

Koll på analysen

- ett stöd för jämförelser och analys i kommuner och regioner**

Förord

Kommuner och regioner har idag tillgång till mängder av data och information om sina verksamheter och de områden de är verksamma i. Men dessa mängder blir ofta inte meningsfulla förrän vi gör en analys. RKA får många förfrågningar kring och genomför ett stort antal utbildningar i och stöd till analys, vilket är en del av föreningens uppdrag. Vi vill med denna skrift underlätta och ge ett konkret stöd för dig som arbetar med uppföljning och analys. I skriften ger vi vägledning kring hur analysen kan gå till, vilka jämförelser som är bra att ha med och i vilka steg analysprocessen kan delas upp. Vår förhoppning är att skriften ska tjäna som karta och kompass i ditt analysarbete.

Även om RKA har till uppdrag att tillhandahålla den öppna och kostnadsfria databasen Kolada med tusentals nyckeltal vill vi poängtera att det finns mängder av annan information lokalt, regionalt, nationellt som är minst lika intressant och viktig att använda i sin uppföljning och analys.

Stockholm, 2023-02-14

Maria Price

Rådet för främjande av kommunala analyser

Innehållsförteckning

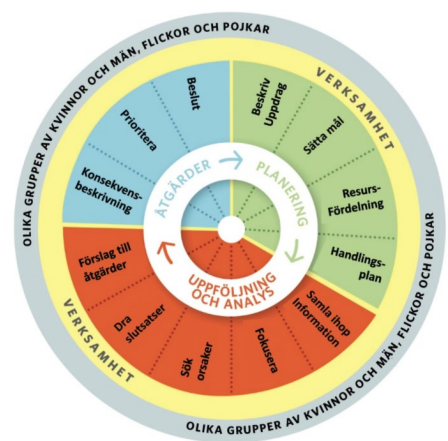
Förord	2
Innehållsförteckning.....	3
Bakgrund.....	4
Utgångspunkter och planering	5
Samla information	7
Fokusera	9
Sök orsaker	16
Dra slutsatser	21
Förslag till åtgärder	26
Slutord	31

Bakgrund

Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) är en ideell förening med staten och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) som medlemmar. RKAs uppdrag är att underlätta uppföljning och analys av verksamheter i kommuner och regioner och att tillhandahålla en öppen och kostnadsfri databas med statistik som är relevant för sådan uppföljning och analys. Fakta om verksameters resultat avseende kvalitet, omfattning och kostnader samlas in, redovisas, följs upp och utvärderas. En ökad insamling av uppgifter från kommuner och regioner har lett till ökad uppgiftslämnarbräda men också till nya möjligheter att förstå och utveckla verksamheter. I takt med denna utveckling har efterfrågan på analysstöd ökat och avsikten med denna rapport är att ge stöd till kommuner och regioner för ett systematiskt arbete med analys genom att samla in och jämföra fakta, förstå orsaker till resultat och dra slutsatser samt genomföra förbättringsåtgärder. Att analysera sitt nuläge och sina resultat är avgörande för att få kunskapsbaserade underlag för utveckling och förbättring av verksamheter.

Denna skrift beskriver analysprocessen och hur nyckeltal och jämförelser kan användas för att utveckla och förbättra verksamheter. Skriften är i första hand till för dig som är verksam i kommun eller region och som söker ett konkret stöd för att arbeta med jämförelser och analys. Skriften tar stöd av styrsnurran, ett verktyg som RKA och SKR har tagit fram tillsammans och som visualiserar stegen i verksameters styrprocess; planering, uppföljning/analys och åtgärder - med dess underliggande aktiviteter. Denna skrift har fokus på de moment som ingår i uppföljning och analys.

Figur 1. Styrsnurran



Utgångspunkter och planering

Det finns en mängd orsaker till att genomföra en analys. Det kan t.ex. handla om utmaningar i verksamheter eller ekonomi, mål som behöver följas upp, nulägesbeskrivningar eller att det helt enkelt är en del i det ordinarie arbetet. Det är vanligt att analysarbetet utgår från ett uppdrag som har beställare och utifrån uppdraget börjar vi med att göra planen för arbetet.

Planering

Planeringen är viktig för att vi ska lyckas med vårt analysarbete, att skapa en stabil plattform för själva genomförandet av arbetet. Utifrån dialog om utgångspunkter till analysen med beställaren planerar vi arbetet med stöd av en planeringsmall som beskrivs nedan. Det kanske finns en liknande planerings- eller projektmall i kommunen/regionen och då kan vi använda denna. När vi har ett utkast klart på innehåll i planeringsmallen stäms det av med beställaren så att beställare och utförare är överens över vad som ska göras innan analysarbetet påbörjas. Det förekommer att den primära beställningen inte är fullständig eller att den är otydlig. Då är det viktigt att ställa kompletterande frågor som t.ex. kan handla om avgränsning, förväntan, målgrupp, ekonomi eller tid och utifrån detta komplettera och/eller justera i planen för att därefter ha en färdig plan.

Analysuppdraget kan vara av skiftande karaktär, från det stora till det lilla, och i många fall är planeringsmallen till nytta men i vissa mindre och väl definierade analysuppdrag kan mallen upplevas som överflödigt eller där vi kanske bara behöver nyttja vissa delar av mallen. Oavsett hur mycket vi väljer att använda mallen är det viktigt med ett klagörande av utgångspunkterna med beställaren, för att säkerställa att beställare och utförare är överens om analysuppdraget. I mallen ingår följande:

Tabell 1. Planeringsmall

Beställare och mottagare

Vem är beställare av analysen och vilka är primära mottagare av analysen? Ibland är beställare och mottagare densamma och ibland är beställare och mottagare olika personer eller funktioner.

Vad ska analyseras

Beskriv vilken verksamhet eller vilket område som avses och om det är en särskild fråga eller utmaning som det är fokus på?

Varför ska det analyseras

Beskriv kortfattat bakgrunden till analysarbetet, bl.a. de frågor eller utmaningar som ligger till grund för arbetet och om det finns mål som analysen kan kopplas till.

Vilka moment ingår

Beskriv vilka moment som ingår i arbetet med hjälp av de olika stegen i styrsnurren - samlar information, fokusera, sök orsaker och förslag till åtgärder.

Vilka ska involveras

Beskriv funktioner/kompetenser/personer som ska ingå i arbetet fördelat på de olika stegen i styrsnurren.

Tid

När startar analysarbetet och när ska det vara slutfört. Beskriv även tider för olika delmoment och omfattning i tid för medverkande personer.

Ekonomi

Beskriv ekonomiska förutsättningar för arbetet, t.ex. om särskilda ekonomiska medel behöver avsättas och hur mycket.

Kommunikation

Beskriv hur analysen kommuniceras med beställare och mottagare.

En genomarbetad planering bidrar till tydlighet. Planeringen säkerställer att både vi som jobbar med analysen och beställaren är grundade i vad som ska göras, förväntningar på analysarbetet och hur resultatet av analysen kommuniceras.



Samla information

Att samla fakta som knyter an till vad som ska analyseras, t.ex. en verksamhet, ett område eller en fråga är första steget i analysen. I vissa fall kan det handla om små informationsmängder, kanske ett fåtal nyckeltal, och i andra fall behövs en större mängd. RKAs databas [Kolada](#), där vi samlat ca 6 000 nyckeltal om kommuner och regioner, fyller här en viktig funktion för att hitta relevanta nyckeltal. Med hjälp av de två verktygen [Jämföraren](#) och [Fri sökning](#) är det möjligt att söka efter nyckeltal för olika år och olika områden eller verksamheter. I Jämföraren är det avgränsat till att fokusera på en enskild kommun eller region medan det i Fri sökning går att jämföra flera kommuner eller regioner och i Fri sökning går det också att fritt söka efter nyckeltal genom att skriva in sökord. Inom respektive verksamhet/ område är nyckeltalen ofta ordnade utifrån kostnader, volymer och kvalitet/resultat. Men det finns viktig information på fler ställen. Här tipsar vi om några.

Tips för att samla fakta

Var finns fakta om området/verksamheten/frågan?

- I verktygen [Jämföraren](#) och [Fri sökning](#) i Kolada.
- Hos den statistikansvariga myndigheten för området/verksamheten. Exempelvis finns fakta om grundskolan hos Skolverket eller om äldreomsorgen hos Socialstyrelsen. Hos myndigheterna finns mer fakta inom deras respektive ansvarsområden än vad som finns i Kolada.
- Hos andra organisationer som tillgängliggör fakta, t.ex. Miljöfordon Sverige, Riksidrottsförbundet och Avfall Sverige.
- I den egna kommunen/regionen. I verksamhets-, ekonomi- och personalsystem. I de egna systemen finns ofta mer detaljerad fakta än vad som finns i Kolada.
- I lokala/regionala undersökningar/insamlingar som t.ex. kan kopplas till brukare, elever eller medborgare.

Hur hittar jag fakta?

Statistiken tillgängliggörs på olika vis hos myndigheter/organisationer, ibland i tabellform och ibland i statistikverktyg eller databaser där sökordningen ofta är utifrån dimensionerna:

1. Nyckeltal/variabel
2. Objekt, t.ex. kommun eller region
3. Tid, t.ex. år

I den egna organisationen är inte alltid fakta samlat på ett ställe och då är det enkla rådet att fråga berörd verksamhet. Exempel på fakta från verksamheten kan vara information från klagomålshantering, anmälningar till tillsynsmyndigheter, fel och bristhantering, frågor från arbetsplatsträffar och brukarmöten eller lokala medborgarundersökningar.

Vilken fakta är relevant?

Att veta vilken fakta som är relevant för analysen kan vara utmanande. Här kan planeringsmallen vara till hjälp utifrån t.ex. avgränsning och målgrupp. Inom skolan finns t.ex. uppdelningar på hemkommun (folkbokförda elever i den aktuella kommunen) och lägeskommun (de elever som går i skola i den aktuella kommunen). Och där lägeskommun i sin tur är uppdelad på kommunal- resp. fristående regi. Det finns ett flertal olika ekonomiska mått och definitioner att välja bland, är det t.ex. bruttokostnad, kostnad eller nettokostnad som är relevant, eller kanske alla tre, [läs vidare om olika kostnadsbegrepp](#). Nyckeltal som i Kolada går att "fälla ut", det vill säga där det finns underliggande nyckeltal, är ofta intressanta¹. Dessa nyckeltal ger ytterligare fakta till stöd för analysen. Det kan handla om kostnader uppdelat på kostnadsslag eller resultat i gymnasieskolan uppdelat på högskoleförberedande program och yrkesprogram. Sök gärna nyckeltal med en bredare ansats, inte bara sådant som redan är känt. Det finns ofta fler relevanta nyckeltal som är till nytta.

¹ Dessa nyckeltal har en liten pil till vänster om nyckeltalsnamnet i Kolada och med ett klick på pilen eller nyckeltalet fälls det ut och visar underliggande information.



Fokusera

Det andra steget i analysen är att göra jämförelser av den statistik vi tagit fram. Jämförelser är en kraftfull metod för att hitta avvikelser, såväl positiva som negativa. Vi på RKA använder ofta vår statistikdatabas Kolada.se vid jämförelser och efterföljande exempel är skrivna utifrån det men givetvis kan andra verktyg och metoder användas.

De viktigaste jämförelserna är:

- Andra kommuner/regioner
- Utveckling över tid
- Mellan kvinnor och män, flickor och pojkar

Därutöver bör jämförelser göras mellan enheter och mellan grupper av invånare när så är möjligt. I det här steget är det viktigt att våga smala av analysen. Om de problem och utmaningar vi analyserar är alltför breda tenderar även de åtgärder vi föreslår att bli väldigt breda – och ofta omöjliga att genomföra och följa upp.

Jämför med målnivåer

Startpunkten för en analys kan vara att följa upp beslutade mål och målnivåer. Här görs självklart jämförelser mellan beslutade målnivåer och uppnådda resultat. Men även när detta inte är analysens utgångspunkt kan jämförelser med beslutade målnivåer i kommunen vara viktiga att ta med i jämförelserna. I vissa fall finns nationella målnivåer eller lagkrav som innebär att målnivån är 100 procent. Att göra jämförelser med mål och målnivåer kan underlätta urval och prioritering av vad som är mest väsentligt att analysera vidare längre fram i processen.

Vilka ska vi jämföra oss med?

För att jämförelser ska bidra med relevant kunskap behöver de vara rättvisa. Att göra jämförelser med någon eller några som har sämre förutsättningar och därför får ett sämre resultat är inte relevant. Eller att välja det riksmedelvärde som ställer oss i bäst dager. Det vi bör göra är att välja de jämförelser som ger oss bäst chans att förstå, lära, utveckla verksamhet och förbättra.

Jämför med andra kommuner/regioner

Ett nyckeltalsvärde kan avvika i jämförelse med andra kommuner eller regioner. I Jämföraren finns en färgkodning som hjälp för att jämföra sig med andra kommuner eller regioner. Varje nyckeltalsvärde ges en färg beroende på hur bra eller dåligt värdet är jämfört med andra kommuner/regioner. En fjärdedel av kommunerna får grön färg, det är de som har de bästa värdena jämfört med de andra. Hälften får gul färg, som avser de som befinner sig i mittenskiktet, och resterande fjärdedel får röd färg som avser de som ligger sämst till jämfört med de andra. För regionerna är fördelningen en tredjedel grönt, en tredjedel gult och en tredjedel rött. Om värdet visar rött eller grönt indikerar det att värdet sticker ut relativt andra kommuner eller regioner. Ett rött värde behöver nödvändigtvis inte innebära att kommunen/regionen presterar dåligt eller att det är underkänt. Det visar bara att värdet hör till de sämre i jämförelse med de andra. Men om det är ett nyckeltal där alla har ganska bra värden kommer ändå den relativt sett sämsta delen få röd färg. Det kan också vara så att med tanke på kommunens/regionens förutsättningar och struktur kan värdet vara okej. Ibland finns det strukturella förutsättningar som gör att det är svårt att få ett riktigt bra resultat jämfört med andra. På samma sätt är det inte självklart att ett grönt värde för en verksamhet är bra, bara att värdet är bland de bättre i jämförelse med andra.

Med många avvikelser kan det vara svårt att veta vad som ska prioriteras. En hjälp är att använda en funktion i Kolada som möjliggör att den tiondel av alla kommuners värden som sticker ut mest markeras med antingen röd eller grön färg. I Fri söknings färgsättningsfunktion kan gränsvärdena ändras till 10-80-10 istället för 25-50-25 som är standard för kommunerna. Detta är en snabb hjälp för att ta reda på vad som sticker ut mest i jämförelse med andra.

Jämför med riket eller alla kommuner/alla regioner (ovägt medel)

När vi vill göra jämförelser med alla andra kommuner finns två olika medelvärden för detta: riket (vägt) respektive alla kommuner (ovägt). På samma sätt finns för regionerna värde för riket och alla regioner (ovägt).

Ett ovägt medelvärde beskriver genomsnittet för Sveriges kommuner/regioner – hur det ser ut i en genomsnittlig kommun/region. Det beräknas genom att vi summerar alla kommuners eller regioners kvotvärden och dividerar med 290 respektive 21. Om någon eller några kommuner/regioner saknar data för det aktuella nyckeltalet så divideras värdet med det antal som har värden. Exempel: Ett ovägt medelvärde för alla kommuner avseende Meritvärde i år 9 kommer att beskriva värdet för en genomsnittlig kommun och beräknas genom att ta alla kommuners medelvärde, summera och dividera med 290 (om alla har värden).

Ett medelvärde för riket beräknas annorlunda. Riket är det mått som motsvarar hur något är för en genomsnittlig invånare (brukare/patient/elev) i Sverige, och kan ofta redovisas även om värdena för enskilda kommuner inte får redovisas av sekretesskäl. Det beräknas genom att vi summerar alla kommuners eller regioners värden i täljare respektive nämnare och dividerar dessa två summor. I riksmedelvärdet väger varje kommun/region olika tungt beroende på att antal invånare, brukare, patienter och så vidare skiljer sig åt. Det tar vi inte hänsyn till i "ovägt medel". Exempel: Uppgiften om riket för Meritvärde i år 9 beskriver resultatet för en genomsnittlig elev i Sverige. Det beräknas genom att varenda elevs meritvärde summeras i hela landet och sedan divideras med lika många elever.

Ofta är dessa medelvärden ganska lika varandra men ibland syns en skillnad. I de fallen finns ofta en påtaglig skillnad mellan landets allra största städer och övriga. Det är exempelvis vanligare med höga meritvärden i storstäderna vilket gör att värdet för riket är högre än för alla kommuner (ovägt medel).

Jämför med liknande kommuner eller regioner

Det är av värde att kunna jämföra sig med kommuner eller regioner som har strukturellt liknande förutsättningar. I Kolada finns möjlighet att jämföra sig med andra som strukturellt är mest lik den egna kommunen/regionen. Urvalet i Koladas likhetsgrupper per verksamhetsområde baseras på invånarantal samt referenskostnad och passar särskilt väl vid ekonomiska jämförelser. Andra grupper är t.ex. liknande socioekonomi som finns både för region och för

kommun. Syftet med dessa liknande-grupper är att göra så relevanta jämförelser som möjligt. För att vi inte ska fastna i diskussioner om att jämförelserna är intetsägande då de ingående kommunerna eller regionerna är för strukturellt olika, finns det ofta en poäng att jämföra med kommuner/regioner som är så lika som möjligt.

Liknande kommuner kan även handla om andra saker än det som går att mäta med en siffra. Det skulle kunna handla om sådant som organisationsformer, kompetenser, styrning, kultur. Här behöver vi fundera över hur vi kan få reda på vilka som liknar oss i de avseenden vi vill ta med i jämförelserna.

Generellt sett är det viktigt när vi letar efter liknande eller jämförbara kommuner att vi är klara över på vilket sätt de ska vara lika. Vad är syftet med jämförelsen, varför vill vi jämföra med de liknande? De kommuner som liknar varandra utifrån perspektivet förskola kan vara helt andra än de som liknar varandra socioekonomiskt, som exempel.

Jämför med strukturjusterade värden

Vissa nyckeltal i Kolada är justerade med hänsyn tagen till struktur, det gäller t.ex. vissa ekonomiska nyckeltal och vissa resultatnyckeltal inom skolan. Här är det väsentligt att jämföra faktiska värden med strukturjusterade värden, d.v.s. hur ligger kommunen/regionen till för ett visst nyckeltal i relation till hur kommunen/regionen borde ligga till med hänsyn tagen till struktur. Att använda strukturjusterade värden innebär att kommunen/regionen kan ha ett förhållandevis bra resultat – med hänsyn tagen till sin struktur – även om det faktiska resultatet inte är så bra. Ett exempel är en kommun som har höga kostnader för äldreomsorgen jämfört med andra. Men när hänsyn tas till strukturella faktorer såsom andel äldre och geografi kanske kostnaderna inte avviker lika mycket. Det handlar om vilka vi jämför med.

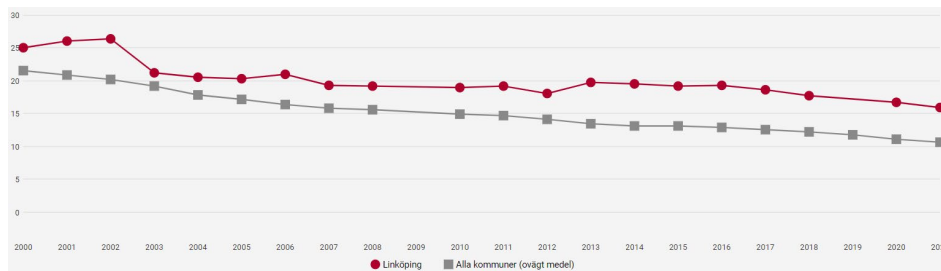
Ett annat exempel är en region med höga kostnader för hälso- och sjukvård. När hänsyn tas till regionens strukturella faktorer (t.ex. glesbygd och vårdbehov) är regionens kostnader kanske till och med låga i jämförelse med andra.

Jämförelse över tid

Jämförelser över tid med stöd av linjediagram är framförallt värdefullt för att se på sin egen utveckling, men även i jämförelse med andra. Syns några

trender över tid eller tillfälliga hopp uppåt eller neråt? Skiljer trenden i vår verksamhet sig mot trenden i riket? Nyckeltal har olika långa tidsserier och ju längre tidsserie som finns att tillgå, desto bättre.

Figur 2. Invånare 80+ i särskilt boende 2000-2021, andel (%)

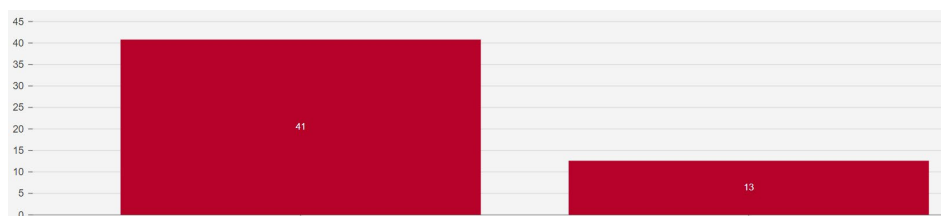


Linjediagrammet i figur 2 visar andelen invånare 80+ i särskilt boende i Linköping jämfört med alla kommuner (ovägt medel) 2000-2021. Ända sedan år 2000 har Linköping haft tydligt högre andel invånare 80+ i särskilt boende jämfört med alla kommuner (ovägt medel).

Jämförelser mellan kvinnor och män, flickor och pojkar

I Kolada publiceras all statistik könsuppdelad när så är möjligt för att möjliggöra jämförelser mellan olika resultat och data som avser kvinnor och män, flickor och pojkar. Könsuppdelningen fungerar både i Jämföraren och Fri sökning. När det finns könsuppdelad statistik är det en viktig jämförelse, finns det t.ex. skillnader i resultat mellan flickor och pojkar i skolan eller skillnader mellan kvinnor och män med avseende på upplevd trygghet, se exempel i figur 3. Sådana skillnader är viktiga att identifiera för att kunna analysera orsaker och föreslå adekvata åtgärder.

Figur 3. Invånare som avstår från att gå ut ensam 2022, andel (%)

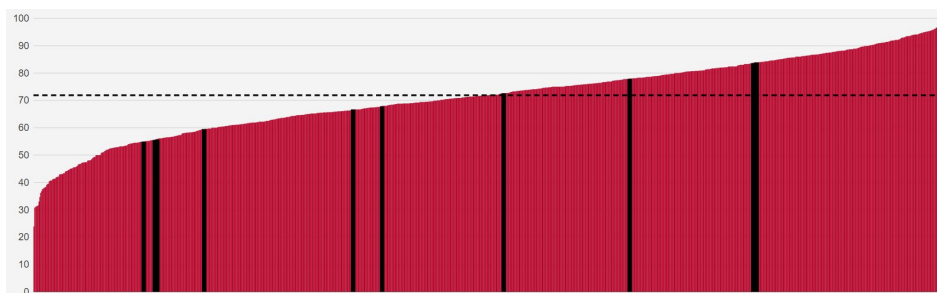


Figur 3 visar andelen invånare i Region Jönköpings län som avstår från att gå ut ensam, uppdelat på kvinnor och män år 2022. Kvinnor avstår i mycket högre grad än män från att gå ut ensamma.

Jämförelser mellan enheter

I Kolada kan vi jämföra enheter inom en kommun avseende vissa nyckeltal inom äldreomsorg, funktionsnedsättning och utbildning och inom en region avseende vissa nyckeltal inom hälso- och sjukvård. Att jämföra enheter är värdefullt för att se på variationer inom en kommun eller region. En kommun eller region har ett genomsnittligt resultat totalt, men därunder, fördelat på enheter, kan variationerna vara stora, se exempel i figur 4.

Figur 4. Elever i åk 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, kommunala skolor, 2022, andel (%)



I figur 4 illustreras skillnader mellan enheters resultat för nyckeltalet Elever i åk 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, kommunala skolor. Det röda i diagrammet är alla skolor i Sverige, en stapel per skola. De svarta staplarna visar skolor i Linköping. Här ser vi att spridningen mellan skolorna är stor.

Andra jämförelser

Att göra jämförelser *inom kommunen eller regionen* berikar analysen. Kanske finns avvikelser mellan olika grupper av invånare som behöver belysas, t. ex. mellan kvinnor och män med olika utbildningsnivå, skillnader mellan olika åldersgrupper, mellan regiformer eller tätort och glesbygd.

Sammanfatta jämförelser

Sammanfatta de mest framträdande resultaten av jämförelserna utifrån de olika jämförelseaspekter som beskrivs i detta avsnitt. I vissa analysuppdrag är själva sammanfattningen slutresultatet av analysen och för andra uppdrag är sammanfattningen ett viktigt stöd för fortsatt arbete med orsaks- och åtgärdsanalys. En förutsättning för arbetet med orsaks- och åtgärdsanalys är att det gjorts en prioritering av avvikelser att jobba vidare med som också knyter an till analysens utgångspunkter. Detta för att lägga analysresurserna på rätt saker och att göra det hanterbart för fortsatt analysprocess. När

prioritering av avvikelser är genomfört och när vi valt avvikelse att fokusera på i fortsatt analysprocess, då är vi redo att gå vidare till analyssteget *Sök orsaker*.

Emellanåt händer det att felrapporteringar upptäcks redan i den här fasen av analysarbetet. Om felen är väsentliga är det viktigt att först korrigerar dessa innan vi går vidare. Detta för att inte riskera att dra felaktiga slutsatser. Kontakta gärna oss på RKA om du har funderingar kring eventuella fel i statistiken så kan vi hjälpa dig vidare.



Sök orsaker

När vi har kommit så här långt i analysen har vi stor kunskap om vår avvikelse (eller våra avvikelser). Vi vet om skillnaden är stor i jämförelse med andra kommuner/regioner och i jämförelse med olika grupper av kommuner/regioner. Vi vet hur utvecklingen ser ut över tid. Om det finns könsuppdelad data samt data på enhetsnivå vet vi också om det är några avvikelser där. Först när vi har gedigen kunskap om avvikelsen är vi redo för analyssteget Sök orsaker. Eller så avslutas analysen i och med att jämförelser har gjorts i det föregående steget Fokusera och resultat och eventuella avvikelser har beskrivits. Om det inte ingick i uppdraget att ta fram förslag på åtgärder kommer troligen inte steget Sök orsaker att vara aktuellt heller, eftersom vi söker orsaker för att kunna komma med adekvata åtgärdsförslag.

Vad är problemet?

De kunskaper vi skaffat om avvikelsen hjälper oss att fokusera ytterligare. Vi söker orsaker för att vi vill åtgärda något, förbättra något, sätta ett nytt mål eller lösa ett problem. Det kan vara värdefullt för den fortsatta analysen att söka formulera problemet, målet, utmaningen eller förbättringen. Låt oss ta ett exempel: Om vi initialt fick i uppdrag att analysera kvaliteten inom grundskolan i kommunen och de tidigare analysstegen har visat att Meritvärdet är relativt sett ganska lågt så skulle problemet kunna formuleras som Meritvärdet i åk 9 är för lågt. Det problem som formuleras är också det problem som vi längre fram i analysprocessen föreslår åtgärder för. Målet kan skrivas som att Meritvärdet i åk 9 ska öka till x poäng eller att Meritvärdet i åk 9 ska öka. Det är det vi vill att åtgärden ska leda till så småningom.

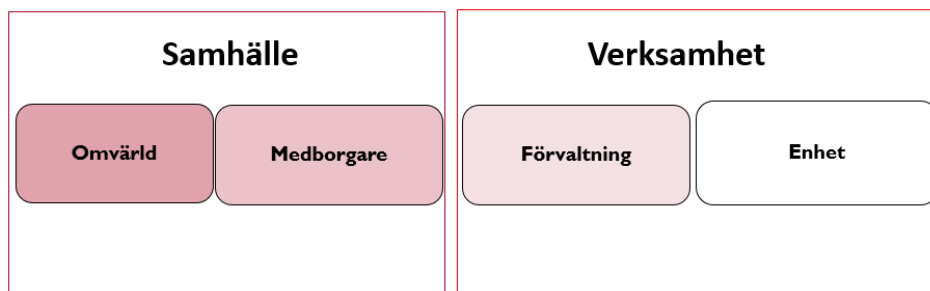
För att lyckas med, *Sök orsaker*, behöver vi ha lärt känna avvikelsen och vi bör ha formulerat en utmaning eller ett problem. Om vi ska kunna lösa problemet behöver vi veta varför vi har problemet och att söka orsaker är en början.

Var finns orsakerna?

Att söka orsaker till avvikelser är en av de mest kreativa faserna i analysprocessen. Vid en negativ avvikelse är det ofta lättare att föreslå orsaker som beror på fel i statistiken, eller något i samhället, något som inte verksamheten själv kan påverka. Att föreslå orsaker i den egna förvaltningen eller enheten är ofta svårare – och kanske mer smärtsamt – men samtidigt är det där vi har möjlighet att förändra, utveckla och förbättra.

För att strukturera och få idéer om möjliga orsaker till avvikelsen tar vi stöd av efterföljande figur som beskriver övergripande orsaksområden fördelat på samhälle och verksamhet. Det är sällan en avvikelse beror på en sak, ofta beror den på flera och som i huvudsak återfinns i områdena omvärld, medborgare, förvaltning och enhet.

Figur 5. Övergripande orsaksområden



I områdena omvärld och medborgare finns orsaker som kan kopplas till samhället i stort och exempel på delområden som ingår här är:

Omvärld

- Lagstiftning
- Befolkning
- Arbetsmarknad
- Ekonomi
- Utbildning
- Pandemi/sjukdomar
- Miljö
- Säkerhetsfrågor
- Normer/kultur

Medborgare

- Behov
- Önskemål
- Förväntan
- Naturlig variation
- Demografi
- Normer/kultur

I områdena förvaltning och enhet finns orsaker som kan kopplas till verksamheten som analysen har fokus på i kommunen eller regionen och exempel på delområden som ingår här är:

Förvaltning

- Organisation
- Styrning
- Ledarskap
- Riktlinjer
- Ambitionsnivå
- Normer/kultur

Enhet

- Ledarskap
- Ambitionsnivå
- Effektivitet
- Kompetens
- Arbetsätt
- Medarbetarengagemang
- Normer/kultur

Ovanstående delområden är ett stöd för att söka orsaker. Inledningsvis kan vi ha en idé om vilka orsaker det handlar om men ett medskick är att gå igenom samtliga delområden, och eventuellt fler områden. En sådan genomgång innebär ofta att vi kommer på fler orsaker, kommer in på andra spår, än de vi hade från början, och som berikar orsaksanalysen.

Prova gärna att föreslå orsaker för ett annat verksamhetsområde än det egna. Det kan antingen gälla att titta på en annan kommuns/regions avvikelser – eller på ett annat verksamhetsområde i den egna organisationen. Det är en metod som ofta ger mer energi och resulterar i fler idéer och flera viktiga frågor än om det enbart är den egna verksamheten som analyseras. Våra erfarenheter talar för att blandade analysgrupper med deltagare från olika förvaltningar och/eller nivåer i organisationen av den anledningen är att föredra.

Olika metoder att söka orsaker

Fel i statistiken

Ofta förklaras negativt laddade avvikelser med att ”siffrorna inte stämmer”. Det kan handla om att något är felaktigt inrapporterat, felräknat eller att instruktioner har missförstått. Så kan det mycket väl vara och därför är det bra att först reda ut eventuella frågetecken kring statistikens riktighet. Det är ytterst sällan en avvikelse som är positiv, eller önskad, förklaras med statistikfel men rimligtvis borde det vara lika vanligt då.

När det finns misstankar om fel i statistiken är det bra att granska statistiken noga. Tittar vi på samma uppgifter, avses samma grupp individer och är det samma år? Om vi går till källan som uppgifterna kommer från kan vi få mer information. Det är också värdefullt att undersöka vem som är ansvarig för uppgiftsinlämningen från kommunens/regionens sida och kontrollera med denna om det funnits några problem.

5x Varför?

Ett vanligt verktyg är den ursprungligen japanska och Lean-relaterade metoden 5xVarför? Frågan Varför? ställs fem gånger i rad för att komma fram till den grundläggande orsaken. Exempel: I en kommun uppger många av de äldre som deltar i den nationella brukarundersökningen att de är otrygga. Vi tillämpar 5xVarför:

Varför är de äldre otrygga? För att de känner sig ensamma. Varför känner de sig ensamma? För att när de försöker nå sjuksköterskan så kommer de inte fram. Varför kommer de inte fram? För att sjuksköterskan inte svarar när hen är med andra patienter. Varför svarar ingen annan då? För att ingen annan har

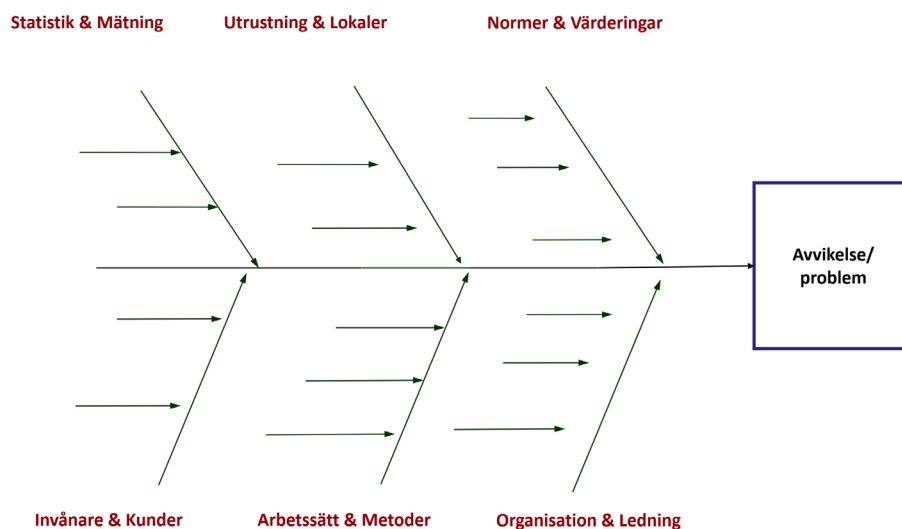
det ansvaret. Varför har ingen annan det ansvaret? För att det saknas rutiner. Ja, det är något att fundera på och följa upp vidare i den egna organisationen.

5xVarför? leder snabbt fram till konkreta orsaker och ju fler som deltar i Varför-frågan, desto fler möjliga hypoteser om orsaker.

Fiskbensdiagram

En annan variant att söka orsaker till ett resultat är att använda så kallade fiskbensdiagram. Möjliga orsaker skrivs längs "fiskbenen" och som kan delas in i olika orsaksområden. Benen utgår från fiskens "huvud" där avvikelsen noteras.

Figur 6. Fiskbensdiagram



Det kan ibland vara svårt att placera orsakerna under respektive orsaksrubrik. I bilden ovan ses en variant med sex stycken fiskben. Det viktiga är dock inte att en möjlig orsak hamnar under den "rätta" rubriken utan att få med så många möjliga orsaker som möjligt. Fiskbensdiagrammet kan ge bra struktur när en grupp arbetar med analys och föreslår orsaker till en avvikelse. Rita gärna upp diagrammet i stort format eller på en stor tavla. Deltagarna kan skriva tänkbara orsaker på post-it lappar vilka sedan fästs under respektive fiskben.

När vi har funderat kring vad som skulle kunna vara orsaken, tagit fram mängder av idéer (helt utan att värdera dem i det här läget), suttit i grupper och diskuterat och listat alla tänkbara och otänkbara orsaker är det dags att börja *Dra slutsatser*.



Dra slutsatser

Vid det här laget har vi kommit långt i analysen. Vi känner vår avvikelse och vi har en lista på möjliga orsaker till det avvikande resultatet. Nu är det dags att titta på listan över möjliga orsaker. Vilka möjliga orsaker stämmer, vilka stämmer inte? Vilka är de viktigaste orsakerna och vilka mönster och samband finns? Här är det viktigt att jämföra med tidigare resultat. Ta också stöd i kunskaper inom området och använd olika kompetenser – är det avvikelser inom ett verksamhetsnära område, se till att verksamheten är representerad i analysgruppen.

Börja med att dela upp de föreslagna orsakerna i vad vi vet och vad vi tror, enligt figur 7. Detta är en enkel metod som snabbt hjälper oss att se inom vilka områden vi behöver söka mer kunskap. Vi är ärliga med var vi har kunskap och inom vilka områden vi bygger våra påståenden på skakigare grund. Låt oss säga att vi har som en möjlig orsak att elevernas lägre resultat i skolan beror på pojkarna och på att pojkarna inte är studiemotiverade. Stämmer detta, eller är det en förklaringsmodell som används slentrianmässigt? Om detta är något vi tror, då sätter vi upp den möjliga orsaken i den rutan.

Figur 7. Fyrfältare för att pröva tänkbara orsaker

Vad vet vi? Stämmer Stämmer inte	Hur vet vi det?
Vad tror vi?	Varför tror vi det? Hur undersöka vidare?

När vi har sorterat alla möjliga orsaker enligt vad vi vet och vad vi tror ska vi försöka flytta alla orsaker från rutan tror till vet. När vi vet kan vi också säga om den föreslagna orsaken stämmer eller inte stämmer. Denna förflyttning görs genom fakta. Ofta används fakta (data) från exempelvis de egna verksamhetssystemen eller från Kolada. Forskning och annan kunskap, så som erfarenheter inom området, är självklart oerhört värdefullt.

Ett exempel: Om en föreslagen orsak till låga elevresultat var att det är pojkarna som har problem i skolan så kan vi med den könsuppdelade statistiken undersöka detta och konstatera att det stämmer att det går klart sämre för pojkarna i skolan i kommunen. Den föreslagna orsaken att det är pojkarna det handlar om kan vi därmed flytta till rutan "vet". Hur går vi från att tro till att veta när det gäller exemplet med icke studiemotiverade pojkar ovan? Kanske behöver vi prata med pojkarna för att få mer kunskap? Bilda fokusgrupper, intervjua pojkarna. Ta stöd i aktuell forskning.

Omätbara orsaker

Vissa av de föreslagna orsakerna kommer inte att gå att säga om de stämmer eller ej baserat på tillgänglig fakta. De kommer inte att hamna i rutan "vet". Erfarenhetsmässigt vet vi att dessa omätbara orsaker ofta spelar en betydande roll. Det kan handla om orsaker som har att göra med normer, värderingar, kultur, organisation, styrning och arbetssätt. Även om vi inte "vet" dessa orsaker så är det viktigt att de kommer fram och motiveras samt att dessa orsaker också tillåts ingå i de prioriteringar som görs av orsaker. Vissa av de omätbara orsakerna kan vara svåra, obekväma, jobbiga att få upp till ytan eftersom de på olika vis kan upplevas som känsliga. Inte desto mindre är det viktigt att våga lyfta fram dem, vilket förutsätter en arbetsprocess med öppet och tillåtande klimat.

Slå håll på myter

När en avvikelse betraktas ligger det nära till hands att använda schablonartade förklaringar. Många försöker förklara (eller bortförklara) negativa resultat. En enkel orsak, ofta utanför ens egen påverkan, ses då som förklaring till de avvikande resultaten.

Nästan alla verksamheter tycks ha en egen variant av "Det är så speciellt här". Det kan handla om att befolkningen i jämförelse med andra har dålig hälsa, eller till stor del består av personer med lägre utbildningsnivå eller kanske

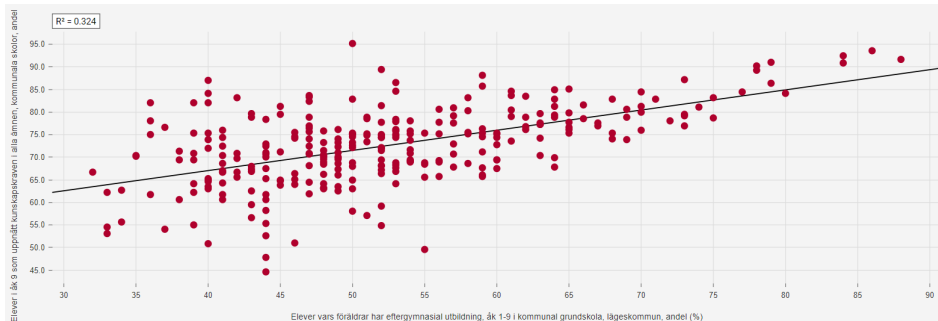
många personer som av en eller annan anledning står utanför arbetsmarknaden. Dessa föreställningar är ibland sanna och ibland falska. Ibland kan de ha varit sanna för ett antal år sedan – men är det inte nu längre. Många orter betraktar sig som "en gammal bruksort" och det kan de vara. Men det är inte alls säkert att de längre är de. Utbildningsnivån kanske numera är mycket högre i befolkningen än den var tidigare och andelen som är sysselsatta inom industrin har sjunkit. Gör jämförelser exempelvis med hjälp av Kolada för att avgöra om dessa föreställningar överensstämmer med verkligheten eller inte. Allteftersom möjliga orsaker föreslås används den statistik och den information som finns om varje föreslagna orsak för att bekräfta eller avfärda de föreslagna orsakerna.

Sök mönster och samband

Utgå från de orsaker som hittills föreslagits och den övriga information som framkommit. Eventuellt kan du använda statistiken i Kolada för att utforska en del av dessa hypoteser och pröva olika mönster och samband. Gör jämförelser med andra kommuner/regioner och med tidigare år för att få kunskaper om kommunen/regionen har exempelvis högre arbetslöshet, lägre utbildningsnivå, högre andel äldre eller liknande som kommit upp som förslag på orsak till avvikelser. Dokumentera även de orsaker som avfärdas – det underlaget kan vara bra att ha nästa gång samma fråga aktualiseras!

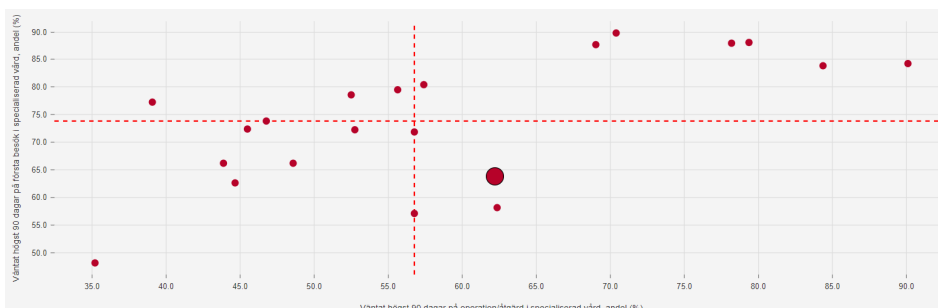
I en kommun kan det finnas funderingar kring kostnader för äldreomsorgen, mätt i kronor per invånare. En tänkbar orsak till höga kostnader är att andelen äldre i kommunen är hög, vilket vi kan hämta uppgifter om ur Kolada. Kontrollera i statistiken hur det förhåller sig med andelen äldre, och undersök hur andelen äldre brukar slå på kostnaderna per invånare. En enkel sambandsanalys kan göras i Kolada med hjälp av ett spridningsdiagram och resultat för landets alla kommuner för de två parametrar som misstänks ha ett samband med varandra.

Figur 8. Elever i åk 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen och Elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning åk 1-9, 2021, andel (%)



I spridningsdiagrammet i figur 8 ser vi att det finns ett tydligt positivt samband mellan andel elever i åk 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, kommunala skolor jämfört med andel elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning åk 1-9 kommunala skolor. Prickarna är landets alla kommuner och den lutande linjen, en så kallad regressionslinje, visar det statistiska sambandet mellan de två nyckeltalen. Det s.k. "R²-värdet" på 0,324 säger att närmare en tredjedel av variationen i andel elever i åk 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, kommunala skolor, kan förklaras av skillnader i andel elever vars föräldrar har eftergymnasial utbildning åk 1-9 kommunala skolor. I en kommun som har högre andel föräldrar har eftergymnasial utbildning än medel för alla kommuner kan man således förvänta sig högre andel elever som klarar alla ämnen än om de hade haft en genomsnittlig andel föräldrar som har eftergymnasial utbildning. Däremot kan man inte slå sig till ro med att detta skulle vara den enda orsaken – två tredjedelar av skillnaderna kan ju INTE förklaras av föräldrar med eftergymnasial utbildning.

Figur 9. Väntat högst 90 dagar på första besök i specialiserad vård och väntat högst 90 dagar på operation/åtgärd i specialiserad vård, 2021, andel (%)



Rutmönstret i spridningsdiagrammet i figur 9 bildas av de två streckade linjerna som visar var medianen är för andel som väntat högst 90 dagar på första besök i specialiserad vård (lodrät linje) samt medianen för andel som väntat högst 90 dagar på operation/åtgärd i specialiserad vård (vågrät linje). Denna fyrfältare ger ett visuellt stöd att sortera vilka som befinner sig i respektive kvadrant, t.ex. vilka regioner som i det här fallet befinner sig i den önskade övre högra kvadranten. Fyrfältaren ger också ett stöd för den egna kommunen/regionen att visuellt se var man befinner sig och där en strävan och målbild kan vara att befinna sig, i detta fall, i övre högra kvadranten. Den större punkten i detta diagram visar Region Blekinges position och som ligger väl till avseende väntat högst 90 dagar på operation/åtgärd men som ligger lågt avseende väntat högst 90 dagar på första besök, och som därmed hamnar i den nedre högra kvadranten.

Vilka är de viktigaste orsakerna?

Sammanfatta och dokumentera det som framkommit hittills om orsaker till avvikelserna. Vilka mönster och samband är identifierade? Använd gärna statistiska uppgifter för att förtydliga slutsatserna. Många gånger läggs störst kraft på att analysera negativa avvikelser men även en positiv avvikelse kan behöva sin analys och åtföljas av en åtgärdsplan som beskriver vad som behöver göras och utvecklas för att behålla de goda resultaten eller sprida dem till andra områden. Notera även nyckeltal och annan information som bör följas upp framöver.

Vilka slutsatser kan vi dra? Vilka orsaker är viktigast i sammanhanget och vilka kan betraktas som mindre viktiga – eller omöjliga att åtgärda? Prioritering av orsaker är mycket viktig där olika perspektiv vägs in, t.ex.:

- Övergripande mål
- Organisationens rådighet
- Omfattning – t.ex. hur många elever, hur mycket pengar
- Karaktär – t.ex. elever vågar inte gå till skolan versus bristande lärmitteln

Beskriv vilka perspektiv som var utgångspunkt för prioriteringen. När prioritering av orsaker är genomförd och när vi valt ut de viktigaste orsakerna som vi vill fokusera på i fortsatt analysprocess, då är vi redo att gå vidare till analyssteget *Förslag till åtgärder*.



Förslag till åtgärder

När vi har identifierat och prioriterat avvikelser och orsaker är det dags att föreslå åtgärder utifrån den utmaning eller fråga vi valt att fokusera på. I arbetet med att föreslå åtgärder är det, liksom i orsaksanalysen, viktigt att ha med olika kompetenser och erfarenheter, inte minst från verksamheterna. Inledningsvis i denna fas ingår att inventera vad som redan görs eller har gjorts kopplat till frågan/utmaningen.

Beskriv tidigare åtgärder

Det är vanligt att en avvikelse visat sig tidigare och att åtgärder kopplat till avvikelsen gjorts tidigare. För att lära, dra erfarenheter av och undvika dubbelarbete är det viktigt att vi inventerar åtgärder som pågår eller som har genomförts. I vissa fall kanske åtgärder bidragit till tydliga förbättringar medan det i andra fall inte har fått någon påtaglig effekt. Tidigare eller pågående åtgärder som visat goda resultat kan vi här välja att ta upp på nytt om det är en tidigare åtgärd eller fortsätta med om det är en pågående åtgärd. Tidigare åtgärder kan också ge tips för kommande åtgärder och att då nyttja delar från tidigare processer.

Beskriv nya förslag på åtgärder

Förslag på åtgärder utgår från de prioriterade orsakerna. Hur kommer vi på nya förslag på åtgärder? Att inventera vad som gjorts tidigare är en del som nämns ovan och här ingår också att sondera vad andra har gjort, att få tips och idéer från olika håll, andra verksamheter, andra kommuner och regioner. Det är också viktigt att här involvera olika kompetenser och erfarenheter, inte minst från verksamheterna. Beroende på förslag på åtgärd kan beslut fattas på olika nivå och en grov indelning här är:

- Beslut i den egna verksamheten/förvaltningen

- Beslut i kommun-/regionledningen
- Beslut på politisk nivå (nämnd eller styrelse)

Beskriv förslag på åtgärd/er med hjälp av efterföljande åtgärdsmodell. Gå gärna tillbaka till den inledande planeringsmallen och stäm av hur vi tänkte inledningsvis i analysprocessen.

Tabell 2. Åtgärdsmodell

Förväntat resultat

Utgå från mål och problemformulering. Vad är det som ska förbättras och varför? Beskriv förväntat resultat av åtgärden.

Vad ingår i åtgärdsarbetet

Beskriv vad som ska göras i åtgärden.

Vilka ska involveras

Beskriv funktioner/kompetenser/personer som ingår i åtgärdsarbetet.

Tid

När startar åtgärdsarbetet och när ska det vara slutfört? Beskriv även tider för delmoment.

Ekonomi

Beskriv kostnader och annan resursåtgång för åtgärden.

Uppföljning

Beskriv hur uppföljning genomförs (hur, när och vem som är ansvarig för uppföljningen)

Beslut

Beskriv var beslut om förslag till åtgärd fattas (verksamhet/förvaltning, kommun-/regionledning, politisk ledning (nämnd/styrelse))

Vi kan välja att använda hela eller delar av mallen, om det t.ex. är en större åtgärd som berör flera verksamheter kan det vara för tidigt att mer detaljerat beskriva förslag på åtgärd.

Analyser i kommuner eller regioner kan ha genomförts föredömligt men sedan har analyserna ändå inte satt några avtryck. Det har inte blivit något av analysens resultat och de åtgärder som har föreslagits. Glapp mellan analys och åtgärdsfas kan orsakas av:

- Otydlig beställning och/eller otydlighet om mottagare.
- Kommunikationen, skriftlig och/eller muntlig, är inte anpassad till mottagaren, den kan t.ex. upplevas otydlig och/eller för svår.
- Mottagaren vet inte/har ingen struktur eller rutin att ta hand om resultatet av analysen.
- Beställaren vill eller kan inte ta förslagen vidare beroende på t.ex. andra prioriteringar, förändrade förutsättningar eller, om beställaren är en enskild person, har slutat sin tjänst.

Erfarenheter har visat hur viktig själva planeringen av analysarbetet är. En gedigen planering är viktig genom hela analysprocessen och inte minst här i slutskedet. Utan en grundlig planering riskerar analysen rinna ut i sanden och inte resultera i något mer än några konstateranden, knappast någon verksamhetsförbättring.

Att kommunicera förslag till åtgärder

Hur ska analysarbetet och förslag till åtgärder kommuniceras?

Ja, det är en viktig fråga där vi har efterföljande medskick:

- Utgå från kommunikationsbeskrivningen i planeringsmallen.
- Skriftlig kommunikation. Utgå från innehållet i åtgärdsmallen för att beskriva förslag till åtgärder. Anpassa den skriftliga informationen till mottagaren, är det något som behöver förtydligas, omformuleras, läggas till utifrån mallen och är något överflödigt?
- Muntlig kommunikation. Använd delar av åtgärdsmallen inriktad på:
 1. Bakgrund: Analysuppdraget, vad handlar frågan/utmaningen om, varför gör vi det här?
 2. Förslag till åtgärd/er, inklusive tid, personer och ekonomi
 3. Förväntat resultat och uppföljning av resultat
 4. Dialog med mottagaren under åtgärdsprocessen

Ta fram ett fåtal bilder utifrån ovanstående som stöd för den muntliga kommunikationen och där den muntliga informationen anpassas till mottagaren. Vid den muntliga kommunikationen finns möjlighet att förklara och bidra till förståelse hos mottagaren. Denna dialog kan i vissa fall innebära att ytterligare underlag behöver framställas till stöd för beslut.

Nu är analysen klar



Vi har nu genomfört analysen genom att ta oss förbi de olika stegen i styrsnurrans del "Uppföljning och analys". Beroende på uppdragets utformning kanske analysen är klar redan efter de två första stegen:

- Samla information
- Fokusera

Vi kan då säga hur vårt nuläge ser ut, vilka resultat och avvikelser vi har och hur vi ligger till i jämförelse med andra. Dessa två steg utgör det vi ofta kallar avvikelseanalys. En sådan analys tjänar ofta som underlag för diskussioner när nya mål ska sättas, när det ska tas fram planer och budget för en ny flerårsperiod eller när en rapport eller öppen jämförelse har publicerats.

Om uppdraget också har inneburit att vi vill förstå varför det ser ut som det gör eller att förslag på åtgärder ska tas fram för att förbättra ett resultat, kommer vi att fortsätta med de resterande stegen:

- Sök orsaker
- Dra slutsatser
- Föreslå åtgärder

Många frågar oss om det är viktigt att göra stegen i rätt ordning. Vårt svar är Nej! Det viktiga är att gå igenom alla stegen och det är väldigt vanligt, ofta till och med önskvärt, att röra sig fram och tillbaka mellan stegen. Kanske finns

det idéer om åtgärder initialt i processen? Notera dem, men gå sedan tillbaka och fortsätt med jämförelserna och sökandet efter orsakerna.

När förslag till åtgärder kommunicerats med såväl beställaren som mottagaren är det oftast slutet på analysuppdraget, om det inte tillkommit tilläggsuppdrag.

Dokumentera analysen

Analys är en färskvara men om en liknande avvikelse uppstår i framtiden kommer det vara användbart att vid det tillfället kunna titta på vilka jämförelser som gjordes och vilka slutsatser som drogs tidigare. Varje analys bör därför dokumenteras i någon form av rapport. Använd gärna stegen i denna skrift som struktur för dokumentation, det underlättar läsandet och förståelsen av hur analysen genomförts och varför slutsatserna blivit som de blev.

Slutord

Analys är viktigt för kontinuerlig utveckling och förbättring. I förbättringsarbetet behöver vi veta var vi befinner oss, vi behöver ha en gemensam lägesbild, för att sedan ta sikte på vart vi vill och hur vi ska nå dit. Grundläggande för dessa delar (var är vi, vart vill vi, hur når vi dit) är analysen. Även om denna skrift handlar om själva analysen vill vi ändå kommentera det som händer efter analysen – för att vi ofta möter exempel på hur svårt det är att omsätta analysen och dess förslag till förändringar i praktisk verklighet. En analys gör ingen nytta om den inte kommer till användning. Den praktiska användningen kan se olika ut: den kan tjäna som kunskapsunderlag för nya beslut, den kan ge förslag på nya arbetssätt som behöver konkretiseras eller kanske peka på saker som vi behöver sluta göra. Men innan vi kommer till att förändra arbetssätt behöver det

Att förändra arbetssätt och inte alltid göra som vi gjort är ett avgörande steg i åtgärdsarbetet, och kräver ofta mer energi och tid än vi tänker oss. Tydliggör beslut och mandat, om det är otydligt är det ofta ett hinder för åtgärdsarbete. Vem beslutar om val av åtgärder och vem genomför? Hur fungerar det med dialog och kommunikation? Inte bara information och överrapportering utan just dialog, att tänka och prata tillsammans om de resultat och problem vi har samt de åtgärder vi vidtar för att förbättra. Vi behöver forum där vi ställer frågor om hur det går, hur åtgärderna fortskrider och vad som händer i verksamheterna som följd av åtgärderna.

Stöd för analysarbete

RKA erbjuder stöd till kommuner och regioner som önskar hjälp eller har frågor om att utveckla sitt analysarbete. Stödet kan handla om vägledning kring innehåll i analysarbetet, hur utvecklar vi väl fungerande analysprocesser, tips och verktyg samt att sprida goda analys exempel från kommuner och regioner. Vi har tagit fram olika mallar och checklistor som kan fungera som stöd i analysarbetet. Dessa är i ständig utveckling. Kontakta gärna oss om du vill ha tillgång till dessa.

RKA erbjuder också generella utbildningar i analys och skräddarsydda analysutbildningar riktat till kommuner och regioner. På RKAs webbplats rka.nu kan du läsa mer om RKAs analysstöd, [läs mer](#).

Kontakta gärna oss på RKA genom att mejla rka@rka.nu.

Koll på analysen – ett stöd för jämförelser och analys i kommuner och regioner

Denna skrift har tagits fram av Rådet för främjande av kommunala analyser som ett stöd i kommuners och regioners arbete med att analysera sina verksamheter, dess resultat och förutsättningar.