

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, VT11

Förvaltningshögskolan

Göteborgs universitet

Jämförelseprojektet

Ur ett medborgar- och brukarperspektiv?

Jennifer Leijon

Förvaltningsekonomi

Handledare: Sara Brorström

Examinator: Stellan Malmer

Innehåll

Inledning	3
1. Bakgrund	5
1.1 NPM	5
1.2 Benchmarking	6
1.3 Jämförelseprojektet	7
2. Problemformulering och syfte	10
3. Metod och avgränsning	12
3.1 Beroende variabel	13
3.2 Oberoende variabler	16
4. Teori och Diskurs	19
4.1 Ekonomisk teori och nyinstitutionell teori	19
4.2 Hypoteser	20
5. Empiri	23
5.1 Beroende variabel	23
5.2 Oberoende variabler	24
6. Analys	26
7. Slutsatser	29
Referenser	32
Bilaga 1	35
Bilaga 2	37
Bilaga 3	39

Inledning

Vart fjärde år i Sverige förväntas medborgare utnyttja sin rösträtt, i demokratins namn, och i de allmänna valen välja vilka partier och politiker som skall styra i landet, landstinget och i kommunen. Detta är en del i den demokratiska processen och ger medborgarna möjlighet till ansvarsutkrävande från sittande politiker. De val som görs baseras på den information som funnits tillgänglig vilket i sin tur betyder att denna information kan ses som en demokratisk rättighet. Kommunernas informationsutbud till sina medborgare har de senaste åren uppmärksamrats och framhållits som allt mer viktigt och då framför allt den information som lämnas på Internet via hemsidor. Både Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och Svenskt Näringsliv har de senaste åren granskat kommunernas hemsidor och framhåller i dessa rapporter vikten av att använda sig av dessa effektivt för att informera medborgarna och övriga brukare. Så här skriver SKL i sin uppföljande granskning 2010 om varför det är viktigt:

"En ökad valfrihet inom kommuner och landsting förutsätter även en förbättrad information som är anpassad till medborgarens krav på information."

- Information till alla? SKL

I Svenskt Näringslivs rapporter uttrycks även vikten av att det görs kvalitetsjämförelser av kommunens verksamheter och att dessa i sin tur presenteras för medborgare. Detta uttrycks bland annat genom följande citat från deras granskning gjord 2006:

"[...] dessa tjänster [är] finansierade av medborgarna av [...]skatter. Det betyder att medborgarna har ett berättigat intresse att veta hur väl dessa pengar används. När det gäller de kommunalt drivna enheterna är dessutom medborgarna ägare av verksamheterna."

- Får kommunernas invånare veta vad de vill veta 2006? Svenskt Näringsliv

Kvalitetsjämförelser i kommuner har på senare år fått större betydelse då valfriheten ökat för medborgarna vad gäller exempelvis skolgång och äldreomsorg. Valfriheten är en följd av de marknadsinfluenser, vilka går under det samlade namnet New Public Management, som har format offentliga sektorn under ett par decennium och som idag innebär att medborgaren kan benämnas som "kund" i kommunen. Med möjligheten att välja följer behovet av information om skillnader, i annat fall blir denna möjlighet oväsentlig.

Inom kommunerna i Sverige idag görs kvalitetsjämförelser mellan de olika verksamheterna men även när det kommer till kommunerna som helhet har ett projekt startats upp där dessa jämför sig med varandra. Detta är det så kallade Jämförelseprojektet, ett initiativ från bland andra SKL, och inom dess ramar har ca 180 av Sveriges kommuner slagit sig samman i olika nätverk för att arbeta fram kvalitetsnyckeltal och jämföra sig inom områden som kommunerna ansvarar för. Nätverken skriver rapporter om resultaten inom dessa områden som sedan publiceras på Jämförelseprojektets hemsida. Detta är ett statligt finansierat projekt och medborgare kan i dessa rapporter få en uppfattning om hur den egna kommunen står sig gentemot andra kommuner. Trots detta skiljer det sig mycket kommuner emellan huruvida man redovisar denna information på de egna hemsidorna eller inte.

1. Bakgrund

I uppsatsens första kapitel kommer jag, för att skapa förståelse för benchmarking som styrmodell, sammanfatta ursprunget till denna nämligen New Public Management. Efter en förklaring av benchmarking som modell kopplas den till det offentliga, specifikt till kommuner, och till möjligheten att använda den som informationskanal till medborgare. Detta leder mig fram till mitt undersökningsområde – ”Jämförelseprojektet”.

1.1 New Public Management (NPM)

Christopher Hood var först med att beskriva förändringen inom offentlig sektor som ”New Public Management” och jämförde fenomenet med ett ”*giftermål mellan två olika strömmar av idéer*”¹ (egen översättning). Den ena idéströmmen var nyinstitutionell ekonomi, vilket medförde administrativa reformer byggda på idéer om kundval och konkurrens, och den andra var de marknadsmässiga influenser som förändrade den offentliga förvaltningen och ledde till reformer som baserades på tanken om professionellt management². Denna trend svepte över Sverige och Europa under 1990-talet och innebar ett skifte i fokus från regler och procedurer till resultat och kvalitet, inom den offentliga förvaltningen, både i teorin och i praktiken. Trenden föddes i Storbritannien och spred sig till USA, Nya Zeeland och Australien för att sedan ta plats i Skandinavien och Europa³. Innan hade man nöjt sig med att sätta upp regler och procedurer för att försäkra sig om att de offentliga verksamheterna gjorde vad de skulle och som en reaktion på denna traditionella *public management* utvecklades denna våg⁴. Med inspiration från den fria marknaden följde flera organisations- och styrmodeller hämtade från företagsvärlden och konkurrens, produktivitet, effektivitet och decentralisering blev ledord i förändringen. De styrmodeller som flitigt används inom den offentliga förvaltningen idag utgår från NPM-vågen och med mer fokus på ”output”, resultat och måluppfyllelse eller ”Value for money”⁵, än själva proceduren så följer också ett behov av att kunna bedöma verksamheterna i efterhand⁶. Inom det offentliga idag är målstyrning ett vanligt inslag men utan ekonomisk vinst som avgör om verksamheten gör bra ifrån sig eller inte är det svårt att avgöra grad av måluppfyllelse. Ett behov av att mäta prestationer i andra termer än

¹Hood 1991 s.5

²Ibid s.6

³Lindgren 2008 s.17

⁴Power 2006 s.328

⁵Johnsen 2001

⁶Lindgren 2008

ekonomiska har på så sätt utvecklats genom åren och ett sätt att skaffa sig en uppfattning om hur den egna verksamheten ligger till är att jämföra sig med andra liknande verksamheter.

1.2 Benchmarking

Benchmarking är en styrmodell som grundar sig i jämförelser verksamheter emellan och som utvecklades inom företagsvärlden i och med att konkurrensen hårdnade till följd av globaliseringen under 1990-talet⁷. Målet med jämförelser är att finna effektiviseringsmöjligheter inom olika processer, där input omvandlas till output, och det kan handla om att jämföra verksamheten med andra men är också i många fall en modell för intern kontroll då organisationen jämför olika interna delar med varandra⁸. Med olika sätt att arbeta på olika avdelningar kan jämförelser leda till att hitta vilka metoder som är mest effektiva och därefter tillämpa dessa inom alla områden för en effektivare organisation. Den grundläggande utgångspunkten för att benchmarking skall fungera är att verksamheterna faktiskt strävar efter att bli bättre. I företagsvärlden drivs bolagen av vinstmöjligheter och med den naturliga konkurrensen företag emellan fungerar benchmarking som incitament för att möjligen ta efter varandra för att nå större effektivitet. Trots de marknadsinflenser som påverkat dagens offentliga verksamheter råder inte denna naturliga konkurrens i samma utsträckning mellan dessa men benchmarking kan trots allt fungera som incitament för förbättring. Sveriges invånare och skattebetalare är de som skall avgöra om kommunens service når upp till de nivåer som förväntas för att det skall anses legitimt och genom benchmarking synliggörs brister och sätter press på verksamheter att förbättra sig⁹.

I de allmänna valen får varje röstberättigad medborgare chans att påverka vilka som skall ingå i den beslutande politiska församlingen på statlig, landstings och kommunal nivå. I kommunen är denna församling kommunfullmäktige och där beslutas om bland annat mål och riktlinjer för verksamhet, budget och andra ekonomiska frågor¹⁰. Offentlig verksamhet är det som utövas av stat, landsting och kommuner och som finansieras genom skatter och avgifter¹¹. Av den anledningen är det viktigt att denna verksamhet bedrivs effektivt och med goda resultat annars finns risk att medborgarna inte anser det vara legitimt, att skattepengarna inte ger den service tillbaka som önskas. Möjligheten till ansvarsutkrävande finns genom att

⁷ Lindvall 2005 s.128

⁸ Ibid s. 129

⁹ Siverbo m fl. 2005

¹⁰ KomL 3 kap

¹¹ Bohlin 2007 s.25

exempelvis kunna rösta annorlunda vid nästa val. För att medborgaren skall ha möjlighet till ansvarsutkrävande finns det behov av att få information om hur verksamheten har bedrivits¹².

1.3 Jämförelseprojektet

På samma sätt som benchmarking används för att ge ledningen en uppfattning om hur bra organisationen presterar kan det också användas av kommunen för att redovisa verksamhetens resultat ur olika aspekter för medborgare. Sven Siverbo m.fl. sammanfattar i en rapport för Kommunforskning i Västsverige (KFI) vilka effekter benchmarking syftar till, enligt deras forskning kring ämnet, och förutom bland annat att ta reda på hur den egna verksamheten står sig i jämförelse med andra så framhålls också syftet att *redovisa för medborgarna och brukarna hur verksamheten fungerar*¹³.

I Sverige har intresset för jämförelser kommuner emellan växt sig stort och även från centralt håll har det uppmuntrats till denna sorts benchmarking genom bland annat skapandet av en databas, som blev förslaget efter en utredning år 2001¹⁴, där nyckeltal gällande landstings och kommuners verksamheter finns lagrade. Från början bestod denna databas av ca 160 nyckeltal, insamlade från statistikansvariga myndigheter, men är idag uppe i ca 2000 nyckeltal och med många kommuner som frivilligt redovisar kvaliteten i sina verksamheter genom hemsidan¹⁵. På senare år har jämförelser av kvalitet varit mer intressant än ekonomiska nyckeltal och i en SOU 2005 lades förslaget om "Jämförelseprojektet" fram som skulle innebära nya kvalitetsmått och möjligheter till nya jämförelseområden¹⁶.

"Jämförelseprojektet" som startade 2007, med målet att få kommuner att samarbeta och jämföra sig i nätverk, drivs av Sveriges kommuner och landsting (SKL) i samarbete med Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) och finansieras av staten.

"Jämförelseprojektet bygger på att deltagande kommuner arbetar tillsammans i nätverk om 5-10 kommuner. I dessa nätverk ska effektiva arbetssätt tas fram för jämförelser av kostnader och kvalitativa resultat som leder till praktiska förbättringar av verksamheterna. [...] Detta innebär att nya mått på kvalitativa resultat kommer att tas fram och prövas i nätverken. Dessa mått kommer att integreras i kommunernas styrning och ledning och bli en naturlig del i verksamheternas resultatstyrning."

- Jämförelseprojektets hemsida¹⁷

¹² Chelimsky 2005 s.38-39

¹³ Siverbo m.fl 2005 s. 5

¹⁴ SOU 2001:75

¹⁵ www.kolada.se

¹⁶ SOU 2005:110

¹⁷ Citat: www.jamforelse.se /sv/Vad-vill-vi/

I den SOU-utredning som föregick Jämförelseprojektet presenterar man benchmarking som mycket passande verktyg för kommuner eftersom dessa drivs av samma mål och har lika verksamheter samtidigt som det inte råder konkurrens dem emellan som på den privata marknaden vilket ger god möjlighet till insikt i varandras verksamheter¹⁸. Projektet bedrivs i form av lokala nätverk på kommunledningsnivå med stöd från en processledare som skall kunna stötta och ge råd i det praktiska arbetet i kommunerna. Nätverken består av en central styrgrupp med ledande politiker, kommunchef samt den utsedda projektledaren från respektive kommun och en gemensam projektgrupp som arbetar med att undersöka och ta fram resultat för det undersökningsområde som styrgruppen beslutat om. Projektgruppen i sin tur består av alla projektledare från respektive kommun samt processledaren från SKL¹⁹. Projektet har pågått under 2007 – 2010 och varje nätverk har haft som mål att skapa 2 rapporter varje år inom de områden de önskar och dessutom följa upp rapporterna efter ett och ett halvt år för att se om det skett förbättringar. Mängden rapporter som lämnats från de olika nätverken varierar dock kraftigt och även deltagande kommuner i rapporterna skiljer sig mycket.

För att ge en förståelse för hur en rapport är utformad, då jag kommer att använda mig av dessa i min empiri, följer här ett exempel från ”En rapport om hemtjänst och särskilda boenden” av jämförelsenätverket ZAC (Se Figur 1). Här delas poäng ut efter hur mycket kommunen erbjuder den äldre inom verksamheten hemtjänst. Dessa poäng jämförs sedan med kommunens kostnader för tjänsten (Se Figur 2)

Hemtjänstens serviceutbud						
Grön färg - Tjänsten erbjuds och är biståndsbedömd (1 p)						
Ljusgrön - Tjänsten erbjuds men är inte biståndsbedömd (1p)						
Röd färg - Tjänsten erbjuds inte i kommunen (0p)						
Utbud	Bräcke	Lycke	Malå	Nordmalin	Norsjö	Vännäs
Städning	A	A	A	A	A	A
Fönsterputs	C	C	C	C	C	C
Tvätt	A	A	A	A	A	A
Mat i hemmet	A	A	A	A	A	A
Dagligvaruinköp	A	A	A	B	A	A
Syn-hörselstöd	B	A	B	A	B	B
Gräsklippning	C	C	C	C	C	C
Snöskottning	C	C	C	C	C	C
Fixartjänst	B	C	B	C	C	C
Summa poäng (max 9)	6	5	6	5	5	5

Figur 1. Exempel på hur man delar ut "servicepoäng" i kvalitetsjämförande rapporter inom Jämförelseprojektet.²⁰

¹⁸ SOU 2005:110

¹⁹ www.jamforelse.se

²⁰ ZAC 2009 hämtad 11/5

Figur 2. Exempel på hur man använder sig av "servicepoäng" i jämförelse med kostnader för att finna effektiviseringsmöjligheter. Notera exempelvis Bräcke som har lägst kvalitetspoäng och ändå näst högst kostnad.²¹

Hemtjänst	Bräcke	Lycksele	Malå	Nordmalin g	Norsjö	Vännäs
Kostnad/hemtjänsttagare	192 360	228 961	140 305	191 748	170 638	128 643
Kvalitetspoäng	36	42	40	43	37	43
Kostnad per kvalitetspoäng och hemtjänsttagare	5 343	5 404	3 508	4 459	4 612	2 992

Inom de olika verksamhetsområden som kommunen ansvarar över tas det fram och prövas nya nyckeltal som dessa i rapporterna från nätverken. Poäng delas ut för hur mycket man erbjuder inom verksamheterna och detta jämförs sedan med kostnader för att se om det finns effektiviseringsmöjligheter. I exemplet i Figur 2 har Bräcke sämst poäng vad gäller kvalitet i utbudet samtidigt som de har mycket höga kostnader per hemtjänsttagare. Hade hemtjänsten endast jämförts inom kommunen så hade inte informationen sagt lika mycket men om jämförelse görs med exempelvis Vännäs, som har högst poäng och lägst kostnader, framgår det att det finns ett prestationsgap som kan behöva åtgärdas.

²¹ ZAC 2009

2. Problemformulering och syfte

Siverbo m.fl. redovisar, som nämnts, de syften som önskas uppnås genom nyckeltalsjämförelser i kommuner och att ett av dessa är att redovisa för medborgare och brukare hur verksamheterna fungerar. Med tanke på kommunernas uppdrag enligt lag och det behov av information till medborgarna som finns för att dessa skall kunna utkräva ansvar från politiker så anser jag detta vara ett viktigt syfte. Det som dock framkommer ur deras rapport från 2005 är också att detta syfte inte uppnås i någon större utsträckning²². Siverbo gör själv ungefär samma undersökning 2007 och i en rapport från det året jämför han förändringarna mot år 2005. Här konstateras att informationsgivning till medborgare ökat i betydelse och att detta syfte uppnås i större utsträckning 2007. Då Jämförelseprojektet inte fått fart vid tiden för hans undersökningar, och med tanke på att det är ett omfattande nationellt projekt, finns anledning att tro att detta projekt ytterligare kan bidra med att syftet ”information till medborgarna” ökar i betydelse.

I flertalet av de rapporter som skrivs av nätverken i Jämförelseprojektet så utreds områden ur ett *brukar- och medborgarperspektiv*. Ett av många exempel på detta är rapporten *”Hemtjänst och särskilt boende – en jämförelse av kommunens äldreomsorg ur ett medborgarperspektiv”* framtagen av nätverket Södertörn²³. Denna formulering ger stöd till att syftet med benchmarking också är att informera medborgare och dessa rapporter bör på så sätt också läsas av dessa.

Varför är det viktigt i ett kommunalt benchmarkingprojekt att medborgare och brukare får information om resultaten? Jag vill påstå att för att benchmarking skall ha möjligheten att fungera som ett substitut till marknadsmässig konkurrens²⁴ eller som incitament till förbättring så behöver brukarna få denna information²⁵. Det kommunerna skall sträva efter är nöjda medborgare men får dessa inte kunskap om kommunens verksamheter kan de heller inte ta ställning och ställa de krav som i sin tur borde leda till effektivisering i verksamheten. Grunden till dessa antaganden kommer att behandlas ytterligare under teoriavsnitt.

Idag är Internet en självklar källa för informationsspridning och därigenom också en viktig del i kommunernas informationsspridande till medborgare och brukare. Svenskt Näringsliv har,

²² Siverbo m.fl. 2005

²³ Södertörn 2010

²⁴ Siverbo m.fl. 2005

²⁵ Van Helden & Tillema 2005

som nämnts, under flera år gjort granskningar av kommunernas hemsidor och deras kvalitet vad gäller information till medborgarna inom områden som skola, äldreomsorg och hemtjänst²⁶. Här konstateras att kommunerna i allmänhet är dåliga på att ge denna sorts information till medborgarna.

Efter att ha sett över några kommuners hemsidor sökandes efter information om Jämförelseprojektet framkommer även här att det skiljer sig mycket åt dem emellan. Medan vissa har mycket information och ger detta stor plats på sidan finns det också de som inte nämner projektet alls. Eftersom det är samma projekt kommunerna har bestämt sig att delta i kan man undra vilka variabler som påverkar skillnaden i hur mycket kommunerna fokuserar på en sådan väsentlig del som information till medborgarna på hemsidan. Uppsatsens forskningsfråga blir således:

Varför redovisas benchmarkingprojekt olika mycket i olika kommuner?

²⁶ www.svensktnaringsliv.se

3. Metod, urval och avgränsningar

Upplägget för uppsatsen är hypotetiskt deduktivt vilket innebär att jag byggt hypoteser om samband mellan variabler, utifrån tidigare forskning och teorier, som sedan prövats genom sambandsanalyser.

Studien har praktiskt sett gått ut på att jämföra mängd och form av information om Jämförelseprojektet på ett antal kommuners hemsidor och utifrån olika variablers påverkan har jag dragit slutsatser om orsaker till skillnaden i mängd lämnad information. För att besvara forskningsfrågan byggdes hypoteser utifrån den teori som presenteras nedan, under det avsnittet, och som sedan prövades med hjälp av SPSS, ett program för statistik och analys. Den beroende variabeln *Information om Jämförelseprojektet på kommunernas hemsidor* förklaras genom prövning av hypoteser om påverkan av ett antal oberoende variabler. Nedan presenteras den modell som använts för att avgöra vad som är mycket eller lite information och hur rangordning av kommuner efter information gjorts. Påverkande, eller oberoende, variabler som använts kommer sedan också att presenteras i ett eget avsnitt och hypoteserna som byggs på dessa har prövats genom korrelationsanalyser i SPSS.

Till att börja med gjordes ett stratifierat urval, av de 22 nätverk som deltar i projektet, genom att dela upp dem i tre grupper. Utgångspunkten för urvalet blev antalet rapporter nätverken producerat och därefter publicerat på Jämförelseprojektets hemsida. Då målet enligt projektets beskrivning var att det skulle skrivas två rapporter om året delades nätverken upp efter om de nått det målet, inte nått målet eller publicerat betydligt fler rapporter än målet avser. Ur vardera av dessa tre grupper gjordes sedan ett obundet slumpmässigt urval av tre nätverk enligt Figur 3 nedan. Eftersom projektet pågått i fyra år skulle ett uppnått mål innebära åtta rapporter. Dock varierar antalen år kommunerna deltagit i projektet och projektet fortsatte under 2010 för att de kommuner som deltagit senare skulle ha möjlighet att slutföra sina rapporter²⁷ alltså räknades mellan sex och åtta rapporter som godkänt. Detta gav ett urval på 61 kommuner vilka återges i Bilaga 1.

²⁷ www.jamforelse.se

Figur 3. Fördelning och urval av nätverk.

0-5 rapporter	6-8 rapporter	Fler än 8 rapporter
KKKVH	Bergslagen	Måttbandet
Lufsa	Bohuslän	SÖRV
Luppen	Dacke	Tumstocken
Måttengås	Femklövern	Väst kust
Snickerbo	Gränslös	
Storstad	Julia	
Zac	Jämföra	
	Mellannyckeln	
	Rolf	
	Välmätt	
	Södertörn	

Avgränsning har skett till ett visst antal kommunnätverk där nio stycken känns som hanterbart med tanke på tiden som finns till förfogande. Ytterligare avgränsning har varit att endast utföra dokumentstudier och kvantitativ analys av hemsidor. Detta för att syftet är att utifrån ett medborgarperspektiv analysera hur information om Jämförelseprojektet presenterats på dessa, då det är den informationen medborgaren i första hand kan ta del av. Som den kvantitativa studie detta är används mätbara variabler och inte upplevda effekter eller liknande, som blir resultat av exempelvis intervjuer. Nätverket *Storstad* har valts bort ur populationen då urvalet gjorts. Detta för att de tre kommunerna som ingår i nätverket, Göteborg, Stockholm och Malmö, är de enda tre kommuner som räknas som just storstäder. I det urval som istället gjorts finns en variation av kommuner efter vilken kommungrupp de tillhör. Skulle det finnas ett signifikant samband mellan vilken kommungrupp de tillhör och variation av beroende variabeln skulle generella slutsatser kunna dras om kommuner tillhörande gruppen. Resultat från nätverket *Storstad* skulle dock endast ge information om landets tre storstäder.

3.1 Bedömning av beroende variabel

Vad som skall förklaras, med hjälp av hypotesprövning i ett senare skede, är beroende variabeln *mängd information om Jämförelseprojektet på kommunernas hemsidor*. För att detta skall vara möjligt krävs dock en bedömning om vad som är mycket eller lite, bra eller mindre bra, information och för denna bedömning skapades en mall som rangordnar kommunerna. I Bilaga 1 finns den fullständiga poängfördelningen för kommunerna och nedan är ett exempel på hur poäng delats ut (Tabell 1).

Kommun	Info på förstasidan?	Lätthittat?	Sökning	Rapporter	Förklaring	Totalt	Nätverk
Östersund	0	2	2	2	0	6	Måttbandet

Tabell 1. Exempel på poängfördelning, efter mängd och kvalitet på information om Jämförelseprojektet, på kommunens hemsida.

Min metod för att poängsätta kommunernas hemsidor påminner i viss mån om de metoder nätverken själva, och även SKL i sina granskningar, använder sig av för sina bedömningar²⁸. I dessa har ett antal studenter fått två minuter på sig att hitta svar på vissa frågor och gör de inte detta så räknas det som att svaret inte finns. I Figur 2 redogörs kortfattat för hur poängutdelningen motiveras och följs av en utförligare förklaring nedan.

	0 poäng	1 poäng	2 poäng
Förstasidan?	Finns ej	Finns	X
Lätthittat?	Finns ej	Finns	Mindre än 5 klick och under 2 min.
Sökning	Inga resultat	Minst 1 rapport	Flera sökresultat som stämmer, både rapporter och övrig info
Rapporter	Inga rapporter	Minst 1 rapport	Flera rapporter, hälften av de publicerade
Förklaring	Ingen förklaring	Projektet nämns	Projektet förklaras, länk till hemsidan

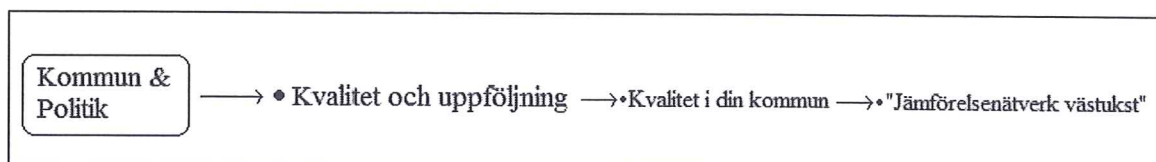
Figur 2. Kriterier för poängfördelning

Varje kommun kan få noll eller ett poäng beroende på om det går att finna information om Jämförelseprojektet på hemsidans förstasida eller inte. För följande fyra kriterier kan kommunen få noll, ett eller två poäng vilket ger en högsta totalsumma på nio poäng.

För att få två poäng under kriteriet *lätthittat* skall det från förstasidan ha varit möjligt att genom färre än fem klick med muspekaren hitta fram till information om, eller en lista med rapporter från, Jämförelseprojektet. Har jag lyckats hitta denna information efter längre tid eller genom att använda sökfunktionen så utdelas ett poäng och har jag inte hittat något ges noll poäng. I Svenskt Näringslivs granskning av kommuners hemsidor har de också använt sig av antal klick för att avgöra lättillgänglighet vilket stöder mitt val av metod²⁹. I Figur 3 ges exempel på *lätthittad* information.

²⁸ Se exempelvis SKL 2010 och Västkust 2007

²⁹ Svenskt Näringsliv 2007



Figur 3. Exempel taget från Ale kommuns hemsida, orientering från förstasidan till sökt information.³⁰

I *sökfunktionen* har jag börjat med att söka på ordet "Jämförelseprojektet" följt av namnet på nätverket, exempelvis "Snickerboa". Har jag då fått sökresultat med rapporter eller sidor där information om projektet går att hämta ger detta två poäng. För att få ett poäng krävs att åtminstone en rapport finns i resultatlistan eller att jag, genom att söka på andra ord som "kvalitetsjämförelser" eller "kvalitetsnätverk" lyckas hitta någon rapport ger det också ett poäng. Noll poäng delas ut om ingen rapport eller något dokument söks upp där Jämförelseprojektet förklaras.

Antal *rapporter* ger också poäng men eftersom det varierar mellan nätverken hur många rapporter som skrivits så har jag fått anpassa kravet efter detta. Exempel på detta är Trollhättans kommun som deltagit i 11 rapporter men på hemsidan endast listar fyra av dessa vilket ger dem ett poäng. Marks kommun har i sin tur bara varit delaktig i fem men publicerar alla dessa på sin hemsida och får därigenom två poäng.

För det sista kriteriet söker jag en sammanfattning eller *förklaring* av projektet. På vissa hemsidor finns utförlig information att läsa om vad nätverket innebär och vad syftet med samarbetet och projektet är samt länk till Jämförelseprojektets hemsida. Detta ger två poäng. Finns ingen länk i kombination med en mindre omfattande förklaring ges ett poäng och finns det ingen förklaring alls ges noll poäng.

Fullständig poängfördelning finns i Bilaga 1 där varje kommuns totala poäng också redogörs. För att sedan använda resultatet i SPSS och analysera det mot de oberoende variablerna har jag delat in kommunerna efter sina poäng där:

0-1 p = Dåligt 2-4 p = Ok 5-6 p = Bra 7-9 p = Mycket bra

³⁰ www.ale.se

3.2 Bedömning av oberoende variabler

De hypoteser jag formulerat för min uppsats grundar sig i teorier om vad som kan påverka hur väl en kommun redovisar resultat av kvalitetsjämförelser för medborgarna. Nedan redogör jag metod för hur jag bedömt och värderat varje oberoende variabel för att sedan i teoriavsnittet placera in dem i hypoteserna.

Resultat i rapporter

Jag har valt två av varje nätverks rapporter, där det varit möjligt, i första hand de rapporter där alla nätverkets kommuner deltagit och i andra hand de med liknande kvalitetsjämförelser som i Figur 1 och 2 ovan. I den mån det varit möjligt har jag valt äldreomsorg, handikappsomsorg och individ- och familjomsorg eftersom dessa rapporter varit utformade på liknande sätt hos varje nätverk. I dessa rankas kommunerna på liknande sätt som i Figur 1 och 2 ovan och denna ranking ger underlag för att avgöra "resultat" i rapporterna för de olika kommunerna. I dessa tabeller är det som mest tydligt vilken kommun som är "bäst" och vilken som är "sämst" men det kan också vara handläggningstider inom individ och familjeomsorgen eller "Nöjd-kund-index" vilket återfinns i rapporter inom olika områden. I de två valda rapporterna som undersöks för varje nätverk kommer jag notera *om* en kommun framstått som sämst och/eller bäst vid något eller flera tillfällen.

Ekonomi

God, Ok eller Dålig ekonomi kommer att avgöras genom att se på två av kommunernas nyckeltal, årets resultat som andel av skatt och generella statsbidrag och soliditet, mellan 2007 och 2009. Det första nyckeltalet ger en indikation på hur väl årets resultat ger plats till ytterligare utgifter utöver driften och 2 % ser jag som god ekonomisk hushållning, åtminstone på sikt, då det ger utrymme för investeringar och används som mål i en del kommuner. I en forskningsrapport från KFI sammanfattar Pierre Donatella m.fl. kommuners finansiella mål enligt deras budgetrapporter och där nämns årets resultat på 2 % över tiden som god ekonomisk hushållning³¹. I samma rapport har de funnit att soliditeten bör ligga på minst 40% då det mäts hur stor del av tillgångarna som finansierats med eget kapital. Av den anledningen har 50 % satts som gräns då målet är att skilja de kommuner med *god* ekonomi från de med *okej* och *dålig* ekonomi.

³¹ Donatella m.fl. 2007 s.9-10

De kommuner som har ett årligt resultat på över 2% och soliditet över 50 % i snitt över de tre åren anser jag ha ”God” ekonomi. Visar det ena eller andra nyckeltalet sämre än så räknar jag det som ”Ok” ekonomi och är båda nyckeltalen sämre anser jag dem ha ”Dålig” ekonomi. En djupdykning i kommunernas årsredovisningar är inte intressant i detta läge utan variabeln är till för att få en uppfattning om kommunen har en god och stabil ekonomi eller om den svajar något och det på så sätt finns incitament till att vilja förbättra. Nyckeltalen hämtas från tidigare nämnda databas där Sveriges alla kommuner och landsting kan rapportera in – Kolada³².

Skattesats

Information om varje kommuns skattesats år 2009 har hämtats från Kolada och de har delats upp i tre grupper – Låg-, medel- eller högskattekommuner. Uppdelningen gjordes utifrån medelskattesatsen för kommuner i Sverige 2009 som var 20,72.

Medel: $20,72 + 0,5 = 21,22$ $20,72 - 0,5 = 20,22$		
Låg : Under 20,22	Medel: 20,22 – 21,22	Hög: Över 21,22

Figur 4. Fördelningsmodell för kommuner efter skattesats

Kommunindelning

En variabel är vilken kommungrupp, enligt SKLs definitioner från 2005, kommunerna tillhör. SKL har delat in kommunerna efter olika egenskaper vad gäller näringslivsstruktur, befolkning och pendlingsmönster och exempel på grupper är ”pendlingskommun” där fler än 40 % av nattbefolkningen pendlar till arbetet eller ”glesbygdskommun” med mindre än 7 invånare per kvadratkilometer³³. Denna indelning från 2005 har använts vid tidigare forskning varför den har använts även i denna undersökning. Dessutom är det denna indelning som varit aktuell under de åren som Jämförelseprojektet pågått.

³² www.kolada.se

³³ Svenska kommunförbundet 2004

Informationsbenägenhet för övriga kommuner i nätverket

Ytterligare en oberoende variabel som undersökts är huruvida övriga kommuner i samma nätverk har god informationsgivning på sina hemsidor gällande Jämförelseprojektet. Denna variabel har delats upp i två, varav den ena blir en dummyvariabel då de sorteras efter om majoriteten av nätverkets kommuner *har* rapporter publicerade på sin hemsida eller *inte*. Den andra blir en genomsnittlig poäng för nätverket, baserat på den poäng kommunerna fått vid beräkningen av beroende variabeln, enligt följande modell i Figur 5.

Karlskrona	7
Halmstad	3
Kalmar	1
Kristianstad	1
Växjö	0
Medelvärde:	$12/5 = 2,4$

Figur 5. Beräkning av medelvärde för nätverken

4. Teori och Tidigare forskning

För att benchmarking skall kunna fungera som ett substitut till konkurrens krävs att medborgare, intressenter och övriga brukare får den information de behöver för att kunna kräva ansvar. Med stöd i nyinstitutionell teori, ekonomisk teori och tidigare forskning bygger jag hypoteser om vilka faktorer som påverkar variationen i mängd information som lämnas till medborgarna.

4.1 Ekonomisk och nyinstitutionell teori

Utifrån ett ekonomiskt teoretiskt perspektiv kan det antas att benchmarking kan fungera genom att vara en ersättningsmodell för konkurrens och på så sätt generera ökad effektivitet inom kommunen³⁴. Detta för att teorin utgår från tanken om marknadskrafter och att kvalitet uppnås genom köparens möjlighet att välja, det som inte är bra nog efterfrågas inte och slås ut från marknaden³⁵. På så sätt måste företagen effektivisera och låta utbud följa efterfrågan. Konkurrens leder på så sätt, enligt ekonomisk teori, till effektivisering. Då kommuner i första hand, för en ökad ekonomi, har att sträva efter ett större skatteunderlag blir konkurrensen mellan dem den om medborgarna som kan välja att bo eller arbeta i olika kommuner. Som Siverbo uttrycker det i sin rapport krävs det att kommunerna känner en press från medborgarna för att över huvud taget arbeta för effektivisering³⁶. Van Helden och Tillema menar att, även om det inte är i samma utsträckning som på den privata marknaden, så behöver kommuner åtminstone hålla en lägsta nivå i kvalitet och effektivitet för att göra sina medborgare nöjda och överleva på lång sikt³⁷. Benchmarking som ett substitut till konkurrens skulle i så fall fungera genom att jämförelserna belyser brister och då dessa uppdagas har medborgare möjlighet att reagera mot detta. Kommunen, exempelvis kommunfullmäktige och dess valda politiker, skall då bli pressad att agera för effektivisering så att medborgarna blir nöjda igen.

Hur reaktionerna ser ut, i kommunerna i sin tur, efter denna press är istället vad som hanteras inom ramen för nyinstitutionell teori som skiljer sig från den ekonomiska genom att inte endast fokusera på ekonomiska aspekter och resultat utan även de organisatoriska och sociala aspekterna. Inom nyinstitutionella skolan menas det att organisationen anpassar sig efter

³⁴ Siverbo 2005 s. 4

³⁵ Van Helden & Tillema 2005 s. 338-339

³⁶ Siverbo 2005 s.4

³⁷ Van Helden & Tillema 2005 s.340-341

externa påtryckande faktorer³⁸. Exempel på dessa faktorer är staten, medborgarna och övriga intressenter. Målen med verksamheterna är inte endast av ekonomisk karaktär utan politisk makt och legitimitet spelar en stor roll³⁹. Nyinstitutionell teori grundas i John Meyers och Brian Rowans artikel *Institutionalized organizations: Formal structure as Myth and Ceremony* (1977) och den tidigare refererade artikeln av DiMaggio och Powell (1983)⁴⁰. Det de menar är att formella strukturer skapas för att skaffa legitimitet, och inte för att styra inom organisationen, och att rationella beslut om vad som är bäst för verksamheten får stå åt sidan för de val som ger denna legitimitet⁴¹. Verksamheter inom samma fält tenderar att visa upp liknande strukturer på grund av de moden som är på tapeten, eller *myter* som Meyer och Rowan kallar dem⁴², vad gäller organisationsstruktur. För att visa på en effektiv lösning väljer organisationer på så sätt den, exempelvis ekonomistyrningsmodell, som har status som en bra modell även om den kanske inte passar den egna verksamheten⁴³. Som Siverbo m. fl. resonerar i sin rapport finns det utifrån denna teori incitament till att en kommun använder sig av benchmarking för att alla andra kommuner gör detta, för att det är en trend, och för att skapa legitimitet för den egna organisationen⁴⁴.

Inom den tidigare forskningen om benchmarking har det blivit vanligare att se till modellen ur olika teoretiska perspektiv⁴⁵. Eftersom det är en komplexare verklighet i kommuner, där marknadskrafter inte styr som inom det privata men där medborgarna trots allt benämns som kunder i allt större utsträckning, så är det också med två olika teorier som följande hypoteser har byggts upp.

4.2 Hypoteser

Utifrån en ekonomisk teoretisk synvinkel, där benchmarking skall fungera genom att öka effektiviteten, kan man tänka sig att de med störst behov av effektivisering också är de som lämnar mest information om sina resultat. Detta eftersom informationsgivningen är en avgörande del i fungerande benchmarking, enligt resonemanget ovan. Detta skulle i så fall betyda att om man får dåliga resultat i jämförelse med de övriga kommunerna i nätverket så kommer man framhålla detta. Som de legitimitetssökande politiska organisationer som

³⁸ Ibid s. 343

³⁹ DiMaggio & Powell 1983 s. 150

⁴⁰ Eriksson- Zetterquist 2009 s.63

⁴¹ Ibid. s. 65-66

⁴² Meyer & Rowan 1977

⁴³ Ibid. s. 341

⁴⁴ Siverbo m.fl. 2005 s. 16

⁴⁵ Siverbo m.fl. 2005 s. 3

kommuner är enligt nyinstitutionell teori blir dock detta resonemang inte lika logiskt. De politiker som styr en kommun vill inte framhålla dåliga utan snarare bra resultat eftersom opposition och media kan använda dessa dåliga resultat för att skapa osäkerhet mot de sittande⁴⁶. Siverbo framhåller detta som en anledning till varför man inte vill delta i benchmarkingprojekt och jag anser att samma anledning kan förklara varför man inte vill redovisa resultaten. Han konstaterar också i sin forskning, där ekonomichefer i landets alla kommuner fått svara på enkätfrågor, att det finns en rädsla för misstolkning av resultaten. Denna rädsla kan antas vara mindre i en kommun som har bra resultat, dessa bör vara svårare att misstolka, medan dåliga resultat kan ha andra faktorer som ligger bakom. Min första hypotes blir således;

H1 De kommuner som visar bra resultat i nätverkets rapporter har också bättre redovisning av Jämförelseprojektet på sina hemsidor.

God ekonomi, alltså god ekonomisk hushållning och bra resultat, i en kommun anser jag vara en grund i legitimitetsskapandet. Med god ekonomi finns ofta utrymme för förbättringar och dåliga resultat i kvalitetsjämförelser bör på så sätt inte vara lika skrämmande för de kommuner med god ekonomi som för de med sämre. Har en kommun redan hög skattesats, dåliga resultat och kanske stora lån så blir det svårare att hantera eventuella prestationsgap som belyses vid benchmarking varför också den tidigare nämnda rädslan får större plats i dessa kommuner. Detta tydliggörs i Siverbos forskning där han delar upp de undersökta kommunerna efter hur mycket de använder sig, och i vilken form, av benchmarking⁴⁷. Han kallar de som använder sig av både nyckeltalsjämförelser och processjämförelser för NPM-kommuner och dessa är också de som i större utsträckning anser sig förmedla information till medborgarna enligt forskningsresultaten⁴⁸. Till NPM-kommuner hör i större utsträckning kommuner med god ekonomi, låg skattesats och antingen är ”förortskommun” eller ”övrig kommun mindre än 12500 invånare”⁴⁹.

H2 De kommuner med god ekonomi, vad gäller årets resultat i förhållande till skatter och generella bidrag och soliditet de senaste tre åren, har också bättre redovisning av Jämförelseprojektet på sina hemsidor.

⁴⁶ Siverbo m.fl. 2005 s.7

⁴⁷ Siverbo 2007 s.5

⁴⁸ Ibid s. 10

⁴⁹ Ibid s. 7

H3 De kommuner som har låg skattesats har också bättre redovisning av Jämförelseprojektet på sina hemsidor.

H4 Förortskommuner har bättre redovisning av Jämförelseprojektet på sina hemsidor.

Ytterligare en variabel som det, utifrån Di Maggios och Powells forskning om isomorfism, finns grund för att undersöka är till vilken grad de andra kommunerna i samma nätverk redovisar om jämförelseprojektet på sin hemsida. Om organisationer inom samma fält agerar på ett visst sätt som anses rätt och legitimt kan detta vara incitament för den egna organisationen att göra likadant⁵⁰. Di Maggio och Powell menar också att lika organisationer tar efter de som uppfattas mer framgångsrika eller har hög legitimitet och att denna isomorfism handlar mer om legitimering än strävan efter effektivitet. Detta kan ses som ett incitament för en kommun att, även om de får dåliga resultat i jämförelserna, redovisa exempelvis resultat från rapporter om de övriga i nätverket gör detta.

H5 Ju större del av de övriga kommunerna i nätverket som redovisar Jämförelseprojektet på sina hemsidor desto större chans att den egna kommunen också gör detta.

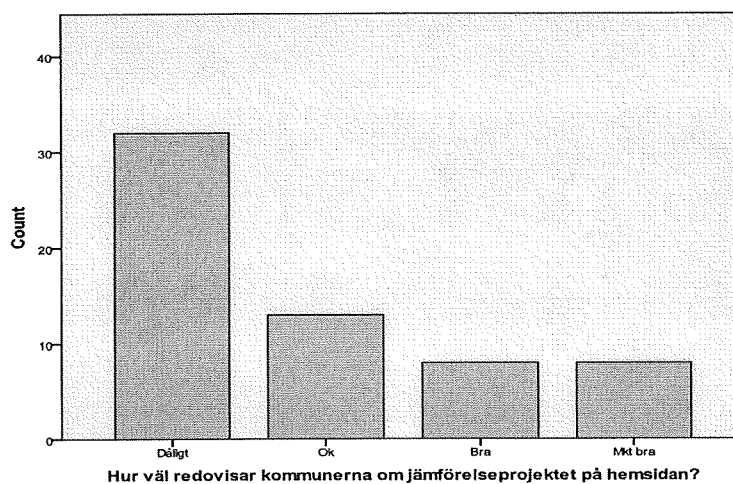
⁵⁰ Van Helden & Tillema 2005 s. 345, 354

5. Empiri

5.1 Beroende variabel

Resultaten för var och en av de undersökta kommunernas hemsidor, enligt modellen i figur 2, finns samlade i Bilaga 1 rangordnade efter vilket nätverk de tillhör. Nedan i Figur 5 har jag i ett stapeldiagram sammanfattat det totala resultatet där det syns att hälften av de undersökta kommunerna har fått 0 eller 1 poäng vilket ger resultatet "Dåligt".

Figur 5. Stapeldiagram med fördelning av kommuner efter resultat av hur väl de redovisat om Jämförelseprojektet på sina hemsidor.



Nätverket Väst kust placerade alla sina deltagande kommuner, utom Partille, i toppen och även Måttbandet har flera kommuner med bra poäng. Från fem poäng och nedåt varierar placeringarna mellan nätverken men i botten ligger nätverket ZAC vars kommuner alla fått noll poäng. För den fullständiga rangordningen av kommunerna efter poäng se Bilaga 2.

Kommun	Poäng	Nätverk
Ale	8	väst kust
Borås	8	väst kust
Karlskrona	7	3kvh
Piteå	7	Måttbandet
Sollefteå	7	Måttbandet
Bollebygd	7	Rolf
Falkenberg	7	väst kust
Uddevalla	7	väst kust
Östersund	6	Måttbandet
Tierp	6	Tumstocken
Kungälv	6	väst kust
Mark	6	väst kust
Trollhättan	6	väst kust
Vänersborg	6	väst kust

Tabell 2. Kommunerna med högst poäng gällande hur väl de redovisar om Jämförelseprojektet på sina hemsidor.

5.2 Oberoende variabler

Kommun	Poäng	Nätverk	Bäst resultat?	Sämst resultat?
Uddevalla	7	väst kust	Ja, fler ggr	Nej
Huddinge	5	södertörn	Ja, fler ggr	Nej
Umeå	2	Måttbandet	Ja, fler ggr	Nej
Hultsfred	2	snickerboa	Ja, fler ggr	Nej
Kristianstad	1	3kvh	Ja, fler ggr	Nej
Luleå	1	Måttbandet	Ja, fler ggr	Nej
Nynäshamn	1	södertörn	Ja, fler ggr	Nej
Örebro	1	välmätt	Ja, fler ggr	Nej
Jönköping	0	välmätt	Ja, fler ggr	Nej

Tabell 3. Kommunerna som framstått som bäst, i de två rapporter från vardera nätverk som undersökts, inom fler än ett område

Ovan i Tabell 3 syns alla de kommuner som inom fler än ett område i de undersökta rapporterna framstått som bäst och både kommuner med höga poäng, vad gäller information om Jämförelseprojektet, och med låga poäng finns representerade. Det samma gäller för de med sämst resultat i tabell 4 där både högpoängare och lågpoängare finns med. I Bilaga 3 presenteras vilka rapporter som använts för varje nätverk vid bedömningen och i bilaga 2 finns hela listan med kommuner och deras resultat för varje oberoende variabel.

Kommun	Poäng	Nätverk	Bäst resultat?	Sämst resultat?
Karlskrona	7	3kvh	Nej	Ja, fler ggr
Sollefteå	7	Måttbandet	Nej	Ja, fler ggr
Bollebygd	7	Rolf	Nej	Ja, fler ggr
Skellefteå	5	Måttbandet	Nej	Ja, fler ggr
Uppsala	2	Tumstocken	Nej	Ja, fler ggr
Linköping	1	välmätt	Nej	Ja, fler ggr
Växjö	0	3kvh	Nej	Ja, fler ggr
Nykvarn	0	södertörn	Nej	Ja, fler ggr
Norrköping	0	välmätt	Nej	Ja, fler ggr

Tabell 4. Kommunerna som framstått som sämst, i de två rapporter från vardera nätverk som undersökts, inom fler än ett område

Även värderingen av kommunernas ekonomi, skattesats och kommungrupp finns redogjord i Bilaga 2. För variabeln *ekonomi* fick cirka hälften av kommunerna resultatet OK och av återstående hälft hade ungefär lika många kommuner dålig ekonomi som bra ekonomi. Vad gällde skattesatsen hamnade dock den största delen av kommunerna under kategorin hög skattesats och lika många hade medel som låg skattesats. Större städer, enligt SKLs bedömning, blev överrepresenterade i undersökningen med cirka 20 stycken kommuner ur

denna kategori. Där efter kom förorter, med 12 kommuner, och de övriga kommunkategorierna fördelades relativt jämnt med mellan fyra och fem kommuner ur varje. Alla kommungrupper, utom storstäder som valts bort ur populationen, blev på så sätt representerade i undersökningen vilket har gett möjlighet till att uttrycka slutsatser om dessa. För att kunna använda variabelernas värden i analysprogrammet SPSS har resultaten kodats och förts in i programmet var kommun för sig.

6. Analys

För att göra en sambandsanalys mellan de oberoende och beroende variabeln användes en bivariat korrelationsanalys, Spearman's rho. Genom att utforska relationen mellan två variabler, vilket är utgångspunkten i bivariat analys, söker man efter bevis på samband dem emellan⁵¹. På detta sätt testar jag mina hypoteser. I Tabell 3 sammanfattas analysens resultat för varje oberoende variabel i form av korrelationskoefficienten som visar styrkan i sambandet mellan variablerna. I Spearman's rho kan koefficienten variera mellan -1 och 1 och ju närmre 0 desto svagare är sambandet. "Sig. 2-tailed" står för signifikans, chansen att sambandet är slumpen.

Tabell 3. *Oberoende variabler i korrelation till "Hur väl kommunen redovisar om Jämförelseprojektet på sin hemsida"*

Variabel	Korrelationskoefficient	Sig. 2-tailed
1. Bästa resultat i rapport	-,150	,253
2. Sämsta resultat i rapport	,019	,886
3. Ekonomi	,069	,597
4. Skattesats	-,061	,644
5. Nätverkets medelpoäng	,637**	,000
6. Medverkan i antal rapporter	,481**	,000
7. Antal invånare	,139	,287

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Att kommunernas resultat i rapporterna påverkar hur väl det informeras, om Jämförelseprojektet på hemsidan, är en hypotes som inte kan stöttas genom denna analys. Enligt *H1* skulle kommuner med bra resultat vara bättre på att ge denna information och som motsatsförhållande borde de som framstår som sämst vara sämre på information. Sambanden är inte signifikanta och den korrelation som syns är dessutom omvänd, det är ett negativt samband mellan bra resultat och information, vilket skulle betyda att ju bättre resultat desto sämre information. Detta är motsägelsefullt mot nyinstitutionell teori, som hävdar att organisationer strävar efter legitimitet, men det stöttar istället den ekonomiska teorin där man kan se benchmarking som ett hjälpmedel, eller substitut, för konkurrens. Har kommunerna dåligt resultat och informerar intressenter om detta skall pressen från dessa få kommunen att förbättra och effektivisera, enligt denna teori. Då sambandet som sagt inte är signifikant är

⁵¹ Bryman 2008 s. 325

detta dock av mindre betydelse men det ger utrymme för möjligheten att använda benchmarkingresultaten som sporre för förbättring.

H2, att kommunens ekonomiska situation skulle påverka informationskanalen, kan inte styrkas då det endast är ett mycket svagt positivt samband mellan dessa variabler. Riktningen på sambandet skulle stötta hypotesen, om den hade haft bättre signifikans, att bättre ekonomi i kommunen skulle ge mer benägenhet att förmedla benchmarkingresultat. Siverbos tidigare forskning får på så sätt inget stöd här och som jag uttryckt tidigare borde benchmarking ha ett större utrymme inom kommunerna under tiden för Jämförelseprojektet än 2007 då Siverbos senaste forskning utfördes. Då Siverbos resultat är sammanställda enkätsvar från ekonomichefer i kommunerna och inte en kvantitativ undersökning som denna kan man ifrågasätta trovärdigheten i den tidigare forskningen.

Enligt *H3* skulle kommuner med låg skattesats vara bättre på att lämna information men inte heller denna hypotes går att styrka genom utförd undersökning. Det svaga sambandet är negativt vilket stödjer hypotesen, ju lägre skattesats desto bättre information, men chansen att det är slumpen som avgör detta är stor enligt Spearman's rho och det höga värdet under "Sig. 2-tailed". Även här skapas grund för att ifrågasätta de resultat som Siverbo nått i sin forskning men att *H2* och *H3* inte går att stötta skulle också kunna innebära att dessa faktorer är ointressanta när det kommer till huruvida kommunen informerar medborgarna eller inte. Istället, utifrån ekonomisk teori, kan antaganden göras om att benchmarking används för att förbättra ekonomin enligt idén om att benchmarkingresultaten presenterade leder till effektivisering.

En korrelation som är signifikant i analysen är den som stöttar *H5* genom ett starkt positivt samband. Här syns tydligt att ju bättre nätverket som grupp är på att informera desto bättre är den enskilda kommunen i samma nätverk. I viss mån är detta också ganska logiskt eftersom en kommun med höga poäng också drar upp nätverkets medelpoäng. Listar man dock kommunerna efter poäng enligt beroende variabeln så hamnar de från samma nätverk mycket nära varandra. Av de 14 kommuner med bäst poäng kommer 8 stycken från samma nätverk. Då denna variabel har ett så pass starkt samband kan det också vara anledning till varför de övriga variablerna inte har det samma. Om mängden information som lämnas på hemsidan beror på vad som är legitimt inom gruppen kommuner spelar det ingen roll vilken skattesats eller ekonomi kommunen har. Di Maggio och Powells teori om att använda sig av olika

formella strukturer endast för att det anses korrekt av den institutionella omgivningen stötts härmed. Nätverket Västkust, vars kommuner hamnade i toppen av listan efter antal poäng vad gällde information(se Bilaga 2), är ett bra exempel på detta. Detta nätverk består av olika ”sorter” kommuner, enligt kommunfördelningen, de har varierande resultat i rapporterna och olika ekonomi men trots variationen i dessa variabler har alla utom en av kommunerna fått höga poäng. I nätverket ZAC syns det omvända där ingen av kommunerna nämner Jämförelseprojektet trots att de alla deltagit i flera rapporter.

För de variabler som inte kan rangordnas har jag gjort en enkel crosstab för att se om det finns något mönster. När det kommer till *H4*, att förortskommuner skulle vara bättre på att redovisa projektet på sina hemsidor, finns det inget signifikant stöd då de flesta av förortskommunerna fått betyget dåligt eller ok (Se Tabell 4). Det som är tydligt är dock att de som fått betyget Bra eller Mycket bra är större städer, förortskommuner och kommuner med fler än 25 000 invånare. Detta ger incitament till ett positivt samband mellan befolkningsmängd och informationsdelning men det stöds i sin tur inte av korrelation nr 7 i Tabell 2 som inte är signifikant.

		Jämförelseprojektet på hemsidan				Total
		Dåligt	Ok	Bra	Mkt bra	
Kommungrupp enligt SKL 2005	Större stad	12	5	3	2	22
	Förortskommun	3	5	2	2	12
	Övr, fler än 25'	1	0	1	3	5
	Övr 12,5'-25'	1	2	1	1	5
	Övr färre än 12,5'	3	1	0	0	4
	Pendlingskommun	2	0	1	0	3
	Varuproducerande	5	0	0	0	5
	Glesbygd	5	0	0	0	5
Total		32	13	8	8	61

Tabell 4. Poängfördelning för informationsgivning efter kommungrupp

7. Slutsatser

Benchmarking är en modell för verksamhetsstyrning där jämförelser med andra skall hjälpa till att belysa brister och finna effektiviseringsmöjligheter. Det är också ett sätt att få en uppfattning om den egna kommunen ur ett bredare perspektiv då den ställs i ljuset av andra kommuner. För medborgaren är den information som framkommer, genom benchmarkingprojekt mellan kommuner, en grund för att kunna kräva ansvar av valda politiker i kommunfullmäktige. Har det inte gjorts ett bra jobb finns möjligheten att rösta annorlunda i nästa val eller bosätta sig och jobba i en annan kommun. För att detta skall vara möjligt behöver resultaten från denna sorts benchmarking också nå medborgarna.

På kommunernas hemsidor idag skiljer det sig mycket åt hur väl man håller sina medborgare informerade om verksamheternas kvalitet och som tidigare granskningar visat är många mycket dåliga på detta. Den information jag eftersökt i denna forskning har handlat om Jämförelseprojektet som är ett stort nationellt projekt där ca två tredjedelar av Sveriges kommuner har deltagit. Trots projektets omfattning har även denna information på många hemsidor varit svår att hitta och över hälften av de kommuner som undersökts hade ingen, eller näst intill ingen, information om detta tillgänglig.

Den slutsats om samband som kan dras utifrån analysen är den att nätverket som helhet tycks styra hur väl Jämförelseprojektet redovisas. Detta var tydligt i nätverket Väst kust där näst intill alla kommuner presenterade rapporter och hänvisade till projektets hemsida vilket stöttar teorier om isomorfism, att organisationer tar efter varandra, och att de gör det som framhålls mest legitimt även om kommunen fått dåliga resultat i jämförelserna. I nätverket ZAC gällde det omvända, nämligen att ingen av kommunerna ens nämner projektet på hemsidorna.

Att ekonomi, skattesats eller resultat i rapporterna skulle påverka hur mycket varje kommun väljer att presentera på sin hemsida, gällande projektet, kunde inte styrkas genom de analyser jag gjort. Att generellt kunna säga något om de nätverk som står utanför denna undersökning utifrån dessa variabler är på så sätt inte möjligt. I Tabell 4 ser man dock att storstäder, förortskommuner och övriga kommuner med över 25 000 invånare är de enda som placerar sig i toppen av rangordning efter resultat gällande informationen. Generellt sett tycks alltså större kommuner vara mer benägna att redovisa sina resultat från jämförelser. I

undersökningen hör dock större delen av antalet kommuner till just dessa kommungrupper vilket gör att slutsatsen inte går att skriva i sten.

Nätverket Västkust består dessutom nästan uteslutande av denna sorts kommuner och de deltagande kommunerna har fått höga poäng i undersökningen. Deras samarbete har dock pågått i många år⁵², det startade långt innan Jämförelseprojektet, varför det också finns mer rapporter och mer information om projektet från detta nätverk. Dessa kommuner är vana sedan länge att samarbeta och jämföras med andra då mycket tid och resurser lagts på detta samarbete kan det tänkas vara viktigare att redogöra resultat och förbättringar för att det skall anses legitimt och försvarbart. Slutsatsen blir att det *kan* bli bättre om man ger det lite tid även för de andra nätverken. För många av kommunerna är gränsöverskridande jämförelser som dessa något nytt och det kan ta tid innan projektet får status och på så sätt kan användas för legitimitetsskapande.

Utifrån denna forskning kan det konstateras att många svenska kommuner är dåliga på att redogöra för sina medborgare de resultat som framgår ur jämförelser med andra kommuner. Detta kan användas för att ifrågasätta ekonomichefernas ärlighet då de svarat på enkäterna i Siverbos forskning. Alternativt kan det konstateras att kommunerna är bättre på att använda sig av benchmarkingresultat för att informera medborgare då det gäller olika verksamheter inom den egna kommunen. Utifrån tanken om konkurrens mellan kommuner är det inte svårt att tro att jämförelser mellan de egna verksamheterna hellre presenteras än att kommunen som helhet framställs som dålig jämfört med andra kommuner. Det skulle kunna leda till att medborgarna väljer andra kommuner för arbete eller bosättning och resultatet blir minskade skatteintäkter.

Eftersom kommuner i enlighet med nyinstitutionell teori är legitimitetssökande organisationer och benchmarking är en modell som accepterats som legitim inom fältet så deltar många kommuner i Jämförelseprojektet. Det som konstateras i föregående analys är dock att projektets resultat inte används för att effektivisera kommunerna. Benchmarking används inte som ett rationellt verktyg för att i enlighet med ekonomisk teori förbättra prestationer inom kommunen. Hade så varit fallet skulle kommunerna presentera resultaten för medborgarna i större utsträckning så att dessa i sin tur kan sätta press på politiker och förvaltning. Att det

⁵²www.uddevalla.se

enda signifikanta sambandet som synes i analysen är det mellan nätverket som helhet och den egna kommunens mängd information om projektet stöttar istället det nyinstitutionella synsättet. Det att kommuner tar sig för de strukturer och modeller som är på modet, som enligt myter är det rätta, och de faktiska resultaten av användandet ges inte det nödvändiga utrymmet för att göra någon skillnad för kommunens effektivitet.

Referenser

- Bohlin, Alf & Warnling-Nerep, Wiweka (2007) *Förvaltningsrättens grunder* Stockholm: Norstedts Juridik
- Bryman, Alan (2008) *Social Research Methods* New York: Oxford University Press
- Chelimsky, Eleanor (2005) The Purpose of Evaluation in a Democratic Society (sid 33-55), i Shaw, I F m fl (red) *The Sage Handbook of Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- DiMaggio, Paul J; Powell, Walter W (1983) The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48 (2)
- Donatella, Pierre, Pettersson, Hans, & Brorström, Björn (2007) *Bristfälliga budgetdokument: om mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning* (KFi-rapport nr. 86) Göteborg: Kommunforskning i Västsverige Hämtad från www.kfi.se 22/5 2011
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009) *Institutionell teori – idéer, moden, förändring* Malmö: Liber
- Fölster, Stefan, Renstig, Monica & Westlin, Karin (2007) *Får kommunernas invånare veta vad de vill veta 2006?* Svenskt näringsliv Hämtad från www.svensktnaringsliv.se 15/4 2011
- Hood, Christopher (1991) A public management for all seasons? *Public Administration* Vol. 69 Spring 1991 (3-19)
- Johnsen, Åge P. Meklin, L. Oulasvirta and J. Vakkuri (2001) Performance auditing in local government: an exploratory study of perceived ef. Ciency of municipal value for money auditing in Finland and Norway, *The European Accounting Review* 2001, 10:3
- Lindgren, Lena (2008) *Utvärderingsmonstret* Lund: Studentlitteratur
- Lindvall, Jan (2001) *Verksamhetsstyrning Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* Lund: Studentlitteratur
- Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977) Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83 (340-63)
- Power, Michael (2006) The Theory of the Audit Explosion (326-345), i Ferlie, Ewan m fl (red) *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press
- Siverbo, Sven, Johansson, Tobias, & Runhagen, Karin (2005) *Benchmarking i svenska kommuner* (KFi –rapport nr 79) Göteborg: Kommunforskning i Västsverige Hämtad från www.kfi.se 1/4 2011
- Siverbo, Sven (2007) *Benchmarking i svenska kommuner 2007* (Kfi-rapport nr 92) Göteborg: Kommunforskning i Västsverige Hämtad från www.kfi.se 1/4 2011

Van Helden, G.Jan, & Tillema, Sandra (2005) *In search of a benchmarking theory for the public sector* Financial Accountability & Management, 21(3)

Sveriges Kommuner och Landsting (2010) *Information till alla? En uppföljande granskning* Stockholm: SKL

Hämtad från www.skl.se 15/4 2011

Jämförelseprojektets hemsida : www.jamforelse.se avläst 1/4 2011

Kommun- och landstingsdatabasen : www.kolada.se avläst 1/4 2011

Svenska kommunförbundet Utredningssektionen (2004) *Kommungruppsindelning fr.o.m. 1 januari 2005* Hämtad 22/5 2011 från:

www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner/kommungruppsindelning

Kommunernas hemsidor:

Ale – www.ale.se avläst 1/4 2011

Bollebygd – www.bollebygd.se avläst 4/4 2011

Borås – www.boras.se avläst 1/4 2011

Botkyrka – www.botkyrka.se avläst 5/4 2011

Bräcke – www.bracke.se avläst 25/4 2011

Eskilstuna – www.eskilstuna.se avläst 15/4 2011

Falkenberg – www.falkenberg.se avläst 1/4 2011

Gotland – www.gotland.se avläst 15/4 2011

Götene – www.gotene.se avläst 20/4 2011

Halmstad – www.halmstad.se avläst 18/4 2011

Haninge – www.haninge.se avläst 5/4 2011

Huddinge – www.huddinge.se avläst 5/4 2011

Hultsfred – www.hultsfred.se avläst 20/4 2011

Högsby – www.hogsby.se avläst 20/4 2011

Jönköping – www.jonkoping.se avläst 15/4 2011

Kalix – www.kalix.se avläst 7/4 2011

Kalmar – www.kalmar.se avläst 18/4 2011

Karlskrona - www.karlskrona.se avläst 18/4 2011

Kristianstad - www.kristianstad.se avläst 18/4 2011

Kungälv – www.kungalv.se avläst 1/4 2011

Linköping - www.linkoping.se avläst 15/4 2011

Luleå – www.lulea.se avläst 7/4 2011

Lund – www.lund.se avläst 14/4 2011

Lycksele – www.lycksele.se avläst 25/4 2011

Malå – www.mala.se avläst 25/4 2011

Mark – www.mark.se avläst 1/4 2011

Nacka – www.nacka.se avläst 7/4 2011

Nordmaling – www.nordmaling.se avläst 25/4 2011

Norrköping – www.norrkoping.se avläst 15/4 2011

Norsjö – www.norsjo.se avläst 25/4 2011

Nykvarn – www.nykvarn.se avläst 7/4 2011

Nynäshamn – www.nynashamn.se avläst 5/4 2011

Partille – www.partille.se avläst 1/4 2011
Piteå – www.pitea.se avläst 8/4 2011
Salem – www.salem.se avläst 5/4 2011
Skellefteå – www.skelleftea.se avläst 7/4 2011
Sollefteå – www.solleftea.se avläst 7/4 2011
Sundsvall – www.sudsvall.se avläst 7/4 2011
Södertälje – www.sodertalje.se avläst 5/4 2011
Tibro – www.tibro.se avläst 19/4 2011
Tierp – www.tierp.se avläst 14/4 2011
Torsås – www.torsas.se avläst 20/4 2011
Trollhättan – www.trollhattan.se avläst 1/4 2011
Tyresö – www.tyreso.se avläst 5/4 2011
Uddevalla – www.uddevalla.se avläst 1/4 2011
Umeå – www.umea.se avläst 7/4 2011
Upplands-Väsby – www.upplandsvasby.se avläst 14/4 2011
Uppsala – www.uppsala.se avläst 14/4 2011
Uppvidinge – www.uppvidinge.se avläst 20/4 2011
Vadstena – www.vadstena.se avläst 19/4 2011
Vara – www.vara.se avläst 19/4 2011
Vimmerby – www.vimmerby.se avläst 20/4 2011
Vänernborg – www.vanersborg.se avläst 1/4 2011
Vännäs – www.vannas.se avläst 25/4 2011
Värmdö – www.varmdo.se avläst 5/4 2011
Västerås – www.vasteras.se avläst 15/4 2011
Växjö – www.vaxjo.se avläst 18/4 2011
Åtvidaberg – www.atvidaberg.se avläst 20/4 2011
Örebro – www.orebo.se avläst 15/4 2011
Örnsköldsvik – www.ornskoldsvik.se avläst 7/4 2011
Östersund – www.ostersund.se avläst 7/4 2011

Bilaga 1

Poängfördelning vid värdering av kommunernas hemsidor och hur väl de redovisar om Jämförelseprojektet.

Kommun	Förstasidan	Lätthittat	Sökning	Rapporter	Förklaring	Totalt	Nätverk	Medel nätverk
Karlskrona	0	2	2	2	1	7	3kvh	
Halmstad	0	1	1	0	1	3	3kvh	
Kalmar	0	0	1	0	0	1	3kvh	2,4
Kristianstad	0	0	1	0	0	1	3kvh	
Växjö	0	0	0	0	0	0	3kvh	
Piteå	0	1	2	2	2	7	Måttbandet	
Sollefteå	0	2	2	1	2	7	Måttbandet	
Östersund	0	2	2	2	0	6	Måttbandet	
Skellefteå	0	1	1	1	2	5	Måttbandet	
Salem	0	1	1	1	1	4	Måttbandet	
Kalix	0	0	1	1	0	2	Måttbandet	3,4
Umeå	0	0	1	0	1	2	Måttbandet	
Luleå	0	0	1	0	0	1	Måttbandet	
Sundsvall	0	0	0	0	0	0	Måttbandet	
Örnsköldsvik	0	0	0	0	0	0	Måttbandet	
Bollebygd	0	2	2	2	1	7	Rolf	2
Götene	0	0	1	0	0	1	rolf	
Vara	0	0	1	0	0	1	rolf	
Tibro	0	0	1	0	0	1	rolf	
Vadstena	0	0	0	0	0	0	rolf	
Åtvidaberg	0	0	2	1	0	3	snickerboa	
Hultsfred	0	0	1	1	0	2	snickerboa	1,4
Högsby	0	0	1	0	0	1	snickerboa	
Torsås	0	0	1	0	0	1	snickerboa	
Uppvidinge	0	0	0	0	0	0	snickerboa	
Vimmerby	0	0	0	0	0	0	snickerboa	
Huddinge	0	1	2	1	1	5	södertörn	
Nacka	0	1	2	1	0	4	södertörn	
Värmdö	0	1	2	1	0	4	södertörn	
Södertälje	0	0	1	1	1	3	södertörn	
Botkyrka	0	0	1	1	0	2	södertörn	2,4
Tyresö	0	0	1	1	0	2	södertörn	
Haninge	0	0	1	0	0	1	södertörn	
Nynäshamn	0	0	1	0	0	1	södertörn	
Nykvarn	0	0	0	0	0	0	södertörn	
Tierp	0	2	1	2	1	6	Tumstocken	
Lund	0	1	1	1	0	3	Tumstocken	3
Uppsala	0	0	1	1	0	2	Tumstocken	
Upplands-Väsby	0	0	1	0	0	1	Tumstocken	
Eskilstuna	0	0	1	0	0	1	välmätt	0,6
Gotland	0	0	1	0	0	1	välmätt	

Linköping	0	0	1	0	0	1	välmätt	
Örebro	0	0	1	0	0	1	välmätt	
Jönköping	0	0	0	0	0	0	välmätt	
Norrköping	0	0	0	0	0	0	välmätt	
Västerås	0	0	0	0	0	0	välmätt	
Ale	1	2	2	2	1	8	västkust	6
Borås	1	2	2	2	1	8	västkust	
Falkenberg	0	2	2	2	1	7	västkust	
Uddevalla	0	2	2	2	1	7	västkust	
Kungälv	0	2	1	2	1	6	västkust	
Mark	0	2	2	2	0	6	västkust	
Trollhättan	0	2	2	1	1	6	västkust	
Vänersborg	0	2	1	2	1	6	västkust	
Partille	0	0	0	0	0	0	västkust	
Bräcke	0	0	0	0	0	0	zac	0
Lycksele	0	0	0	0	0	0	zac	
Malå	0	0	0	0	0	0	zac	
Nordmaling	0	0	0	0	0	0	zac	
Norsjö	0	0	0	0	0	0	zac	
Vännäs	0	0	0	0	0	0	zac	

Bilaga 2

Kommunerna rangordnade efter poäng enligt beroende variabeln.

Kommun	Poäng-fördelning	Nätverk	Bäst resultat i rapporter?	Sämst resultat i rapporter?	Ekonomi	Skattesats	Kommungrupp enligt SKL 2005	Medelvärde i nätverket	Majoritet i nätverket
Ale	8	västkust	Nej	Nej	Bra	Hög	Förort	6	Ja
Borås	8	västkust	Nej	Ja	Ok	Hög	Större stad	6	Ja
Karlskrona	7	3kvh	Nej	Ja, fler ggr	Dålig	Medel	Större stad	2,4	Nej
Piteå	7	Måttbandet	Ja, fler ggr	Ja	Bra	Hög	Övr fler än 25'	3,4	Ja
Sollefteå	7	Måttbandet	Nej	Ja, fler ggr	Ok	Hög	Övr 12,5-25'	3,4	Ja
Bollebygd	7	Rolf	Nej	Ja, fler ggr	Ok	Hög	Förort	2	Nej
Falkenberg	7	västkust	Nej	Nej	Ok	Hög	Övr fler än 25'	6	Ja
Uddevalla	7	västkust	Ja, fler ggr	Nej	Dålig	Hög	Övr fler än 25'	6	Ja
Östersund	6	Måttbandet	Nej	Nej	Bra	Hög	Större stad	3,4	Ja
Tierp	6	Tumstocken	Ja	Ja, fler ggr	Ok	Medel	Övr 12,5-25'	3	Ja
Kungälv	6	västkust	Nej	Ja	Dålig	Hög	Förort	6	Ja
Mark	6	västkust	Nej	Ja	Ok	Hög	Övr fler än 25'	6	Ja
Trollhättan	6	västkust	Ja	Nej	Bra	Hög	Större stad	6	Ja
Vänersborg	6	västkust	Ja	Ja	Bra	Hög	Pendlings	6	Ja
Skellefteå	5	Måttbandet	Nej	Ja, fler ggr	Bra	Hög	Större stad	3,4	Ja
Huddinge	5	södertörn	Ja, fler ggr	Nej	Ok	Låg	Förort	2,4	Ja
Salem	4	Måttbandet	Ja	Ja, fler ggr	Ok	Låg	Förort	3,4	Ja
Nacka	4	södertörn	Nej	Nej	Bra	Låg	Förort	2,4	Ja
Värmdö	4	södertörn	Nej	Ja	Ok	Medel	Förort	2,4	Ja
Åtvidaberg	3	snickerboa	Ja	Ja	Ok	Hög	Övr färre än 12,5'	1,4	Nej
Södertälje	3	södertörn	Nej	Nej	Dålig	Låg	Större stad	2,4	Ja
Lund	3	Tumstocken	Ja	Ja	Ok	Medel	Större stad	3	Ja
Halmstad	3	3kvh	-	-	Bra	Låg	Större stad	2,4	Nej
Kalix	2	Måttbandet	Nej	Ja	Dålig	Hög	Övr 12,5-25'	2,4	Ja
Umeå	2	Måttbandet	Ja, fler ggr	Nej	Dålig	Hög	Större stad	2,4	Ja
Hultsfred	2	snickerboa	Ja, fler ggr	Nej	Ok	Hög	Övr 12,5-25'	1,4	Nej
Botkyrka	2	södertörn	Ja	Nej	Ok	Låg	Förort	2,4	Ja
Tyresö	2	södertörn	Ja	Ja	Ok	Låg	Förort	2,4	Ja
Uppsala	2	Tumstocken	Nej	Ja, fler ggr	Ok	Hög	Större stad	3	Ja
Kalmar	1	3kvh	Nej	Nej	Bra	Hög	Större stad	2,4	Ja
Kristianstad	1	3kvh	Ja, fler ggr	Nej	Ok	Medel	Större stad	2,4	Ja
Luleå	1	Måttbandet	Ja, fler ggr	Nej	Ok	Hög	Större stad	2,4	Ja
Götene	1	rolf	Nej	Nej	Dålig	Hög	Varuproducerande	2	Nej
Vara	1	rolf	Ja, fler ggr	Ja	Bra	Medel	Varuproducerande	2	Nej
Tibro	1	rolf	Ja, fler ggr	Ja, fler ggr	Ok	Medel	Varuproducerande	2	Nej
Högsby	1	snickerboa	Ja, fler ggr	Ja	Dålig	Hög	Övr färre än 12,5'	1,4	Nej
Torsås	1	snickerboa	Nej	Ja	Dålig	Hög	Övr färre än 12,5'	1,4	Nej
Haninge	1	södertörn	Nej	Ja	Ok	Låg	Förort	2,4	Ja
Nynäshamn	1	södertörn	Ja, fler ggr	Nej	Ok	Låg	Pendlings	2,4	Ja
Upplands-	1	Tumstocken	Ja	Nej	Bra	Låg	Förort	3	Ja

Väsby

Eskilstuna	1	välmätt	Ja	Nej	Dålig	Hög	Större stad	0,6	Nej
Gotland	1	välmätt	Ja	Ja, fler ggr	Ok	-	Övr fler än 25'	0,6	Nej
Linköping	1	välmätt	Nej	Ja, fler ggr	Bra	Medel	Större stad	0,6	Nej
Örebro	1	välmätt	Ja, fler ggr	Nej	Bra	Hög	Större stad	0,6	Nej
Växjö	0	3kvh	Nej	Ja, fler ggr	Bra	Medel	Större stad	2,4	Ja
Sundsvall	0	Måttbandet	Nej	Ja	Dålig	Hög	Större stad	3,4	Ja
Örnsköldsvik	0	Måttbandet	Nej	Nej	Ok	Hög	Större stad	3,4	Ja
Vadstena	0	rolf	Ja	Nej	Bra	Hög	Övr färre än 12,5'	2	Nej
Uppvidinge	0	snickerboa	Ja	Ja, fler ggr	Ok	Hög	Varuproducerande	1,4	Nej
Vimmerby	0	snickerboa	Nej	Ja	Ok	Hög	Övr 12,5-25'	1,4	Nej
Nykvarn	0	södertörn	Nej	Ja, fler ggr	Ok	Låg	Pendlings	2,4	Ja
Jönköping	0	välmätt	Ja, fler ggr	Nej	Bra	Hög	Större stad	0,6	Nej
Norrköping	0	välmätt	Nej	Ja, fler ggr	Ok	Hög	Större stad	0,6	Nej
Västerås	0	välmätt	Nej	Nej	Ok	Medel	Större stad	0,6	Nej
Partille	0	västkust	Nej	Ja	Ok	Medel	Förort	6	Ja
Bräcke	0	zac	Ja	Ja	Dålig	Hög	Glesbygd	0	Nej
Lycksele	0	zac	Nej	Nej	Ok	Hög	Glesbygd	0	Nej
Malå	0	zac	Ja	Ja, fler ggr	Dålig	Hög	Glesbygd	0	Nej
Nordmaling	0	zac	Ja, fler ggr	Ja	Dålig	Hög	Glesbygd	0	Nej
Norsjö	0	zac	Ja	Ja	Ok	Hög	Glesbygd	0	Nej
Vännäs	0	zac	Ja	Ja, fler ggr	Dålig	Hög	Pendlings	0	Nej

Bilaga 3

Rapporter använda vid bedömning av resultat för kommunerna i Jämförelseprojektet.
Samtliga hämtade från Jämförelseprojektets hemsida www.jamforelse.se .

Väst kust

- 2009: *Kommunernas näringslivsverksamhet*
- 2008-05-15: *Uppföljande jämförelse (2007) av kommunens informationsgivning till medborgarna på Internet*

Samtliga kommuner har deltagit i rapporterna.

Tumstocken

- 2009-02-19: *Kommunernas äldreomsorg*
- 2008-09-01: *Individ och familjeomsorg*

Samtliga kommuner har deltagit i rapporterna.

ZAC

- 2009-09-15: *Hemtjänst och särskilda boenden*
- 2010-03-23: *Individ och familjeomsorg*

Samtliga kommuner har deltagit i rapporterna

Snickerboa

- 2009-09-08: *Individ och familjeomsorg*
- 2010-06-29: *Företag och turism* (Uppvidinge deltog ej)

Södertörn

- 2010-06-29: *Handikappsomsorg*
- 2009-10-07: *Äldreomsorg* (Värmdö deltog ej)

3KVH

- 2006-2007: *Kvalitets- och jämförelse inom förskolan* (Enda rapport lämnad från 3KVH och Halmstad deltog ej)

Väl mätt

- 2008-10-17: *Kommunens näringslivsservice*
- 2010-10-04: *Gata- och park verksamhet*

Samtliga kommuner har deltagit

Måttbandet

- 2008-01-28: *Äldreboende och hemtjänst* (Örnsköldsvik deltog ej)
- 2008-09-24: *kommunens individ- och familjeomsorg* (Örnsköldsvik deltog ej)

För att avgöra Örnsköldsviks resultat

- 2010-03-09: *Grundskola rapport 2*

Rolf

- 2009-04-01: *Kommunernas förskola och familjedaghem*
- 2010-08-11: *Grundskola*

Samtliga kommuner har deltagit