening.

EXEMPEL: Mått som inte längre driver utvecklingen

Inom nätverkssamarbetet i Södertörns kommuner såg man att skillnaderna mellan de olika kommunerna mätt med de ursprungliga nyckeltalen blev mindre och mindre över åren. Fokus skiftade därför över tiden, från bara kvantitativa variabler och kostnader till mer kvalitativa faktorer som kundnöjdhet. Här har man också använt andra mätmetoder som enkätundersökningar för att få fram bra data.

Nyckeltal som incitament

Incitament betyder något som stimulerar eller motiverar någon att göra något. Incitament är vanligtvis någon form av ekonomisk belöning. Det har varit svårt att finna exempel på en organisation inom svensk offentlig verksamhet som tillämpar personliga incitament kopplat till nyckeltal. Däremot finns det ganska många exempel där incitament har varit del av en betalningsmodell för en verksamhet som konkurrensutsatts inom olika typer av offentlig verksamhet. Bland annat utgör internhyra inom lokalförvaltning någon form av ett omvänt incitament eftersom det grundläggande syftet med internhyra är att minska lokalbehovet genom att sätta ett pris på utnyttjandet av lokaler som debiteras brukaren.

EXEMPEL: Lokalbank Trollhättan

Med utgångspunkten att skapa incitament för god ekonomisk lokalhushållning upprättade Trollhättans kommun en rad interna principer för lokalutnyttjande:

- Återlämning av lokaler skall ske med en framförhållning av nio månader.
- Avisering skall ske till kommunens lokalstrateg och behandlas i lokalstyrgruppen.
- Återlämning skall avse en samlad minsta yta om 200 kvm så lokaliserad att en rimlig möjlighet finns att annan verksamhet kan hyra eller disponera lokalerna.
- Vid återlämning av lokalyta regleras nämndens ram utifrån den hyreskostnad som betalas för lokalerna.
- I takt med att lokaler som finns i "lokalbanken" uthyrs kan avlämnande nämnd gottgöras för den hyra som betalas av ny hyresgäst.

Regleringen behandlas i lokalstyrgruppen i kommunen.

Man bör dock vara medveten om att det finns ett antal osäkerheter när det gäller incitament:

- *Ett överdrivet fokus på en liten del av verksamheten kan leda till att kärnverksamheten försummas.* Faran är att den verksamhet som egentligen är huvudsyftet negligeras. I det korta perspektivet kan det te sig mera lönsamt för verksamheter att prioritera en sidoverksamhet. Speciellt i kombination med en fast budget kan verksamheten förledas till att prioritera det som ger lite mer inkomst.
- *Komplexa indikatorer som påverkas av mätmetoden kan leda till högre ersättningar än vad som verkligen är motiverat.* All erfarenhet tyder på att om indikatorn på något sätt kan påverkas, så kommer utföraren göra det i en riktning som ger ett för utföraren gynnsamt utfall av incitamentet.
- *Interna marknader (som internhyra) måste kompletteras med ett tydligt regelverk för att få avsedd verkan.* En kritisk framgångsfaktor i detta sammanhang har varit att en minskad förbrukning leder till en verklig besparing som syns i brukarens budget.

Nyckeltal som redskap vid effektivisering

I benchmarking och benchlearning är effektivisering det huvudsakliga syftet. Grundläggande begrepp är produktivitet (volym i förhållande till kostnad) effektivitet (hur väl man når målet) och kostnadseffektivitet (hur väl man når målet i relation till insatsen). Det som är lättast att mäta är oftast någon form av produktivitet, som t.ex. kostnad per kvm eller vakansgrad. Dock är

produktiviteten inte hela sanningen. En så låg kostnad som möjligt får ofta konsekvenser för kvaliteten som kunden, konsumenten eller brukaren inte är nöjd med.

I våra offentliga institutioner där marknadsmekanismer inte har samma omedelbara styreffekt som i privata företag, används istället olika metoder för att skapa ett ”förändringstryck” i organisationer – bland annat att jämföra sig med andra. Enbart en jämförelse av enskilda nyckeltal ger dock ofta en för grund bild för att kunna leda till ett effektiviseringsarbete. Trenden har därför varit att sträva mot en djupare analys av vilka processer som faktiskt leder till ett visst resultat. Detta kräver ett närmare samarbete mellan ett antal organisationer med liknande utmaningar. För att kunna bidra till effektivisering, måste den fortsatta processen ge möjlighet till analyser av de faktorer som ligger bakom att nyckeltalet blev som det blev. Inom fastighetsförvaltning kan till exempel krångliga administrativa rutiner, återkommande klagomål från kunderna, återkommande fel på samma byggdela, brister i ärendehantering, felaktig organisationsstruktur, kompetensproblem, över- eller underkapacitet eller leverantörproblem svara för 20–30 procent av omkostnaderna och vara värda att granska.

Vid genomgången av olika kommuner, landsting och regioner tillsammans med en genomgång av den vetenskapliga litteraturen, fann vi påfallande få exempel där benchmarking och benchlearning lett till dokumenterade effektiviseringar. Problemet är sannolikt inte att man inte gör effektiviseringar, utan att man inte har mätt eller dokumenterat dem. Det finns dock några exempel på effektiviseringar i olika kommuners fastighetsorganisationer.



EXEMPEL: Effektiviseringar fastighetsförvaltning

- ▶ I Trollhättan överfördes ansvaret för kommunens idrottshallar från utbildningsförvaltningen till kultur- och fritidsförvaltningen. Uthyrningen hanteras nu via kultur- och fritidsförvaltningen och tillgängligheten regleras genom en uppgörelse mellan en central bokningsenhet och respektive skola. Detta ledde till såväl bättre kapacitetsutnyttjande av hallarna som ökade externa intäkter för kommunen.
 - ▶ I Huddinge ledde samarbetet inom Södertörns kommuner konkret till att kommunens fastighetsbolag sänkte hyrorna radikalt eftersom de låg avsevärt över motsvarande hyra i andra kommuner. Även om det kanske i sig inte innebar "riktiga" besparingar vad det dock en anpassning av kostnadsstrukturen.
-

Övergripande finns det få konkreta och dokumenterade exempel på effektivisering. Kanske beror detta på att arbete med effektivisering är svårt, ofta leder till konflikter med olika intressegrupper och kräver ett starkt ledarskap. Framför allt verkar det som att effekten av allt som görs inte mäts och dokumenteras. I de flesta fall ger nätverkssamarbeten som t.ex. Måttbandet en plattform för dialog och erfarenhetsutbyte som ur ett lärandeperspektiv är ytterligt värdefull. Man utbyter idéer som ibland leder till fortsatt samarbete och till förändringar eller effektiviseringar som görs utan att de för den skull dokumenteras eller att värdet av förändringen beräknas. Erfarenheten är densamma på Södertörn och i andra nyckeltalsnätverk. En bidragande orsak kan vara att utvärdering upplevs som svårt, att en sådan inte planerats från början och att resurser för utvärdering därmed inte avsatts. Å andra sidan är det svårt, för att inte säga omöjligt, att veta om man nådde målet utan att utvärdera.

Databaser som används

Nästan samtliga undersökta kommuner, regioner och landsting utnyttjar någon form av nationella databaser eller undersökningar för nyckeltalsarbete. För att stödja ledning och styrning i verksamheten finns idag flertalet databaser med nyckeltal och statistik att tillgå. Majoriteten av dessa databaser möjliggör jämförelser mellan regioner eller kommuner via webbaserade gränssnitt. Ett allmänt intryck är att indikatorer som belyser interna processer i allmänhet och fastighetsförvaltning i synnerhet används ganska sparsamt. Med tanke på hur stor del av budgeten som är relaterad till fastighetsförvaltning är detta förvånande.

Databaserna varierar i storlek och bredd vad avser innehållet. Kolada samlar exempelvis cirka 4 100 nyckeltal med data från flertalet myndigheter medan Svenskt näringslivs ranking av företagsklimat i olika kommuner endast innehåller ett nyckeltal som beskriver det lokala företagsklimatet. De skiljer

sig också är det gäller syftet, från att endast presentera tillgänglig statistik till att stimulera till analys och förbättringsarbete.

Utöver dessa databaser, är REPAB en populär resurs i nyckeltalsarbete inom fastighetsförvaltning. REPAB Fakta är en bokserie om effektiv fastighetsförvaltning. Incit AB, som driver REPAB ger ut årskostnadsböcker för bostäder, kontor, industri, skolor, förskolor och vårdbyggnader (www.incit.se).

Framgångsfaktorer – vad som är bra att mäta

Introduktionen av datorer som personliga arbetsredskap och öppna databaser där man kan söka och processa de data som finns, gör att man utan särskilt mycket ansträngning kan skaffa sig data om snart sagt vad som helst eller vilken företeelse som helst såväl i Sverige som internationellt. Risken är därmed mer att man mäter för mycket än för lite. Vi har försökt att peka på kritiska framgångsfaktorer att tänka på i valet av vad man vill mäta, dels rent allmänt, men också i förhållande till vad man ska ha nyckeltalen till.

TABELL 1. Framgångsfaktorer – vad som är bra att mäta

Framgångsfaktorer	Kommentar
<i>Allmänt att tänka på</i>	
Definiera problemet eller området tydligt	I dagens samhälle ligger inte svårigheten i att hitta saker som mäts, utan att tänka efter vilka data som faktiskt kan leda till kunskap och förändring. Man måste därför ha klart för sig i vilket syfte man startar ett nyckeltalssamarbete för att man ska få nytta av det.
Mät inte saker som redan mätts	I Sverige finns det en uppsjö av redan gjorda mätningar och öppna databaser. Det är därför viktigt att inte skapa egna mätningar och nyckeltal utan en noggrann analys av behovet. En ytterligare risk är att man mäter saker som redan mätts eller mäts, men med en lite annan definition än man själv skulle önska. Man bör fråga sig vad mervärdet av en förnyad mätning verkligen är.
Mät inte mer än du behöver	Förutom risken att mäta saker som redan mätts är det bra att undvika att fördyra mätningen och komplicera analysen genom att ta med "bra att ha"-indikatorer: mått som vi inte behöver just nu men som verkar bra att få med av andra skäl.
Var noga med att jämföra äpplen med äpplen	Det är viktigt att mätningarna är gjorda på ett sådant sätt att man inte jämför äpplen med päron eller med hela fruktkorgar.

TABELL 1. Framgångsfaktorer – vad som är bra att mäta, forts.

Framgångsfaktorer	Kommentar
Tänk i termer av SMART för både mål och indikatorer	För att en målstruktur ska fungera, inte minst som redskap i ett lednings- och styrningsperspektiv, är det centralt att måtten är SMARTa, d.v.s. Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska och Tidsavgränsade.
Balansera nyttan att mäta mot kostnaden	Att mäta allting hela tiden och överallt kostar, inte minst för den personal som ska registrera. Bortsett från vad det kostar, finns det också en risk att personal som ska göra mätningen tappar intresset och att kvaliteten på data därför sjunker.
Se till att mål och mått är väl kopplade. Bestäm vad nyckeltalen ska användas till	Målen behöver vara formulerade för att fungera i sitt sammanhang: i en medborgardialog, för ledning och styrning, för att styra incitament eller för att leda till effektivisering.
Medborgardialog: Förklara nyckeltal när de används	Medborgarperspektivet är kanske det perspektiv där det är viktigast att användningen av nyckeltal sätts in i ett sammanhang. Även om nyckeltal kan bidra till att förklara, kan de aldrig själva ge en komplett bild av om resurserna utnyttjats på ett effektivt sätt och till rätt saker. Att bara ge medborgarna tillgång till en databas med indikatorer och begära att de ska förstå bakgrund till olika utfall eller budskap är orättvist.
Ledning och styrning: Se till att nyckeltalen i styrkortets olika perspektiv kompletterar varandra	Mer information och fler indikatorer är sällan detsamma som mer kunskap. Det är ofta mer värdefullt att få en balanserad bild som belyser verksamheten ur flera perspektiv.
Se till att mål och mått är väl kopplade	Ett klassiskt uttryck inom ekonomi är "du får vad du mäter". Hur måtten utformas kommer att ha direkt effekt på vad verksamheten producerar. Om man till exempel sätter mål för energiförbrukning utan att ha med någon specifikation om t.ex. innetemperatur, är risken uppenbar att brukarna blir missnöjda även om målet nås.
Integrera ekonomi och verksamhet	Det styrkortstänkande som tillämpats tycks mer vara ett tillägg till ekonomiperspektivet än integrerat med det. Det är viktigt att målbilden innefattar mål och mått som styr mot en produktiv och kostnadseffektiv verksamhet.
Balansera externt och internt i styrkortet	I de flesta kommuner, landsting och regioner tycks fokus ha lagts på att sätta mål som förklarar kundnyttan. Styrning och ledning av de interna processerna som t.ex. lokalutnyttjande har getts mindre utrymme i de övergripande målen. Om styrkortet inte är balanserat mellan de olika perspektiven är risken att det inte längre fungerar som ett styrinstrument, framför allt ur ett lednings- och styrningsperspektiv, men också ur ett effektiviseringsperspektiv.
Incitamentsstyrning: Se till att incitamentsmåtten är objektivt verifierbara	Incitamentsstyrning kräver specifika och stabila indikatorer där måluppfyllelse kan verifieras objektivt av två parter i en affärsöverenskommelse. Detta gäller framför allt gentemot externa utförare och för att undvika oklarheter och tolkningstviser.

TABELL 1. Framgångsfaktorer – vad som är bra att mäta, forts.

Framgångsfaktorer	Kommentar
Anpassa kontinuerligt incitamenten till målen	Ekonomiska belöningar är ett kraftfullt redskap för att styra en verksamhet i önskad riktning eller för att sätta fokus på en prioriterad verksamhet eller egenskap. Incitamenten kan emellertid sällan vara desamma över tid, utmaningen är istället att hela tiden anpassa dem för att få avsedd styreffekt.
Effektivisering Analysera inte bara nyckeltalen utan också hur andra når resultat	Effektivisering kräver att man inte stannar vid att bara jämföra. Benchmarking och i synnerhet benchlearning kräver en djupare analys av verksamheten för att se vilka skillnader som påverkar kostnad, produktivitet eller nytta.
Acceptera inte bortförklaringar	Ofta uppstår en bortförklaringsreflex, speciellt vid ytliga jämförelser. Skälen som anges är typiskt att den egna verksamheten är så mycket mera komplex, att storleken ger avgörande skillnader i förutsättningarna, att olika branscher har olika förutsättningar och sist men inte minst att det inte skulle fungera i den egna organisationen. All erfarenhet pekar emellertid på att det finns ett värde i att jämföra och fundera över sina processer i förhållande till andra även om vissa verksamhetskaraktistika är olika.
Bygg processen så att den främjar lärande	Värdet i olika typer av nyckeltalssamarbeten ligger egentligen inte i själva nyckeltalet, alternativt hur bra resultaten är i förhållande till andra. Värdet ligger istället i lärandet och om jämförelserna leder till idéer om hur den egna verksamheten kan effektiviseras. Med benchlearning är arbetet fokuserat på processerna i stället för enbart nyckeltalen och att ge ökad förståelse för orsakerna till goda resultat och utfall.
Främja förändringsarbete grundat på analys av nyckeltal och erfarenhetsutbyte	Många gånger ses arbete med olika typer av nyckeltal och statistik som något som görs en gång om året och som en isolerad aktivitet. En av fördelarna med nätverkssamarbete om nyckeltal är att organisationen får en chans att analysera sina nyckeltal och att jämföra med andra. Däremot ges kanske inte lika mycket stöd till att driva någon typ av förändringsarbete med analysen av nyckeltalen som grund. Detta är en möjlighet som borde tas bättre till vara.
Se till att arbetet är dynamiskt. Mät inte samma saker hela tiden om det inte leder till förändring	Vad som jämförs i nyckeltalssamarbetet måste hela tiden överprövas. Sättet som saker görs på blir alltmer lika över tid och det blir då meningslöst att fortsätta jämföra. Samarbetet måste därför hela tiden flyttas till områden där det kan leda till förändring.



Samarbetsformer och arbetsprocesser

I det här kapitlet har vi fokus på hur man bygger och vidmakthåller ett nyckeltalssamarbete. Vi berör starten och hur man finner och väljer samarbetspartners, går vidare med vilka samarbetsformer man behöver och går igenom hur olika arbetsprocesser kan se ut. Här sammanfattas också viktiga framgångsfaktorer för bra processer i samarbetet med nyckeltal.

Etablering

Den egna organisationen

Det första steget i ett nyckeltalssamarbete blir alltid att förbereda den egna organisationen. Oavsett typen av nyckeltalssamarbete krävs det ett engagemang från ledningen för att ställa resurser till förfogande. Ledningen måste också vara villig och intresserad av att utnyttja den kunskap som samarbetet leder fram till även om det visar sig att obekväma åtgärder ska vidtas.

För det andra kommer processen att kartlägga den egna organisationen att ta tid. Erfarenheter från både Måttbandet och Södertörn pekar på att det tar tid och resurser att dels få klart för sig hur läget är i den egna organisationen och dels att få nätverket att fungera och se till att man mäter på samma sätt. För det tredje måste den organisation som ska studeras samla in de data som krävs. All erfarenhet pekar på att just insamlandet av data är den mest resurskrävande delen av ett nyckeltalsarbete – men den som syns minst.

Söka samarbetspartners

En genomgående förutsättning tycks vara att det finns en grupp av personer eller organisationer som är intresserade och villiga att investera i att jämföra sina organisationers resultat med andra. Ett bra sätt att hitta bra samarbetspartners är att vid etableringen söka inom sitt eget nätverk för att finna likasinnade med samma intresse. I Sverige har många av nyckeltalssamarbetena sin grund i olika samarbetsorganisationer, framför allt SKL. Även om nätverk ofta består av likasinnade inom andra kommuner kan det vara värdefullt att söka samarbetspartners utanför den egna sfären. För fastighetsförvaltning kan samarbete och jämförelser med andra myndigheter eller med privata bolag ge nya infallsvinklar om hur man kan förbättra sin verksamhet.

Hur olika samarbeten kom till:

- Kolada startades som ett resultat av en statlig utredning. Målet är att vara heltäckande när det gäller verksamheten i kommuner, regioner och landsting. De två huvudorganisationerna är staten och Sveriges Kommuner och Landsting som driver verksamheten genom Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA), en ideell förening med staten och SKL som medlemmar. Kolada speglar alla olika typer av indikatorer, även inom fastighetsförvaltning.
- Kommunernas Kvalitet i Korthet (KKiK) startades för att fokusera mer på resultat än enbart på ekonomi. Även om nätverket skapades av SKL och är frivilligt, omfattar det idag 233 kommuner som redovisar och jämför omkring 40 mått uppdelade i dimensionerna trygghetsaspekter, delaktighet och kommunens information, effektivitet och kommunen som samhällsutvecklare. Inga mått inom fastighetsförvaltning ingår, men lokalkostnader ingår som en delkomponent i några av effektivitetsmåten. Variablerna samlas bland annat in genom Kolada.
- Landstingens nyckeltalssamverkan, NYSAM startades eftersom ett antal landsting önskade grundläggande statistik för att kunna jämföra sig med varandra. Samarbetet styrdes initialt av en gemensam styrgrupp som också bestämde resurser och innehåll och innefattade då en mängd olika produktivitets- och effektivitetsmått inklusive lokaler. Numera har Nysam en inriktning på vårdproduktion och verksamhetsanalys inom vården.
- Måttbandet är ett samarbete mellan fastighetsförvaltningarna i ett antal norrlandskommuner, Samarbetet kom till eftersom ett tidigare nyckeltalssamarbete med samma namn drivet av SKL lades ned trots att dessa kommuners fastighetsförvaltningar såg ett stort värde i att fortsätta.

- Kommunerna på Södertörn har haft ett övergripande nätverkssamarbete där man tagit fram indikatorer och jämfört olika områden i 15–20 år. Undersökningarna presenterades för och diskuterades av kommunledningar och politiker. 2007 konstaterades att man inte hade några jämförande data på fastighetssidan. Därför gav man förvaltningarna i kommunerna i uppdrag att ta fram sådana mätetal. Mätningarna startades 2009.

En målgruppsanalys som klarlägger syftet med nyckeltalsarbetet är viktig. Denna bör innehålla vem analyserna görs för, vad deras behov är, hur de ska använda resultatet och inom vilka områden:

- i en medborgardialog, där de kan vara ett verktyg för att göra budskapen tydligare;
- i ledning och styrning där syftet är att driva verksamheten i en önskad riktning;
- i utformning av incitament där utmaningen är att stimulera rätt saker utan att tappa helheten och sist men inte minst;
- i effektivisering, där det ofta är viktigt att titta på hur man gjorde och inte enbart nyckeltalen i sig själva.

Nyckeltalssamarbeten behöver inte vara för evigt. Även om det sannolikt alltid kommer att finnas ett behov av stora nationella nätverk, är mindre nätverk ett bra instrument för att driva gemensamma effektiviserings- eller benchlearningprojekt under en begränsad period och mellan ett antal intresserade organisationer.

Samarbetsformer

Nätverk

Organisationsmässigt är nätverksformen den som förordas av de flesta. Att kunna samarbeta med andra med samma intresse, men utan för starka bindningar är uppskattat. Nätverksformen garanterar också att de som deltar faktiskt vill delta och dela information.

Det är viktigt att nätverken innehåller personer som har mandat att göra något med de resultat som nyckeltalssamarbetena leder till. Förändringsarbete är något som kräver både mod, ledarskap och mandat för att leda till förändringar som inte alltid är behagliga för alla. Med detta sagt är det sannolikt inte fruktbart att chefer högt upp i organisationen deltar i praktiskt arbete och med analysen av grundläggande processer och arbetssätt, utan det kan istället verka dämpande på dialogen och därmed mer ses som kontroll än som stöd. Däremot bör de hålla sig informerade och uppmuntra till att utnyttja resultaten i det interna förändrings- och förbättringsarbetet.

NÄTVERK: HUR MÅTTBANDET ÄR ORGANISERAT

Måttbandet drivs på eget initiativ av de deltagande kommunerna. När måttbandet grundades hölls möten frekvent ett antal gånger per år. Umeå kommun var då värdkommun och höll i de första 10 mötena. Nuförtiden är det möte en gång per år och de deltagande kommunerna turas om att vara värdkommun. Värdkommunen har i uppdrag att gå igenom kommunernas framtagna nyckeltal och jämförelser mellan kommunerna. Värdkommunen får också välja ett aktuellt tema att diskutera och berätta om verksamheten i sin egen kommun.

Koordinator och kompetenser

En enskild entusiast eller eldsjäl kan vara viktig för att starta ett nätverk. På sikt är det ändå viktigt att man formaliserar koordinatorfunktionen. Framför allt i stora nätverk bör ansvar och uppgifter inom nätverket delas över tid. Risken är annars att nätverket faller sönder när eldsjälen engageras på annat håll eller får andra uppgifter. Det finns många exempel på nätverk inom i och för sig viktiga ämnen som fallit samman när initiativtagarna försvunnit.

Nätverket bör omfatta personer med bra specialistkunskaper i ämnet, men också tillräcklig statistisk och ekonomisk kompetens för att jämförelserna ska bli både rättvisande och relevanta. Medlemskapet i nätverket kan också behöva förändras över tid. Eftersom benchmarking egentligen är en metod för att hitta nya, fler och bättre lösningar kan det vara intressant att söka jämförelser på andra håll, inom privat verksamhet eller kanske utanför landet.

Samarbetets omfattning

För att kunna arbeta med effektivisering genom att analysera processer är det nästan nödvändigt att begränsa antalet partners. Små nätverk som Måttbandet eller Södertörn ger förutsättningar att jämföra varandras processer och dela erfarenheter mera på djupet. Å andra sidan ger stora nätverk möjlighet att dela på kostnader för datainsamling och för att underhålla och bevara databaser över tiden. Ett nationellt perspektiv ger också förutsättningar att sprida kostnaderna för ett sekretariat eller koordineringsfunktion som både kan arrangera träffar och stå för rent underhåll av databaser och system.

Ett möjligt sätt att kombinera dessa olika fördelar vore att man inom stora nationella nätverk stimulerar till mer lokala eller mindre nätverk. De små nätverken skulle därmed arbeta med djupare analyser och mer detaljerade frågor utifrån ett benchlearningperspektiv. De stora nätverken skulle istället mer ha rollen att samla och säkra information.

Arbetsprocesser

Teori

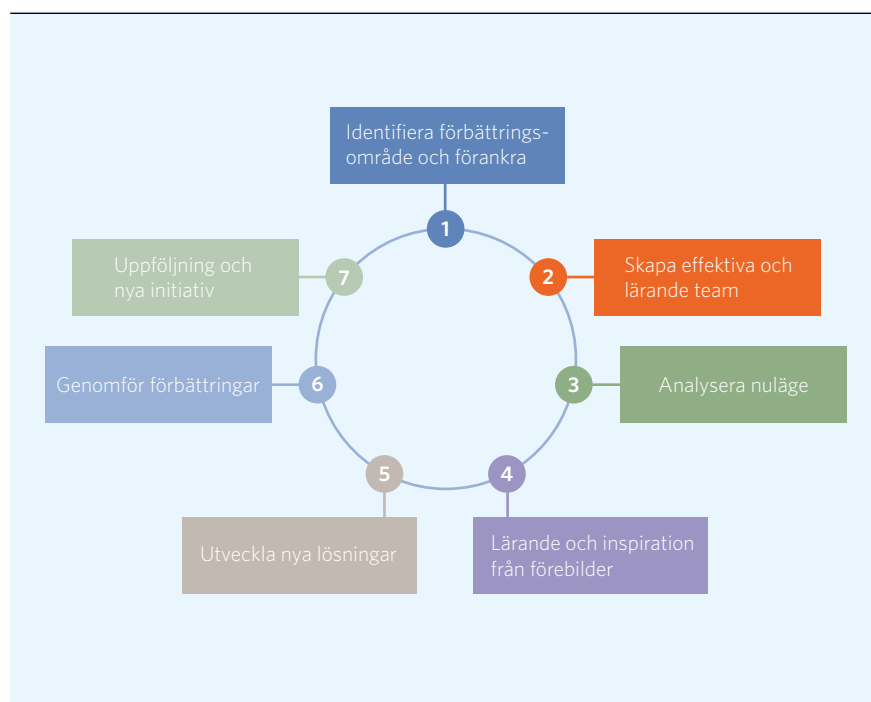
Nyckeltalssamarbeten och framför allt benchmarking har funnits ett tag. Hur de utformats har därför också analyserats. Det finns en uppsjö av modeller för hur de kan utformas. Internationellt har mer än 60 stycken benchmarking-modeller beskrivits som varierar det antal faser och steg man tillämpar. Bland annat har en modell med 12 faser och 54 steg tagits fram, som säger sig täcka alla de aspekter som olika modeller innehåller.

En praktisk modell

De teoretiska modeller som tagits fram är emellertid ofta alltför komplexa och komplicerade. Egentligen är grunderna i de olika modellerna desamma och det övergripande rådet kan ändå vara enkelhet: Gör inte organisation och arbetsprocess mer komplicerad än vad som krävs.

De centrala frågorna blir då att beskriva hur man etablerar, organiserar, dimensionerar och driver nyckeltalssamarbeten. En arbetsprocess som kan tjäna som vägledning och som utgår ifrån det mera komplexa perspektivet att utnyttja nyckeltal som en utgångspunkt för effektivisering kan vara:

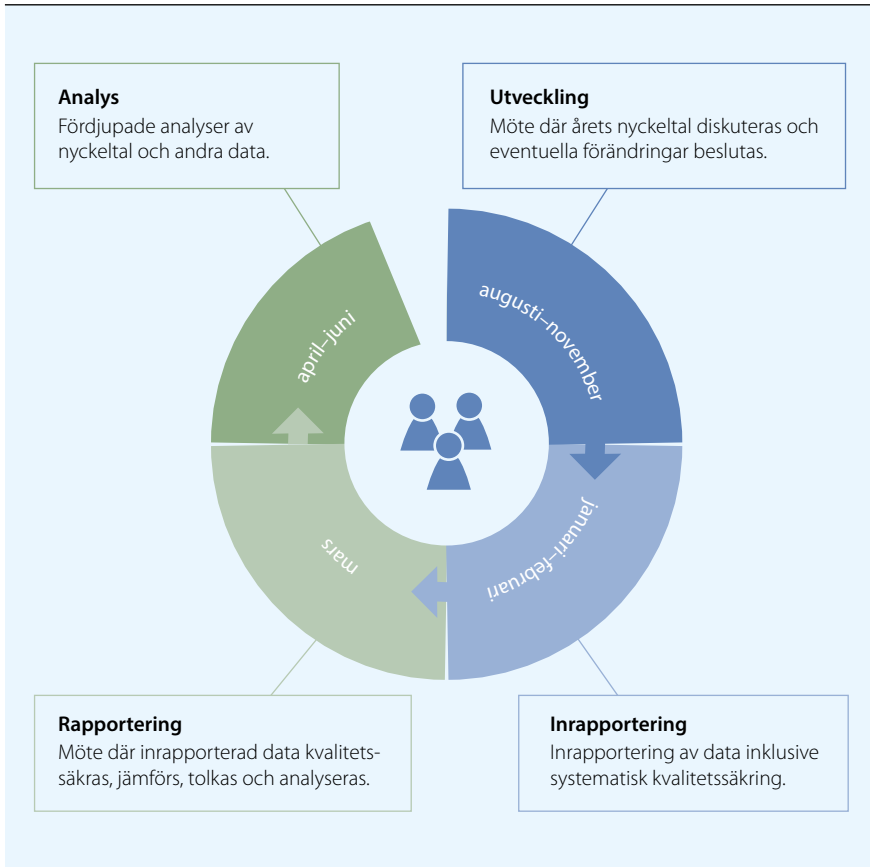
FIGUR 3. Övergripande arbetsprocess



Årscykel

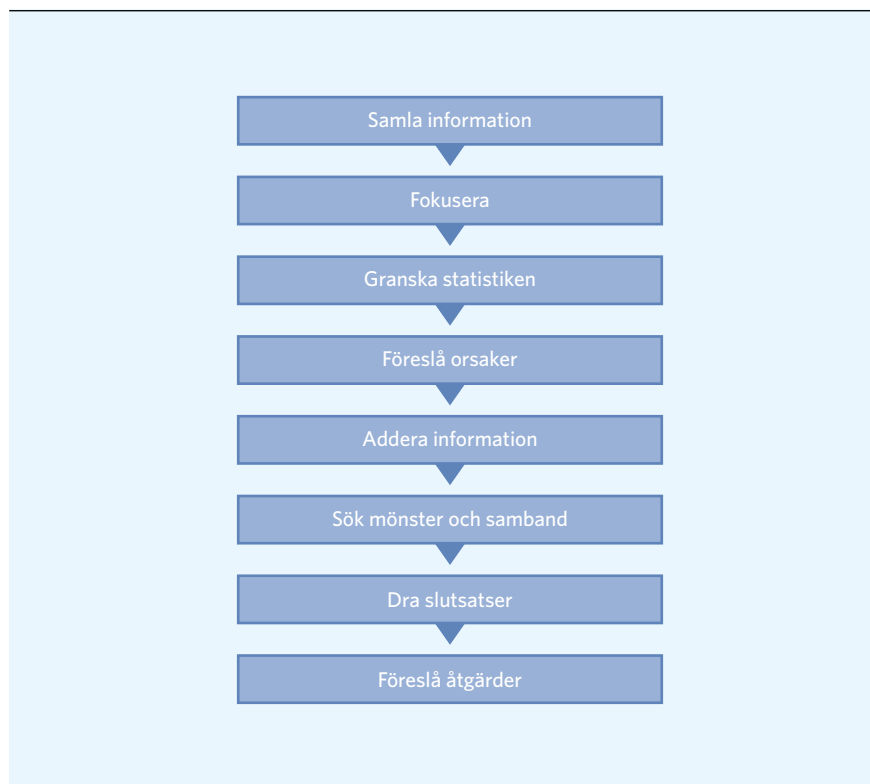
För andra, mer kontinuerliga nätverk krävs en tydlig årscykel. Årsprocesser måste säkerställa att indikatorer definieras, rutiner för insamling fastställs och resultaten valideras och analyseras. Här kan den årliga processen från Nysamsamarbetet nedan ge en vägledning om vilka arbetsprocesser som ingår:

FIGUR 4. Årscykel i Nysamsamarbetet



Till slut och eftersom denna skrift påpekar att arbetet med nyckeltal inom området behöver lägga mer tyngd på analys och effektiviseringsarbete med stöd av nyckeltal, kan den vägledning för analysarbete som utarbetats av Rådet för främjande av kommunala analyser, (RKA) ge en vägledning om vilka steg som behöver ingå i ett systematiskt analysarbete. Även om modellen här är linjär påpekar RKA i sin skrift att arbetet inte nödvändigtvis behöver vara linjärt; huvudsaken är att man faktiskt får med de delar som analysen kräver.

FIGUR 5. Arbetssteg i ett analysarbete



System för nyckeltalsinsamling och hantering

Att jämföra hur de olika systemen samlar in data är viktigt ur två aspekter. Det första skälet är att veta att man faktiskt mäter samma saker. Det andra är att det är viktigt att kunskapen ger förutsättningar för egen analys utan att det blir för krångligt.

Utvecklingen i Sverige har gått från mera traditionella papperssystem till de lösningar som datorer och internet gjort möjliga. Fortfarande utgör dock lösningar som bygger på kalkylark och insamling av information via e-post det vanligaste redskapet. Eftersom själva datafångsten upplevs som betungande går utvecklingen mer och mer mot att på olika sätt skapa tillgång till de rutindatabaser som redan finns.

Även om det är viktigt att datafångsten blir så okomplicerad och lite arbetskrävande som möjligt får den inte bli osynlig. Genom att själv delta i datafångsten blir informationens värde och dess begränsningar tydligare. Det blir också lättare att förstå vilken nytta man har av nyckeltalen. Detta skapar intresse för att delta och tilltro till resultaten.

Det är emellertid tankearbetet och lärandet i nätverket som skapar det stora mervärdet. Åtminstone till en början är moderna kalkylark ett bra redskap för analys och diskussioner.

Resurser och kostnader

Insamling och rapportering av unika data genererar de största kostnaderna. När nätverket väl är igång är kostnaden för underhåll, datalagring och analys relativt begränsad, inte minst om den sprids på många medlemmar.

Eftersom datafångst och validering av data är det mest resurskrävande, är det viktigt att noggrant analysera om data kan fångas upp utan att involvera medarbetare mer än nödvändigt och om data som fångas genom rutinsystemen kan användas. Besparingen måste dock vägas mot den mindre delaktighet och ”ägarskap” som en sådan ansats ger.

Vidare är det nödvändigt att noggrant analysera vad mervärdet är av att samla in det perfekta nyckeltalet. Kanske kan en av de indikatorer som är nästan rätt ge i princip samma kunskap? Även om datainsamling måste få ta tid, vore det sannolikt värdefullt om mer tid lades på att analysera de data man har. Att fundera över den information man har och vilka slutsatser man kan dra är troligen mer effektivt än att utan eftertanke bara samla in mer data.

Framgångsfaktorer

I tabellen nedan presenteras ett antal framgångsfaktorer som vi tror är betydelsefulla för en bra process för nyckeltalssamarbete i nätverk. I kommentarerna förklaras närmare varför vi anser att de är viktiga.

”Nätverket måste ha de kompetenser som krävs: ekonomer som har expertis på vad och hur man mäter och verksamhetsfolk som vet varför.”

TABELL 2. Betydelsefulla framgångsfaktorer för nyckeltalssamarbete i nätverk

Framgångsfaktorer	Kommentar
Få stöd för arbetet inom den egna organisationen	Ett nyckeltalssamarbete kommer att kräva resurser, speciellt i ett uppstartskede. Det gäller därför att se till att ha ledningens stöd, inte minst eftersom samarbetet kan leda till en bättre och effektivare verksamhet. Det är också viktigt med ledningens stöd när kunskapen från samarbetet ska omsättas i internt förändringsarbete.
Hitta likasinnade att samarbeta med	Det gäller att hitta rätt folk i andra organisationer som vill göra samma resa. Ett bra ställe att börja är i det egna nätverket. Analys av breda befintliga databaser kan också ge idéer om vilka samarbetspartners som kan ge bra incitament till förändringsarbete.
Nätverksformen ger bäst förutsättningar för ett samarbete på lika villkor	All erfarenhet pekar på att samarbete i nätverksform är det som fungerar bäst. Formen ger flexibilitet, bygger på en grund av samförstånd och ger olika medlemmar möjlighet att välja att delta eller inte.
Skapa en koordinatorsroll	Erfarenheten pekar på att någon form av koordinator som håller ihop nätverket och som driver på är nödvändig för att nätverket ska bli hållbart över tid.
Se till att nätverket har de kompetenser som behövs för att nå syftet både för ekonomi och verksamhet	Nätverket måste ha de kompetenser som krävs för att arbeta med frågorna. De grundläggande kompetenserna är ekonomer som är experter på vad och hur man mäter och verksamhetsfolk som vet varför.
Kom överens om en enkel arbetsprocess med en årscykel som ger möjlighet att diskutera resultaten och överpröva vad som mäts	Det är viktigt att ha en bra arbetsprocess som utarbetats och förändrats i konsensus, men den behöver för den skull inte vara komplicerad. En årscykel, som underlättar datafångst och som gör det möjligt att utnyttja resultaten i ledning och styrning av verksamheten, är nödvändig för att kunna dra full nytta av samarbetet.
Ge tillräckligt mycket tid under etableringsskedet	Det kommer därför att krävas en tyngre process initialt eftersom det är viktigt att ha tillräckligt mycket tid för att överpröva och förnya. Att komma överens om målen med samarbetet, vad som ska jämföras och mätas och hur, tar både tid och energi. När nätverket väl är etablerat kan processen förenklas och strömlinjeformas.
Ge tillräckligt med tid för analys av resultaten	Det är viktigt att ha tid att tolka resultaten och dra slutsatser som kommer den egna organisationen till godo. Tiden behövs före, under och efter nätverksmötena, men kanske framför allt till eftertanke, analys och förändring i den egna organisationen.



Goda exempel

I arbetet med det här projektet har vi särskilt undersökt två nätverk inom fastighetsförvaltning. Det första är det som drivs mellan ett antal norrlandskommuner under namnet Måttbandet. Det andra är det samarbete som pågår mellan ett antal kommuner på Södertörn och som ingår i ett större nyckeltalsutbyte.

Nätverket Måttbandet

Initiativ och samarbetsformer

Under en lång rad av år var SKL den organisation som försåg landets kommunala och landstingskommunala fastighetsorganisationer med statistik och nyckeltal för fastighetsverksamheten. Systemet byggde på att medlemskommunerna skickade in sina uppgifter till SKL som sammanställde dessa till nyckeltalsunderlag för landet. När rapportering från kommunerna inte skedde i tillräcklig omfattning beslutade SKL att sluta sammanställa dessa nyckeltal.

Måttbandet startades av ett antal kommuner som såg ett fortsatt behov av definierade nyckeltal inom fastighetsverksamheten. Hösten 2007 initierade Samhällsbyggnadskontoret i Umeå kommun en träff med Luleå kommun i syfte att få igång en diskussion och förhoppningsvis ett samarbete kring nyckeltalsjämförelser mellan fastighetsverksamheterna i respektive kommun. Två möten genomfördes och ett antal mätområden formulerades som viktiga och relevanta att mäta. Ett antal mätområden föreslogs utgöra underlaget för nyckeltalsutformningen. 2008 utökades samarbetet till att omfatta ytterligare 6 kommuner. Samarbetet har pågått sedan dess.

Måttbandet drivs på eget initiativ av de deltagande kommunerna: Umeå, Luleå, Skellefteå, Örnsköldsvik, Sundsvall, Piteå och Östersund. Under en period ingick också det kommunala bostadsaktiebolaget i Gävle och en kyrkomyndighet.

När Måttbandet grundades hölls mötena frekvent ett antal gånger per år. Umeå kommun var då värdkommun och höll i de första 10 mötena. Nuförtiden är det möte en gång per år och de deltagande kommunerna alternerar om att vara värdkommun.

Genomgående för mötena är att det finns en person som fungerat som en ”ständig sekreterare” sedan nätverket startades, något som beskrivs som en framgångsfaktor för att hålla ihop nyckeltalsnätverket.

Värdkommunen har i uppdrag att gå igenom kommunernas framtagna nyckeltal och jämförelser mellan kommunerna. Värdkommunen får också välja ett aktuellt tema och dessutom berätta om sin egen kommun.

Vad man mäter

En av grundbultarna i Måttbandet är att man tillsammans kommer överens om vad man vill mäta. Diskussionen sker utifrån frågeställningar som ”Vad ska vi ta fram? Vad kan vi ta fram? I vilket syfte ska vi ta fram dessa nyckeltal? Nyckeltalen som tas fram används till exempel som grund för styrning av verksamheten och som mätinstrument i syfte att förklara för intressenter hur det går i verksamheten. Sådana intressenter är till exempel nämnderna. Det man mäter just nu är:

TABELL 3. Nyckeltal

Övergripande information (area presenteras i BRA ¹ -area)	Sort
Antal årsarbetare, avlönade av fastighetsorganisation	st
Kommuninvånare	inv
Bestånd egna fastigheter area (BRA)	m ²
Förhyrd area (Kontraktsarea)	m ²
Total area (BRA)	m ²
Varav verksamhetsarea (BRA)	m ²
Varav uthyrd area till externa hyresgäster	m ²
Produktivetsnyckeltal: totalarea	
M2 totalarea/fastighetsanställd=årsarbetare	m ²

TABELL 3. Nyckeltal, forts.

Kostnad/m ² , totalarea egna och förhyrda	kr/m ²
Kompletterande faktauppgifter till nyckeltal:	
Kapitalkostnad fastighet kr/m ²	kr/m ²
Köpta tjänster i kr/m ² externt och internt, drift och förvaltning	kr/m ²
Andel drift och förvaltning på entreprenad, area	%
Kostnad egen area kr/m ² inkl. kapitalkostnad	kr/m ²
Kostnad egen area kr/m ² exkl. kapitalkostnad	
Kostnad förhyrd area kr/m ²	kr/m ²
Investeringsvolym (netto) snittmått på de 3 senaste åren, tkr	tkr
Lokaleffektivitetsnyckeltal:	
Total area/antalet kommuninvånare	m ² /inv
Total kostnad/antalet kommuninvånare	kr/inv
Kompletterande faktauppgifter till nyckeltal:	
Totalarea/antalet kommunanställda årsarbetare	m ² /kom.anst
: därav vård- och omsorgslokaler %	%
: därav skol/utbildningslokaler %	%
: därav fritidslokaler %	%
: därav kulturlokaler %	%
: därav förvaltningslokaler %	%
: därav extern uthyrning %	%
: övrigt %	%
Kostnad för lediga lokaler (hyresförlust)	tkr
Vakansgrad andel av egna lokaler	%
Kostnadsrelationsnyckeltal:	
Lokalkostnadernas andel av skattekronan	%
Medianyckeltal:	
Värme - förbrukning kwh/m ² för uppvärmning inkl. varmvatten oavsett	kwh/m ²
bränsleslag (graddagsjusterade Umeå normalår värde 4 849)	
Totalyta egna fastigheter	
Totalel - elvärme, fastighetsel, verksamhetsel, hushållsel	kwh/m ²

TABELL 3. Nyckeltal, forts.

Kompletterande faktauppgifter till nyckeltal:

Totalkostnad kr/kwh (snittkostnad på all använd energi)	kr/kwh
Totalkostnad använd energi i egna fastigheter	kr/m ²
Totalkostnad per kwh för bränsleslag som används för värme:	
Pellets	kr/kwh
Fjärrvärme	kr/kwh
El	kr/kwh
Olja	kr/kwh
Gas	
Övriga	
Hur stor del i % består varje bränsleslag av i förhållande till Bruttoenergianvändningen	
Pellets	%
Fjärrvärme	%
El	%
Olja	%
Gas	%
Övriga	%
Politiskt fastställda energimål jfr med EU-mål (t.ex. -20 % år 2020, -50 % år 2060)	%

Kvalitetsnyckeltal NKI/NBI:

Hur nöjd är du med Fastighetsorganisationen i sin helhet?

Hur väl uppfyller Fastighetsorganisationen dina förväntningar?

Tänk dig en perfekt Fastighetsorganisation. Hur nära ett sådant ideal tycker du att Fastighetsorganisationen kommer?

Kompletterande faktauppgifter till nyckeltal:

Antalet tillfrågade män, kvinnor	st
Antalet svarande män, kvinnor	st
Utvärdering av frågorna:	
Summan av medelbetygen på frågorna $\left(\frac{(a+b+c)}{3}-1\right):9*100$	

Framgångsfaktorer och fallgropar

I en diskussion med representanter för nätverket kom gruppen fram till följande faktorer för framgång samt vilka fallgropar som bör undvikas. Dessutom beskrev gruppen vilken nytta den såg med nätverket.

Framgångsfaktorer:

- › **Man behöver träffas mer till en början.** Under Måttbandets första tid, skedde flera möten under relativt kort tid med fokus på att ta fram relevanta och mätbara nyckeltal. Det gav medlemmarna förutsättningar för att bygga ett starkt nätverk.
- › **Utse en person som driver och kan fungera som ett sammanhållande nav.** I Måttbandet har det funnits en person som fungerat som en ”ständig sekreterare” sedan nätverket startades. Detta ses som en framgångsfaktor för att hålla ihop nyckeltalsnätverket.
- › **Det är viktigt att skapa kontinuitet vad gäller möten och uppföljning.** I Måttbandet hålls möten och uppföljning sker en gång per år. Det ger en plattform för att använda varandra som bollplank i andra frågor under årets gång.
- › **Var noga med att ha rätt mix av kompetenser.** Det har varit viktigt att ha med såväl fastighetsfolk som ekonomer. Fastighetsfolket har kunskaper om verksamheten och ekonomerna har kunskap om hur man kan mäta och var i informationssystemen man kan hämta data. Anpassa också deltagare till tema: Ibland diskuteras frågor som kan vara viktiga ur ett ledningsperspektiv och då är det viktigt att ha med cheferna.
- › **Välj nyckeltal som alla kan leverera till.** Det är viktigt att alla förstår i vilket syfte nyckeltalen tas fram, men också att man är klar över att de som ingår i nätverket har informationssystem som från början ser till att alla förstår hur man översätter nyckeltalen och inom vilka områden de kan tillämpas.

Fallgropar

- › **Personbundet blir lätt sårbart.** Det är viktigt att varje organisation som deltar har mer än en deltagare. Om det bara är en person som arbetar och medverkar i nätverket, dör ofta engagemanget när denne försvinner.
- › **Dokumentera på sådant sätt att andra kan ta vid.** Om allt byggs på informell information och personliga kontakter blir både nätverket och medverkan i det sårbart.

- › **Var noga med hur resultat kommuniceras.** När man sprider kunskap i organisationen blir man lätt ifrågasatt om överlämningen inte sker på rätt sätt.
- › **Skapa diskussion om vad som är vad.** Ett exempel var att fråga vad ”köpt tjänst” egentligen betyder. Det är också viktigt att alla är överens om vilka mått man diskuterar.

Nytta: Vad är värdet av nätverket?

- › De största vinsterna fås genom att vi kan jämföra med andra. Om en kommun lyckas väl inom ett område har de andra deltagarna möjlighet att ta del av hur man har gått till väga.
- › Underlättar att se om man är på rätt väg eller inte.
- › Ger möjlighet att jämföra och se hur andra arbetar.
- › Skapar medvetenhet och kan användas som beslutsunderlag.
- › Beslutsunderlag, t.ex. incitament på energiområdet.
- › Då ekonomer och tekniker arbetar tillsammans skapas gemensamma mål.
- › Underlag för att skapa struktur i verksamheten.

Exempel: Södertörns nyckeltal – Jämförelse av lokalkostnader

Initiativ och samarbetsformer

Kommunerna på Södertörn har haft ett övergripande nätverkssamarbete där man tagit fram indikatorer och jämfört olika områden i 15–20 år. Undersökningarna presenterades för och diskuterades av kommunledning och politiker.

2007 konstaterades att man inte hade några jämförande data på fastighets- sidan och Bo Garnej i Huddinge fick i uppdrag att i samarbete med representanter från andra kommuner precisera frågeställningen och definiera vad man skulle mäta. Efter att ha ägnat det första året åt att komma överens om vilka nyckeltal som skulle tas fram, redovisades resultaten året därpå.

Det konkreta arbetet sker i en arbetsgrupp med representanter från varje kommun. En av kommunerna har ett samordningsansvar. Huddinge kommun åtog sig ansvaret vid starten och drev nätverket under ett flertal år. Från och med våren 2015 tog dock Haninge kommun över. Sedan starten har en kommun slutat delta i samarbetet.

Arbetet i södertörnkommunerna är inriktat på att redovisa nyckeltalen för målgrupperna i en stor presentation vartannat år (infördes från 2014, tidigare var det varje år). Arbetet utfördes mer i linjen och inom befintlig organisation. Folk i verksamheten är dock inte alltid motiverade att lägga ned arbete på datainsamlingar och ifrågasätter ibland nyttan. Därför genomförde man faktiskt en enkätundersökning riktad till ledning och politiker för att ta reda på om det var intressant att fortsätta. Resultatet var att alla ville ha kvar samarbetet men att möten skulle hållas vartannat år istället för varje.

Vad man mäter

I den rapport som publicerades 2015 redovisades för första gången trender över en femårsperiod, 2010–2014, istället för treårsperioder. De variabler man jämförde var uppdelade i två grova grupper: fastighetsförvaltning och lokalanvändning. När det gäller fastighetsförvaltning vill man mäta vad själva lokalerna kostar ur ett fastighetsekonomiskt perspektiv, kapitalkostnader, driftkostnader, underhållskostnader och övriga kostnader. Att mäta lokalanvändningen innebär att man mäter hur effektivt olika lokaltyper används. Det kan till exempel vara antal nyttjare per kvadratmeter eller kostnaden per nyttjare och kvadratmeter. De variabler man mätte var:

TABELL 4. Nyckeltal

Övergripande information

Det kommunala fastighetsbeståndet	kvm BRA
Kommunernas befolkning	inv
Övergripande kostnader	mkr
Kommunernas totala investeringar i lokaler	mkr

Kostnadsdata

Kapitalkostnad	kr/kvm BRA
Totala kostnader verksamhetslokaler exkl. kapitalkostnader	kr/kvm BRA
Drift- och mediakostnader	kr/kvm BRA
Underhållskostnader	kr/kvm BRA
Inhyrda lokaler, yta	kvm BRA
Inhyrda lokaler, kostnad	kr/kvm BRA

TABELL 4. Nyckeltal, forts.

Totalkostnad per lokalkategori

Förskola	kr/kvm BRA
Grundskola	kr/kvm BRA
Gymnasium	kr/kvm BRA
Äldreomsorg - särskilt boende	kr/kvm BRA
Övrig omsorg - särskilt boende	kr/kvm BRA
Förvaltningslokaler	kr/kvm BRA

Lokaltutnyttjande**Skolor:**

Kostnad per barn i förskola	kr
Antal kvadratmeter per barn i förskola	kvm BRA
Kostnad per elev i grundskola	kr
Antal kvadratmeter per elev i grundskola	kvm BRA
Kostnad per elev i gymnasiet	kr
Antal kvadratmeter per elev i gymnasiet	kvm BRA

Äldreomsorg - särskilt boende:

Yta per plats i särskilt boende	kvm BRA
Lokalkostnad per brukare	kr

Förvaltningslokaler:

Kvadratmeter	kvm BRA
Kostnad per anställd	kr

Dessutom genomförde man enkätundersökningar om kvalitetsmätning bland lokalhyresgäster. En första mätning gjordes 2010 med uppföljningar 2012 och en uppföljning 2014. Mätningen sammanfattades i ett totalindex som bestod av tre svar relaterade till tre variabler: lokalerna, nöjd kund index och ansvarsfördelning (mellan hyresgäst och hyresvärd). Inom varje kategori fick de nära 900 som svarade på enkäten bedöma olika variabler som tillsammans skapade ett index inom varje dimension. Resultatet jämfördes också mellan åren för de kommuner som deltog i båda mätningarna.

Nytta: Vad är värdet av nätverket?

I Huddinge ledde samarbetet konkret till att bolaget sänkte hyrorna, även om det kanske i sig inte innebär ”riktiga” besparingar. Bo Garneij, Huddinge kommun är övertygad om att samarbetet lett till resultat, speciellt för de som initialt hade höga kostnader. Däremot finns inget som beskriver detta utom möjligtvis genom att man kan jämföra resultaten i de rapporter som levererats över tid och dra slutsatser. Vilka åtgärder man vidtog är inte särskilt väl dokumenterat. Dessutom är det faktum att alla mäter på samma sätt ett värde i sig.

Framgångsfaktorer och fallgropar

I en intervju med Bo Garneij, Huddinge kommun, diskuterades de erfarenheter man haft i samarbetet på Södertörn. Följande framgångsfaktorer och fallgropar nämndes:

Framgångsfaktorer:

- Att man mäter enhetligt och efter samma principer.
- Även om gruppen består av personer från olika kommuner, måste det finnas en ”blåslampa” som håller ihop arbetet och ser till att folk levererar i tid, en inte alltid tacksam uppgift. Ett dilemma är att hålla uppe entusiasm och engagemang när materialet bara sammanställs vartannat år, risken är att folk tappar fokus om man inte gör en årlig datainsamling.
- Försök se till att de möten man har inte bara handlar om själva nyckeltalen utan också är ett sätt att utbyta andra erfarenheter.
- Det måste var ett stöd för verksamheten, annars blir nyckeltalssamarbetet konstlat.

Fallgropar

- Personalomsättning i gruppen innebär ett hot – nya personer undrar ofta vad värdet med samarbetet är.
- Att oftare byta koordinator vore bra för att sprida ansvaret.



Slutsatser – Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna?

I dessa slutord lägger vi fram ett antal faktorer som vi tror är centrala för ett lyckat arbete med nyckeltal och för att man ska nå de resultat man eftersträvar. Vi pekar också på värdet i mötet kollegor emellan som är så mycket mer än att bara jämföra siffror.

Benchmarking är numera ett etablerat redskap för ledning och styrning snarare än en modefluga inom management som vittrar bort över tiden. 25 år efter introduktionen används tekniken på skilda funktioner i företag inom många olika branscher. Också inom offentlig sektor har det blivit allt viktigare att kunna bedöma hur effektiv man är och detta kräver att man mäter och registrerar. Att jämföra sig med andra är ett kraftfullt redskap för förbättring och effektivisering.

Många av de framgångsfaktorer som vi presenterat i den här skriften om varför, vad och hur man ska genomföra nyckeltalssamarbeten har redan beskrivits ovan. Dock finns det ett par övergripande saker att framhålla.

SMARTa mål underlättar målstyrning. Allmänna inriktningsmål kan vara bra för att kommunicera en färdriktning eller avsikt, men har dålig lednings- och styrningseffekt. All dokumentation i managementlitteratur och från praktisk verksamhet tyder på att specifika, mätbara, avgränsade, realistiska och tidsbestämda mål är det som ger medarbetare bäst stöd att prestera.

Dessutom är det betydelsefullt att olika perspektiv balanseras i en målbild. Mål för utvecklingen av interna processer och för att nå kostnadseffektivitet driver förbättringsarbetet.

Samarbetet måste vara dynamiskt. Om man driver ett samarbete för att jämföra och lära av varandra är det sannolikt att man över tiden kommer att få indikatorer som är likartade. Detta eftersom man redan dragit nytta av andras erfarenheter. Detta framhålls bland annat i Södertörnssamarbetet där det ledde till att man flyttade fokus från ett område till ett annat. Alternativet är att man söker nya partners att lära av, för många sektorer kan det till och med vara värdefullt att jämföra med kollegor från andra länder. Det är inte heller särskilt meningsfullt att alla mäter eller jämför samma saker hela tiden, det ökar inte lärandet och leder därmed inte till förbättringar.

Trenden i nyckeltalssamarbeten kommer sannolikt att gå från att bara jämföra nyckeltal till att också börja studera de underliggande processerna. Att enbart studera indikatorer kan bara leda till att man frågar sig varför, en fråga som endast kan besvaras genom djupare studier. Detta talar för att mindre nyckeltalssamarbeten kommer att bli mer värdefulla. Det är inte lätt att jämföra och analysera processer i 290 kommuner.

Slutligen är det viktigt att hålla i minnet att samarbetet och mötena i nätverken har ett värde i sig. Det systematiska arbetet med nyckeltal ger en struktur och ett ramverk för samarbetet, men att lära om varandras processer ger arbetet i nätverket en djupare dimension. Att kunna diskutera med kollegor som arbetar med samma typ av frågor men i en annan organisation ger förutsättningar för att studera frågor ur en annan vinkel och hitta lösningar som man kanske inte skulle komma på själv. Liksom i Måttbandet ger många nätverksmöten en möjlighet att också fördjupa sig inom något ämnesområde, en kompetensutveckling styrd av medarbetarnas behov och till ett mycket rimligt pris.

I tabellen nedan sammanfattas de olika framgångsfaktorer vi har identifierat. De är ordnade kronologiskt efter de olika skedena i etablering av ett nätverkssamarbete om nyckeltal, t.ex. inom fastighetsförvaltning:

TABELL 5. Utvecklingssteg och framgångsfaktorer

Steg i processen	Framgångsfaktorer: Mål och innehåll	Framgångsfaktorer: Process
<i>Kartlägga inom den egna organisationen: Hur gör vi?</i>		
1. Identifiera förbättringsområde och förankra	Definiera problemet eller området tydligt.	
2. Skapa effektiva och lärande team		Få stöd för arbetet inom den egna organisationen. Hitta likasinnade att samarbeta med. Nätverksformen ger bäst förutsättningar för ett samarbete på lika villkor. Skapa en koordinatorsroll. Se till att nätverket har de kompetenser som behövs för att nå syftet, både inom ekonomi och verksamhet.
3. Analysera nuläge	Mät inte saker som redan mätts. Mät inte mer än du behöver.	
<i>Jämföra med andra: Hur hanterar andra samma processer?</i>		
4. Lärande och inspiration av förebilder	Var noga med att jämföra äpplen med äpplen. Tänk i termer av SMART för både mål och indikatorer. Balansera nyttan att mäta mot kostnaden.	Kom överens om en enkel arbetsprocess med en årscykel som ger möjlighet att diskutera resultaten och överpröva vad som mäts. Ge tillräckligt mycket tid under etableringsskedet.
<i>Förstå och förklara prestationsskillnader: Vad är det som skiljer och varför?</i>		
	Se till att mål och mått är väl kopplade. Bestäm vad man ska ha nyckeltalen till:	
5. Utveckla nya lösningar	I en medborgardialog: Förklara nyckeltal när de används för att informera medborgarna	

TABELL 5. Utvecklingssteg och framgångsfaktorer, forts.

Steg i processen	Framgångsfaktorer: Mål och innehåll	Framgångsfaktorer: Process
	<p>För ledning och styrning:</p> <p>Se till att nyckeltalen i styrkortets olika perspektiv kompletterar varandra.</p> <p>Se till att mål och mått är väl kopplade.</p> <p>Integrera ekonomi och verksamhet.</p> <p>Balansera externt och internt i styrkortet.</p> <p>För incitamentsstyrning:</p> <p>Se till att incitamentsmåten är objektivt verifierbara.</p> <p>Anpassa kontinuerligt incitamenten till målen.</p> <p>För effektivisering:</p> <p>Analysera inte bara nyckeltalen utan också hur andra når resultat.</p>	
<i>Förbättra sig, d.v.s. genomföra förändringar och lära sig av dem: Vad gjorde vi och hur gick det?</i>		
6. Genomför förbättringar	<p>Bygg processen så att den främjar lärande.</p> <p>Främja förändringsarbete grundat på analys av nyckeltal och erfarenhetsutbyte.</p>	Ge tillräckligt med tid för analys av resultaten.
7. Uppföljning och nya initiativ	Se till att arbetet är dynamiskt. Mät inte samma saker hela tiden om det inte leder till förändring.	

Databaser

Regionfakta.com används av myndigheter i arbetet för regional utveckling men också av den intresserade allmänheten, massmedia, skolor och högskolor. Här presenteras en bred statistik, region för region, med samlad statistik från flera av nedanstående datakällor. Delar av nyckeltalen presenteras på kommunal nivå, bland annat skolans kostnader per elev eller kommunala kostnader per invånare.

Statistiska centralbyrån (SCB) tar på uppdrag från regeringen, myndigheter och andra kunder fram och presenterar statistik. Merparten av den statistik som tas fram finns tillgänglig på myndighetens webbplats där den intresserade kan få tillgång till i princip samma information som experterna. SCB genomför bland annat en medborgarundersökning där kommunens invånare får tycka till om följande tre områden:

- › Kommunen som en plats att bo och leva på (Nöjd-Region-Index)
- › Kommunens verksamheter (Nöjd-Medborgar-Index)
- › Medborgarnas inflytande i sin kommun (Nöjd-Inflytande-Index)

Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK) har som syfte att tillgodose medborgarna med information och mått om kommunernas prestationer. Det finns ca 40 mått tillgängliga som kan användas både i dialog med invånarna och för ledning och styrning. Måtten innehåller information inom följande fem områden:

- › Kommunens tillgänglighet
- › Trygghetsaspekter i kommunen
- › Medborgarens delaktighet och kommunens information
- › Kommunens effektivitet
- › Kommunen som samhällsutvecklare

Exempel på mått och nyckeltal är bland annat: Hur många nya företag har startats per 1 000 invånare i kommunen; Elevers syn på skolan och undervisningen i årskurs 8 och Kostnad per betygspoäng i skolan. KKiK möjliggör jämförelse med tryckta publikationer på helårsbasis.

Kolada ägs av Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) som är en ideell förening och ett samarbete inom ramen för Sveriges Kommuner och Landsting. Det främsta syftet med Kolada är att främja och stödja arbete med uppföljning, jämförelse och analys inom kommuner och landsting. Databasen är en samlad ingång till nyckeltal om resurser, volymer och kvalitet i kommuners och landstings alla verksamheter och innehåller ca 4 100 nyckeltal varav majoriteten för kommunal verksamhet. Nyckeltalen bygger ofta på nationell statistik från statistikansvariga myndigheter, men också på uppgifter från andra källor. Via webbplatsen och ett webbaserat analysverktyg möjliggörs jämförelser mellan kommuner för olika nyckeltal. Exempel på nyckeltal och statistik som finns tillgänglig är: Lokalarea, m² Atemp/invånare; Lokaler el, kWh/kvm Atemp och Lokaler energi inköpt inklusive verksamhetsel enl. EES, kWh/kvm Atemp.

Öppna jämförelser Syftet med Öppna jämförelser är att stimulera landsting och kommuner att analysera sin verksamhet, lära av varandra, förbättra kvaliteten och effektivisera verksamheten. Möjlighet till jämförelse ges genom tryckta publikationer och via webbgränssnitt för värden i siffror.

Skolverkets databas SIRIS. Alla huvudmän är skyldiga att lämna in uppgifter om sin planerade skolverksamhet och redovisa uppgifterna på respektive skolenhet via en webbportal i SCB:s regi, men de redovisas också genom Skolverket i en webbportal som ger möjlighet till egen analys och jämförelse med andra, inklusive bl.a. betyg och betygspoäng och hur många gymnasieelever som fullföljt utbildningen. Möjlighet till jämförelse på kommunal nivå ges genom webbgränssnitt och nerladdningsbara Excelfiler. Exempel på nyckeltal med tillgänglig statistik är: Kostnad per elev eller inskrivet barn; Antal elever per årskurs och Skolenkårsvar.

Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet. Varje år rankar Svenskt Näringsliv alla Sveriges 290 kommuner efter deras företagsklimat. Rankingens innehåller totalt 18 faktorer som viktas olika. Möjlighet till jämförelse mellan kommuner ges via webbgränssnitt.

Kommunkompassen belyser kommunen utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv. För 2014 finns ca 150 utvärderingar.

Framgångsfaktorer i nyckeltalsnätverk

Samarbete mellan fastighetsorganisationer

Att kunna jämföra sig med liknande organisationer kan vara ett mycket bra verktyg för att effektivisera sin verksamhet och mäta förändring. Detta är dock inte alltid så lätt som man kan tro. Organisationerna kan till exempel vara så olika att det är svårt att jämföra eller så mäter man redan från början på så olika sätt att man får helt olika siffror.

Ett bra sätt att lösa detta på är att skapa mindre lokala eller regionala nätverk där man jämför nyckeltal och tillsammans utformar sina mätmetoder så att de liknar varandra. Det är också viktigt att ha en strategi för varför man mäter.

I den här skriften kan du läsa om hur du sätter samman och utvecklar ett nätverk med dessa egenskaper.

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

ISBN 978-91-7585-518-9



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Post: 118 82 Stockholm
Besök: Hornsgatan 20
Telefon: 08-452 70 00
www.skl.se