

RKA är en ideell förening bildad av staten och SKL i samarbete, och har som uppgift att:

- förvalta och utveckla Kommundatabasen
- främja jämförelser mellan kommuner och landsting
- främja analyser av kommuners och landstings verksamheter och förhållanden.

Mer information om föreningen återfinns på [www.rka.nu](http://www.rka.nu).  
Föreningen tillhandahåller nyckeltal för kommuner och landsting på [www.kommundatabas.se](http://www.kommundatabas.se).

nyckeltal rolig uppdrag  
förutsättningar lärrik  
hälsa behov processen mångsidigt  
uppdraget framgångsfaktor  
delaktighet struktur  
verksamheten trygg  
åtgärder utvecklande  
*Barn och föräldrar i centrum*

SKAPA RESULTAT MED NYCKELTAL

# Förskola

# Innehållsförteckning

|  |    |
|--|----|
| Förord.....  | 2  |
| 1. Inledning.....  | 3  |
| 2. Att skapa en struktur för styrning och uppföljning..... | 7  |
| 3. Att tillämpa strukturen.....                            | 20 |
| 4. Sammanfattande kommentarer.....                         | 25 |
| 5. För den vetgirige.....                                  | 26 |

För verksamheten skall anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.  
*Kommunallagen 8 kap., 5§ (SFS 2004:775)*

\*\*\*

För att skapa förutsättningar för att få en god ekonomisk hushållning måste det finnas ett klart samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter.

(...)

I detta sammanhang är jämförelser med andra kommuner eller landsting en viktig beståndsdel.  
*Ur regeringens proposition 2003/04:105*  
*God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting*



Rådet för främjande  
av kommunala analyser

c/o SKL  
118 82 Stockholm  
[www.rka.nu](http://www.rka.nu)  
[www.kommundatabasen.se](http://www.kommundatabasen.se)

Författare Anders Norrlid och Per Törnvall  
Tryck 08 Tryck, 2008  
Grafisk form och produktion Stockholm Södra Glory 2008

## Förord

En av huvuduppgifterna för Rådet för främjande av kommunala analyser – RKA – är att stödja den kommunala uppföljningen och analysen. En central del i detta arbete är att via [www.kommundatabas.se](http://www.kommundatabas.se) tillhandahålla dataunderlag för studier och analyser av den kommunala verksamheten ur olika aspekter. En annan och minst lika viktig uppgift är att genom exempel visa hur man kan använda statistiska uppgifter som nyckeltal på olika nivåer i kommuners verksamhet.

Skriften *Jämför, förnya och utveckla genom nyckeltal för individ- och familjeomsorgen*, som RKA/Kommundatabasen gav ut 2005 tillsammans med Sveriges Kommuner och Landsting och Socialstyrelsen, hade fokus på jämförelser och uppföljning av kommunernas individ- och familjeomsorg. RKA vill nu komplettera denna med ett antal skrifter som ger ytterligare exempel på hur man kan använda nyckeltal i alla led i kommuners planerings- och styrprocesser. Det yttersta målet är naturligtvis att bidra till en effektivare och mer transparent offentlig verksamhet.

*Skapa resultat med nyckeltal* är framtagen i samarbete med Per Törnvall, ekonomidirektör i Nacka kommun. Elisabeth Gustafsson har hjälpt oss att anpassa konceptet till förskolan. Vi vill också rikta ett stort tack till medlemmar i RKA:s referensgrupper, liksom medarbetare på SKL och Skolverket, som bidragit med kloka synpunkter.

Med denna skrift finns nu fem delar i *Skapa resultat med nyckeltal*, att beställa från RKA:s kansli eller hämta hem i pdf-format från [www.rka.nu](http://www.rka.nu):

- Nyckeltal och mått i styrprocessen
- Äldreomsorg
- Förskola
- Grundskola
- Gymnasieskola

Kommunledningarna är den primära målgruppen, men vi hoppas att skrifterna ska inspirera till användning av nyckeltal på alla nivåer i organisationen!

Stockholm

Anders Norrlied

*Rådet för främjande av kommunala analyser*

## Inledning

De senaste 20 åren har mål- och resultatstyrning använts inom svensk förvaltning. Så gott som alla offentliga organisationer jobbar med styrmodeller som knyter an till den enkla grundprincipen att man ska styra på de resultatverksamheten ska åstadkomma.

Nyckeltal kan användas för att stödja de kommunala lednings- och styrprocesserna, genom att ge ökad konkretion åt målformuleringar, lägesanalyser och resultatredovisning. De kan ingå i beslutsunderlag och användas för att göra verksamheten tydligare för såväl politiker och tjänstemän som medborgare.

*När arbetet med nyckeltalen är integrerat i centrala delar av styrprocessen, och processen håller ihop från budget till årsredovisning, har man kommit långt!*

I det här sammanhanget är ”nyckeltal” mått som belyser viktiga aspekter i verksamheterna på ett överskådligt sätt. Man kan kalla det för indikatorer, mått, mätetal, statistik eller något annat i den egna styrprocessen, men oavsett vilket är det viktigt att man strävar efter att

- de har en tydlig koppling till uppdraget
- de fokuserar något väsentligt
- de är förankrade i organisationen
- de är lätta att förstå
- det är möjligt att skilja bra från dåliga värden
- de möjliggör jämförelser med andra
- de är anpassade till den verksamhet och nivå som de ska spegla
- nyckeltal för styrning är påverkbara

### VAD ÄR PÅ GÅNG?

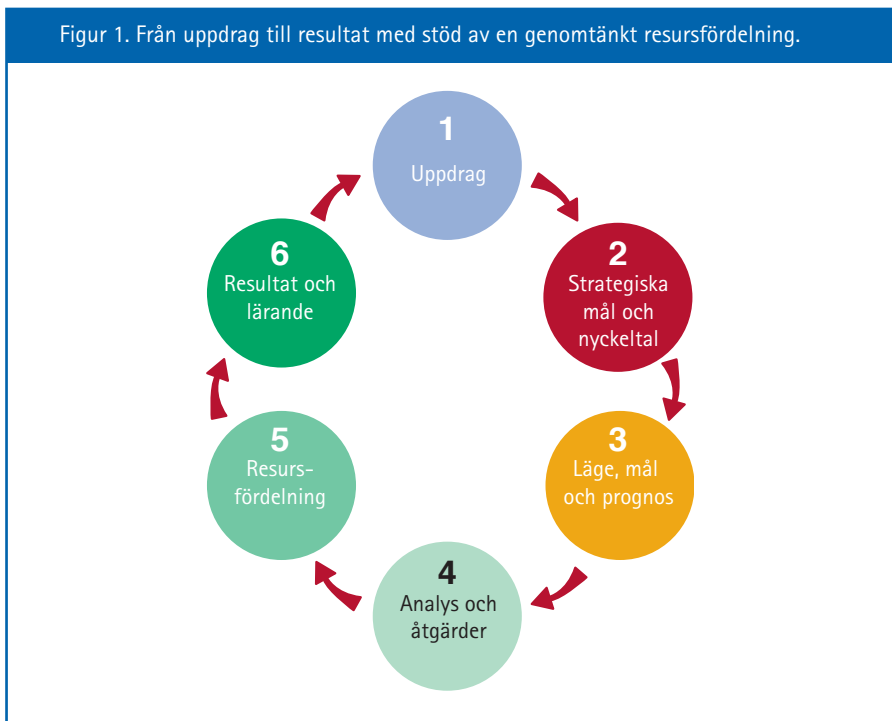
Från och med 2005 ska kommuner och landsting, enligt kommunallagen, redovisa för uppdraget relevanta mål och måluppfyllelse. Som en följd därav har ett stort arbete påbörjats med att utveckla målformuleringar och uppföljning inom många verksamheter runtom i landet. Förskolan är dock ett område där det ofta anses vara svårt att hitta mått för kvalitet och resultat. I det nationella *Jämförelseprojektet* ([www.jamforelse.se](http://www.jamforelse.se)), som drivs av SKL i samverkan med RKA och på uppdrag av

regeringen, har hittills två kommunala nätverk fokuserat mätning av kvalitet i förskolan. Med denna skrift hoppas vi bidra till att arbetet med att ta fram nyckeltal för förskolan intensifieras.

## NYCKELTAL OCH MÅTT I STYRPROCESSEN

I häftet *Nyckeltal och mått i styrprocessen* presenteras sex centrala moment i styrprocessen, som är nödvändiga att klara av för att skapa en genomtänkt och väl motiverad resursfördelning, och ge förutsättningar för ett kontinuerligt lärande.

Figur 1. Från uppdrag till resultat med stöd av en genomtänkt resursfördelning.



När man tar sin utgångspunkt i uppdraget blir resurserna (ekonomiska och reala – personal, lokaler, utrustning) de medel som skapar förutsättningar för goda resultat i verksamheten. Med detta synsätt blir det viktigt – både som princip och i praktiken – att sätta verksamheten och dess resultat i första rummet. Resurserna ska vara tillräckliga för att verksamheterna ska kunna uppnå målen. Men det är bara möjligt att göra en sådan bedömning om man först förhåller sig till verksamheternas resultat.

Modellen från *Nyckeltal och mått i styrprocessen* är tillräckligt flexibel för att kunna tillämpas i olika styrmodeller, olika typer av organisationer och verksamheter och på olika nivåer. Ambitionen är alltså inte att föreslå en ny styrmodell,

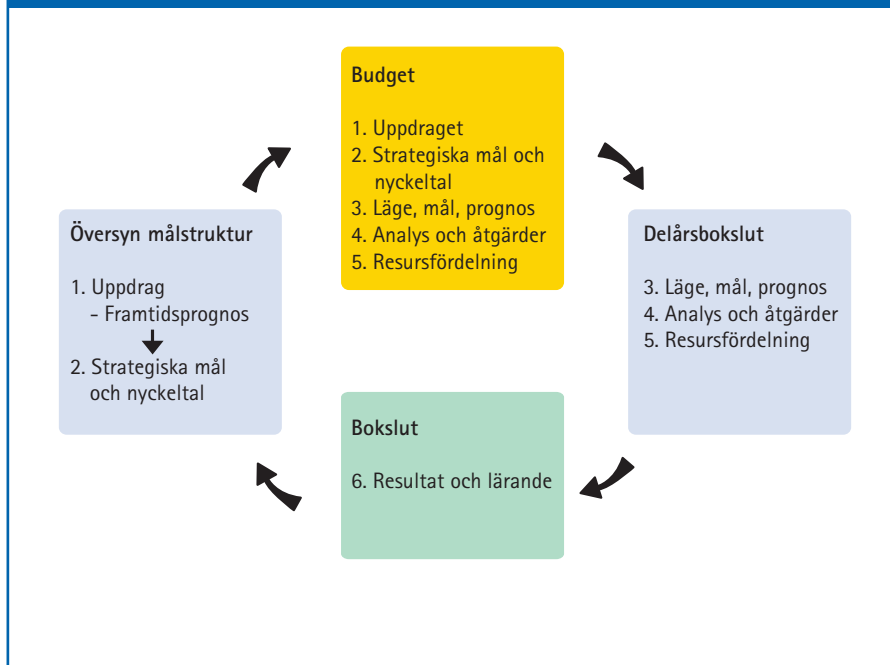
utan att ge råd och idéer om hur man med hjälp av nyckeltal kan arbeta effektivare i sin egen. I princip är den möjlig att tillämpa ända ner på enskild medarbetarnivå.

Steg för steg kan de sex momenten sammanfattas så här:

1. Identifiera organisationens uppdrag – vad ska göras, vem är uppdragsgivare, vilka är kunder/brukare och vilka behov har de, och vilket regelverk sätter ramarna för verksamheten?
2. Med utgångspunkt i uppdraget formuleras strategiska mål, till vilka nyckeltal för uppföljning och styrning kopplas.
3. Med stöd av nyckeltalen görs en lägesangivelse som visar hur man står sig i förhållande till ett önskvärt läge (mål).
4. Lägesangivelsen och målen är grunden för analysen av varför det ser ut som det gör, och vilka åtgärder som måste vidtas för att säkerställa måluppfyllelse på alla områden.
5. De åtgärder som krävs för att uppnå måluppfyllelse kostnadsberäknas och beräkningen används för att fastställa den ekonomiska ramen. På så sätt får man det samband mellan resurser och resultat som kommunallagen kräver.
6. Efter avslutad period stäms resultaten av i förhållande till de uppsatta målen. Om resultaten avviker från målen analyseras orsakerna till detta. Har de yttre förutsättningarna förändrats? Fick inte åtgärderna avsedd effekt? Genomfördes åtgärderna på rätt sätt? Var de utvalda nyckeltalen lämpade för uppföljning och styrning, eller borde några bytas ut till nästa år?

Vi konstaterade tidigare att en effektiv nyckeltalsanvändning kräver att nyckeltalen integreras i styrprocessen, och att styrprocessen hålls ihop från budget till årsbokslut. De sex momenten som beskrivits kan ingå i de centrala styrdokumenterna i enlighet med figur 2.

Figur 2. Röd tråd genom budgetåret med stöd av en sammanhållen modell.



I detta avsnitt har vi kortfattat gått igenom den tankemodell som utvecklas i *Nyckeltal och mått i styrprocessen*. I det som följer visar vi hur modellen kan tillämpas just inom förskolan. Vi är övertygade om att nyckeltal – om de används på rätt sätt – kan bidra till att stärka strukturen för uppföljning och förbättringsarbete inom förskolan!

## Att skapa en struktur för styrning och uppföljning

### UPPDRAG FÖRSKOLA

Lagstiftningen är den grundläggande byggstenen när förskolans uppdrag ska formuleras. En annan byggsten är de yttre omständigheterna – verksamhetens förutsättningar – som kan variera stort mellan olika kommuner. En tillväxtkommun i en storstadsregion med stor inflyttning av unga barnfamiljer har helt andra förutsättningar än en avfolkningskommun med åldrande befolkning och krympande arbetskraft. Dessutom kan kommunens ledning ha fått mandat från sina väljare att utveckla förskolan i en viss riktning, till exempel att öka personaltätheten.

Lagstiftning och nationella mål, lokala förutsättningar och politiska prioriteringar utgör alltså tillsammans ramen för hur förskolans uppdrag identifieras i en enskild kommun. Som gemensam utgångspunkt för kommande exempel används här Skollagen och Läroplanen för förskolan (Lpfö 98).

### Lagar och förordningar

Förskolans uppdrag utgår från skollagen, som anger övergripande mål och riktlinjer för hur verksamheten ska utformas. Här finns bestämmelser om vilka grundläggande krav som ställs på kommunerna. Lagen innehåller också bestämmelser om rätten till förskola. Av skollagen (2 a kap. Förskoleverksamhet och skolbarnsomsorg, 3 §) framgår att:

*Förskoleverksamhetens uppgift är att genom pedagogisk verksamhet erbjuda barn fostran och omvårdnad. Skolbarnsomsorgens uppgift är att komplettera skolan samt erbjuda barn en meningsfull fritid och stöd i utvecklingen.*

*För bedrivande av förskoleverksamhet och skolbarnsomsorg skall det finnas personal med sådan utbildning eller erfarenhet att barnens behov av omsorg och en god pedagogisk verksamhet kan tillgodoses. Barngrupperna skall ha en lämplig sammansättning och storlek. Lokalerna skall vara ändamålsenliga.*

*Förskoleverksamheten och skolbarnsomsorgen skall utgå från varje barns behov. Barn som av fysiska, psykiska eller andra skäl behöver särskilt stöd i sin utveckling skall ges den omsorg som deras speciella behov kräver.*

Lpfö 98 är en förordning som utfärdas av regeringen. Läroplanen anger mål och riktlinjer för förskolans arbete med normer och värden, utveckling och lärande, barns inflytande, förskola och hem samt samverkan med förskoleklass, skolan och fritidshem.

De pedagogiska principerna i förskolans läroplan bygger på att omsorg och pedagogik hör samman. En god omvårdnad är en förutsättning för utveckling och inläring samtidigt som omvårdnaden i sig har ett pedagogiskt innehåll. Vidare betonas lekens betydelse för barns utveckling och lärande liksom barnets egen aktivitet. Förskolan ska vara rolig, trygg och lärorik för alla barn som deltar.

### Fem frågor för att identifiera uppdraget

I *Nyckeltal och mått i styrprocessen* föreslås, som stöd för att identifiera uppdraget, fem frågor som fångar centrala delar av en bra uppdragsbeskrivning. Här ges exempel på hur de fem frågorna kan besvaras för en kommuns förskola.

- *Vad är uppdraget?*

Förskolans uppdrag är att bedriva en pedagogisk verksamhet som stimulerar barns utveckling, lägger grunden till det livslånga lärandet och tillgodoser föräldrarnas behov av barnomsorg.

- *Vem är uppdragsgivare?*

Kommunens högsta beslutande organ är kommunfullmäktige och kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att kommunfullmäktiges beslut verkställs.

- *Vem är brukare/kund?*

Kommuninvånare mellan 1 och 5 år och föräldrar/vårdnadshavare som behöver hjälp med barnomsorg.

- *Vilka är brukarens/kundens behov?*

Barnens behov är lekfullt lärande och socialt samspel samt daglig omsorg. Föräldrarnas behov är trygghet, delaktighet och tillgänglighet.

- *Vilket regelverk finns?*

Kommunallagen, skollagen, läroplan för förskolan samt lokala förskoleplaner/skolplaner.

### STRATEGISKA MÅL OCH NYCKELTAL

Uppdraget beskriver vad som ska göras och uppnås, men inte hur det ska gå till. Det är verksamhetsledningens uppdrag att föreslå hur, det vill säga att formulera en strategi som har förutsättningar att åstadkomma måluppfyllelse på

både kort och lång sikt. Strategin kan sedan översättas i strategiska mål, så kallade strävansmål. Ibland skapar man en vision – en kärnfull beskrivning av den ideala verksamheten – utifrån uppdraget, och kopplar sedan de strategiska målen till den.<sup>1</sup>

Hur vill vi att vår förskola ska fungera och uppfattas? En vision om den goda förskolan, vad den innehåller och vad som krävs för att närma sig den, ger förutsättningar för att fastställa strategiska mål.

#### Exempel 1: Vision för förskolan, Tranemo kommun

### ETT LUSTFYLLT LÄRANDE SOM GER FRAMTIDSTRO FÖR ALLA

#### Uppdraget

*Förskolan skall lägga grunden för ett livslångt lärande i en verksamhet som är rolig, trygg och lärorik. Det skall vara en god pedagogisk verksamhet där omsorg, fostran och lärande bildar en helhet. I samarbete med hemmen skall förskolan skapa bästa möjliga förutsättningar för att varje barn utvecklas rikt och mångsidigt.*

*Ur Handlingsplan för förskolan, Bildningsnämnden, Tranemo kommun*

För att närma sig visionen om den goda förskolan måste personalen vara kompetent och arbeta i en ändamålsenligt utformad verksamhet, under en väl fungerande ledning. Genom en god resurshushållning skapar förskolan förutsättningar för barnens trygghet och utveckling och att föräldrarna får den barnomsorg de behöver. Utifrån ovanstående vision skulle följande strategiska mål kunna fastställas:<sup>2</sup>

- Grund för det livslånga lärandet
- Barn och föräldrar i centrum
- Attraktiv arbetsgivare
- Långsiktigt goda förutsättningar

När man skapar en styrstruktur är det viktigt att visionen och de föreslagna strategiska målen ger en trovärdig förklaring till hur uppdraget som helhet ska lösas, och att den är väl förankrad i organisationen (bland politiker, ledare och medarbetare på olika nivåer). Därför vill vi betona att dessa fyra strategiska mål bara är tänkta att fungera som stödjande exempel. Varje kommun måste självklart formulera sin egen vision och identifiera sina egna strategiska mål!

<sup>1</sup> *Går det att styra med en vision?* (SKL 2006) ges råd och tips på hur man kan arbeta med visionsstyrning i kommuner och landsting.

<sup>2</sup> Jämför gärna *Kvalitet i förskolan. Allmänna råd och kommentarer*, Skolverket 2005, där man beskriver uppföljning utifrån perspektiven "Förutsättningar", "Arbetet i förskolan" och "Måluppfyllelse", som kan sägas motsvara struktur-, process- och resultatperspektiven i Donabedians (1966) klassiska kvalitetsmodell.

### Att välja nyckeltal till målen

Till varje strategiskt mål kopplas ett antal nyckeltal. De ska användas för att stödja lägesangivelse, precisera mål och vara ett stöd för uppföljning och analys. Nyckeltalen ska ha en tydlig koppling till uppdraget och fokusera på det som är väsentligt för att det strategiska målet ska kunna uppfyllas, dess *framgångsfaktorer*.

Att nyckeltalen är förankrade i organisationen är avgörande för hur de kommer att uppfattas. De nyckeltal som väljs ut måste förstås av och ha en acceptans i organisationen om de ska kunna få en styrande funktion. Därför är själva *processen* då nyckeltalen tas fram minst lika viktig som vilka nyckeltal som faktiskt väljs ut. Genom att verksamma inom förskolan involveras i processen ökar nyckeltalens legitimitet och trovärdighet.

För att säkerställa att nyckeltalen fokuserar på det väsentliga – framgångsfaktorerna – kan man göra någon typ av väsentlighets- och riskanalys för varje strategiskt mål. Figur 3 visar översiktligt tänkbara framgångsfaktorer/nyckelord för de strategiska målen *grund för det livslånga lärandet, barn och föräldrar i centrum, attraktiv arbetsgivare* och *långsiktigt goda förutsättningar*.

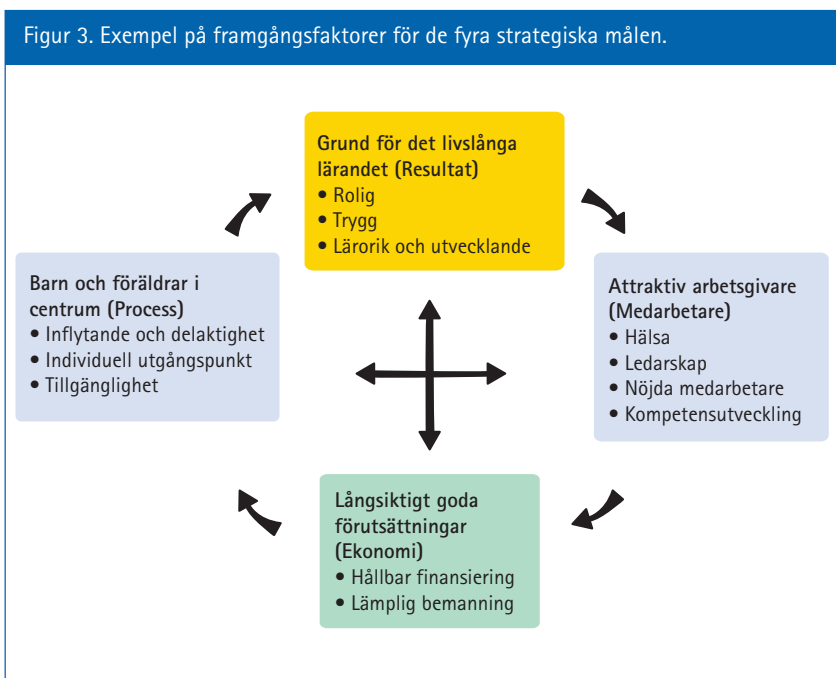
### En tänkbar struktur för strategiska mål och nyckeltal

Nedan presenteras exempel på nyckeltal som speglar förskolans uppdrag utifrån lagstiftningen och de föreslagna strategiska målen. Observera att syftet med exemplen är att inspirera till att utveckla det egna arbetet med nyckeltal, och inte att erbjuda ”den slutgiltiga nyckeltalsuppsättningen”!

### Grund för det livslånga lärandet (Resultat)

Kärnan i förskolans uppdrag är att lägga grunden för det livslånga lärandet, i en verksamhet som är rolig, trygg och lärorik. Förskolans verksamhet ska enligt läroplanen präglas av en pedagogik där omvårdnad, omsorg, fostran och lärande bildar en helhet. Föräldrarna ska känna sig trygga med den omvårdnad och omsorg som barnen får. Utifrån framgångsfaktorerna rolig, trygg och lärorik och utvecklande kan följande nyckeltal för resultat preciseras:

Figur 3. Exempel på framgångsfaktorer för de fyra strategiska målen.



Med utgångspunkt i strategiska mål och framgångsfaktorer kan man sedan gå vidare till att fastställa nyckeltal.

Figur 4. Förslag till nyckeltal för det strategiska målet Grund för det livslånga lärandet.

| Strategiskt mål                             | Framgångsfaktor         | Nyckeltal  |
|---|-------------------------|--|
| Grund för det livslånga lärandet (Resultat) | Rolig                   | 1. Andel föräldrar som uppger att deras barn tycker det är roligt att vara på förskolan<br>2. Nöjd-Barn-Index  |
|   | Trygg                   | 3. Andel föräldrar som känner sig trygga med barnets omvårdnad   |
|   | Lärorik och utvecklande | 4. Bedömning av i vilken utsträckning förskolan bidrar till att barnen ställs inför utmaningar som stimulerar lusten att erövra nya färdigheter<br>5. Bedömning av i vilken utsträckning förskolan bidrar till barnens språkutveckling<br>6. Bedömning av i vilken utsträckning förskolan bidrar till att utveckla barnens sociala förmåga |

Huruvida en verksamhet är rolig och trygg kan bedömas av barn och föräldrar. Nyckeltalen 1-3 kan skapas med utgångspunkt i en enkät riktad till föräldrar och barn:

1. Andel föräldrar som uppger att deras barn tycker det är roligt att vara på förskolan, (%)
2. Nöjd-Barn-Index <sup>3</sup>
3. Andel föräldrar som känner sig trygga med barnets omvårdnad på förskolan (%)

Förskolan ska stimulera barnens utveckling, och resultatet kan bedömas exempelvis med hjälp av en föräldraenkät eller synpunkter som hämtas in vid individuella utvecklingssamtal. Motsvarande frågor kan också ställas till personalen som anger hur väl deras verksamhet svarar mot varje barns behov inom olika områden, eller hämtas in genom bedömning av observatörer med uppdrag att utvärdera de olika förskolornas verksamhet:

4. Föräldra-/personal-/observatörsbedömning av i vilken utsträckning förskolan bidrar till att barnen ställs inför utmaningar som stimulerar lusten att erövra nya färdigheter
5. Föräldra-/personal-/observatörsbedömning av i vilken utsträckning förskolan bidrar till barnens språkutveckling
6. Föräldra-/personal-/observatörsbedömning av i vilken utsträckning förskolan bidrar till att utveckla barnens sociala förmåga

Genom att ställa olika bedömares synpunkter mot varandra, t.ex. i ett spindeldiagram som nedan, fås en spännande ingång till reflektion om den egna verksamhetens kvalitet. Observera att diagrammet bygger på genomsnitt för flera enheter. Diagram på enhetsnivå innehåller ofta betydligt större spänningar mellan de olika aktörernas bedömningar!

<sup>3</sup> I Göteborgs kommun arbetar man med en anpassning av SCB:s Nöjd-Kund-Index, och beräknar Nöjd-Barn-Index utifrån hur barn i åldern 3-5 år svarar på frågan "Tycker du att det är roligt att vara på förskolan/ familjedaghemmet?". Frågan ingår i den enkät som varje år skickas till alla föräldrar, och barnen lämnar svar genom att peka på en gubbe:

1. Tycker du att det är roligt att vara på förskolan/familjedaghemmet?



1

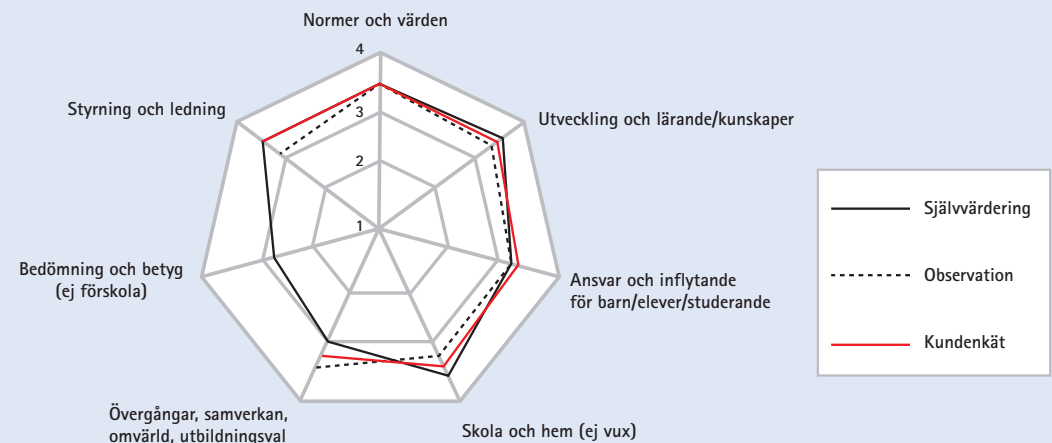


2



3

## Exempel 2: Jämförelse av bedömning från olika aktörer, Våga Visa



Från Årsrapport 2006-2007, Våga Visa <sup>4</sup>

### Genomgång av checklista för nyckeltal – några exempel

På sidan 3 presenterades en checklista för urval av bra nyckeltal, och för två av nyckeltalen ovan görs här en avstämning mot checklistan.

#### 2. Nöjd-Barn-Index

Nyckeltalet har en tydlig koppling till uppdraget, fokuserar något väsentligt, det är lätt att förstå, det är möjligt att skilja bra från dåliga värden, det är relevant för alla nivåer i verksamheten, det går att påverka men nyckeltalet kan inte jämföras med andra kommuner eftersom nationell statistik saknas.

#### 3. Andel föräldrar som känner sig trygga med barnets omvårdnad (%)

Även detta nyckeltal har en tydlig koppling till uppdraget, fokuserar något väsentligt, är lätt att förstå, det är möjligt att skilja bra från dåliga värden, det är relevant för alla nivåer i verksamheten, det går att påverka men jämförbara data saknas.

<sup>4</sup> Våga Visa är ett samarbete inom barnomsorg och utbildning som initierats av Ekerö, Nacka, Salem, Sollentuna, Tyresö, Upplands Väsby och Värmdö kommuner. Från och med 2008 ingår också Danderyds kommun.

## Barn och föräldrar i centrum (Process)

Under devisen ”verksamheten är till för brukarna”, och mot bakgrund av de allmänna rådens krav på att ”Personalen skall skapa bästa möjliga förutsättningar för varje barn att utvecklas optimalt”<sup>5</sup> liksom uppdraget att erbjuda föräldrar hjälp med barnomsorg, formulerades det strategiska målet *Barn och föräldrar i centrum*. Målet speglar verksamhetens förmåga att hantera de varierande behov och förutsättningar som barn och föräldrar har, och därmed dess förutsättningar att lägga *Grund för det livslånga lärandet*.<sup>6</sup>

De framgångsfaktorer som identifierades var inflytande och delaktighet, individuell utgångspunkt och tillgänglighet. Följande nyckeltal speglar dessa viktiga frågor:

Figur 5. Förslag till nyckeltal för det strategiska målet Barn och föräldrar i centrum.

| Strategiskt mål                        | Framgångsfaktor            | Nyckeltal   |
|--|----------------------------|---|
| Barn och föräldrar i centrum (Process) | Inflytande och delaktighet | 1. Andel föräldrar som anger att de känner till läroplanens mål för förskolan                                   |
|  |                            | 2. Andel föräldrar som uppger att de känner sig delaktiga i utformningen av förskolans verksamhet               |
|  | Individuell utgångspunkt   | 3. Andel av inskrivna barn i åldern 1-5 år i förskola med annat modersmål än svenska som erhöll modersmålsstöd* |
|  |                            | 4. Nöjd-Föräldra-Index  |
|  | Tillgänglighet             | 5. Andel barn som erbjuds plats på önskat datum   |

\*Jämförbara uppgifter finns för alla kommuner i riket i Skolverkets statistik.

För att främja föräldrarnas inflytande och delaktighet i förskolans verksamhet är det lämpligt att de känner till de centrala målen i läroplanen för förskolan. Skolverket har för detta syfte tagit fram en informationsfolder riktad till föräldrar där läroplanens innehåll sammanfattas på ett lättfattligt sätt, *Förskolan är till för ditt barn* (Skolverket 2007). Kännedom om läroplanens innehåll kan kartläggas med hjälp av enkät eller vid utvecklingssamtal:

1. Andel föräldrar som anger att de känner till läroplanens mål för förskolan (%)

Föräldrarnas inflytande och delaktighet i verksamhetens utformning kan mätas exempelvis genom en föräldraenkät:

<sup>5</sup> Skolverket 2005 s. 24.

<sup>6</sup> I Kvalitet i förskolan. Allmänna råd och kommentarer (Skolverket 2005) ges råd för hur personalen i förskolan kan arbeta med utveckling av förskolans kvalitet vad gäller helhetssyn, värdegrund, behov av särskilt stöd, en mångkulturell förskola och samverkan skola-hem.

2. Andel föräldrar som uppger att de känner sig delaktiga i utformningen av förskolans verksamhet (%)

Forskning visar att utveckling av modersmålet är viktigt också för utvecklingen av det svenska språket. Från Skolverkets statistik hämtas

3. Andel av inskrivna barn i åldern 1-5 år i förskola med annat modersmål än svenska som erhöll modersmålsstöd (%)

En samlad bedömning av förskolan ur barnens och föräldrarnas perspektiv kan mätas med

4. Nöjd-Föräldra-Index<sup>7</sup>

För föräldrarna är det också viktigt att plats erbjuds när behov finns, vilket kan uppskattas med

5. Andel barn som erbjuds plats på önskat datum (%)

Nyckeltalet 5 är ett av de mått som utvecklats i SKL:s projekt *Kommunens kvalitet i korthet*<sup>8</sup> och också provats av nätverk i det nationella Jämförelseprojektet ([www.jamforelse.se](http://www.jamforelse.se)).

Flera av ovanstående mått kan erhållas genom föräldraenkät eller genom egen observation/bedömning av personalen. Myndigheten för skolutveckling har t.ex. utvecklat ett verktyg för självskattning av kvaliteten i samtliga läroplansstyrda verksamhetsformer som kallas BRUK (för Bedömning, Reflektion, Utveckling, Kvalitet). På myndighetens hemsida kan underlag för självskattning av indikatorerna 1-3 ovan hämtas hem.

## Attraktiv arbetsgivare (Medarbetare)

Hälsa, ledarskap, nöjda medarbetare och kompetensutveckling identifierades som framgångsfaktorer för att uppnå målet om att vara en attraktiv arbetsgivare. I figur 6 nedan ges exempel på nyckeltal som speglar dessa framgångsfaktorer.

<sup>7</sup> Tex. det Nöjd-Föräldra-Index, enligt Statistiska centralbyråns modell, som man arbetar med i det nationella Jämförelseprojektet (se [www.jamforelse.se](http://www.jamforelse.se)) och som kan beräknas utifrån tre standardfrågor.

<sup>8</sup> Se *Verktyslåda till kommunens kvalitet i korthet*, SKL 2007.

Figur 6. Förslag till nyckeltal för det strategiska målet Attraktiv arbetsgivare.

| Strategiskt mål                      | Framgångsfaktor     | Nyckeltal  |
|--------------------------------------|---------------------|--|
| Attraktiv arbetsgivare (Medarbetare) | Hälsa               | 1. Sjukfrånvaro  |
|                                      | Ledarskap           | 2. Ledarskapsindex   |
|                                      | Nöjda medarbetare   | 3. Medarbetarindex   |
|                                      | Kompetensutveckling | 4. Genomsnittligt antal dagars kompetensutveckling per medarbetare |

I arbetsgivaransvaret ingår att skapa en god fysisk och psykisk arbetsmiljö för de anställda, och att bidra till rehabiliteringen av långtidssjukskrivna. Ett bra mått på hur framgångsrik kommunen är i det arbetet är

#### 1. Sjukfrånvaro (%)

Varken i den officiella statistiken eller i den statistik över sjukfrånvaro som SKL framställer finns jämförbara uppgifter på verksamhetsnivå för alla kommuner. Uppgiften kan istället hämtas från kommunens eget personalsystem.

All forskning om organisationers effektivitet och förmåga att väcka medarbetarnas engagemang och skapa trivsel, pekar ut ledarskapet som en central faktor. Ledarskapsutveckling är därför en viktig aktivitet, och för att prioritera och följa upp de insatser som görs måste mått för ledarskapets kvalitet tas fram, t.ex. i form av något slags

#### 2. Ledarskapsindex

Ett ledarskapsindex kan byggas på resultat från kommunens medarbetarundersökningar.

Även ett övergripande

#### 3. Medarbetarindex

kan ge viktiga signaler till kommun- och verksamhetsledningen.

För att vara en attraktiv arbetsgivare och skapa förutsättningar för förbättringar i verksamheten är det också viktigt att erbjuda medarbetarna möjlighet till kompetensutveckling. Kompetensutveckling kan innebära möjlighet att gå kurser, internt eller externt, eller att på annat sätt utvecklas professionellt. Ett enkelt mått på kompetensutveckling är

#### 4. Genomsnittlig antal dagars kompetensutveckling per medarbetare och år

Nyckeltalen ovan ger tillsammans en indikation på hur attraktiv kommunen är som arbetsgivare. Frisk, engagerad och nöjd personal under ett väl fungerande ledarskap är en förutsättning för en bra verksamhet. Inget av nyckeltalen finns tillgängligt jämförbart på nationell nivå, men alla kommuner torde ha möjlighet att ta fram interna mått för styrning och uppföljning.

#### Långsiktigt goda förutsättningar (Resurser)

Resurser kan mätas i pengar, och en viktig fråga är hur resurserna ska användas för att skapa bästa möjliga förutsättningar för goda resultat även på lång sikt. För att verksamheten ska kunna sägas arbeta under goda förutsättningar måste personalen vara utbildad för sin uppgift, och ges tid för planering. Som framgångsfaktorer pekade vi på hållbar finansiering och lämplig bemanning.

Figur 7. Förslag till nyckeltal för det strategiska målet Långsiktigt goda förutsättningar.

| Strategiskt mål                  | Framgångsfaktor      | Nyckeltal   |
|----------------------------------|----------------------|---|
| Långsiktigt goda förutsättningar | Hållbar finansiering | 1. Nettokostnadens avvikelse från standardkostnaden*  |
|                                  |                      | 2. Kostnad totalt per inskrivet barn*   |
|                                  | Lämplig bemanning    | 3. Antal inskrivna barn per årsarbetare i arbete med barn i förskolan*<br>4. Andel årsarbetare med pedagogisk högskoleexamen i förskolan*<br>5. Andel planeringstid |

\*Jämförbara uppgifter finns för alla kommuner i riket i Skolverkets statistik.

Målet *Långsiktigt goda förutsättningar* handlar om att verksamheten måste bedrivas effektivt för att möjliggöra bra resultat på lång sikt, samtidigt som resurserna måste vara tillräckliga. Eftersom standardkostnaden för förskolan är en uppskattning av "förväntade kostnader", utifrån kommunens struktur, ger

### 1. Nettokostnadens avvikelse från standardkostnaden (%)

en vink om kostnadsläget. Uppgiften återfinns exempelvis i SCB:s och SKL:s *Vad kostar verksamheten i Din kommun?* och visar om kostnaderna i kommunen är höga eller låga i förhållande till kostnaderna, med en för riket genomsnittlig ambitionsnivå och effektivitet. Observera att nyckeltalet i *Vad kostar verksamheten* redovisas för ”barnomsorg” vilket förutom förskola omfattar fritidshem och familjedaghem. På riksnivå motsvara kostnaderna för förskolan ca 80 % av barnomsorgskostnaderna, så nyckeltalet är inte helt idealiskt för förskolan. Dessutom kräver det viss förtrogenhet med hur den kommunala kostnadsutjämnningen fungerar.

Ett enklare mått är

### 2. Kostnad totalt per inskrivet barn, kronor

som kan hämtas från Skolverkets statistik.

Det finns evidens som pekar på att barngruppernas storlek är viktig för verksamhetens kvalitet. En indikation på om verksamheten har en bemanning som medger lämplig gruppstorlek kan ges av

### 3. Antal inskrivna barn per årsarbetare i arbete med barn i förskolan

Nyckeltalet återfinns i Skolverkets statistik. Här är det viktigt att framhålla att nyckeltalet inte säger något om gruppstorlek i själva verksamheten. Därför ska nyckeltalet ses som en indikator på vilka förutsättningar verksamheten arbetar under, och inte hur god verksamhetens kvalitet är.

Effektivt resursutnyttjande handlar också om att använda pengarna på rätt sätt – att ha pedagogiskt utbildad personal för att utföra pedagogiska uppgifter.

### 4. Andel årsarbetare med pedagogisk högskoleexamen i förskolan (%)

kan därför ingå i en indikatoruppsättning för förskolans förutsättningar.

Slutligen är det viktigt att personalen ges tid att planera verksamheten, vilket kan mätas som

### 5. Andel planeringstid (%)

Andelen planeringstid är ett nyckeltal som inte har ett givet bästa värde – mer är inte alltid bättre eller sämre. Däremot är det ett viktigt mått att beakta, som säger något om under vilka förutsättningar verksamheten arbetar.

## Sammanfattning

Nyckeltalen kopplade till *Grund för det livslånga lärandet* och *Barn och föräldrar i centrum* tar sin utgångspunkt i uppdraget enligt skollag och läroplan, och med tydligt fokus på frågor som är relevanta för brukaren. Nyckeltalen för *Attraktiv arbetsgivare* knyter an till ledarskapets viktiga roll för att utveckla den goda arbetsplatsen till slutmålet friska, engagerade och nöjda medarbetare. Nyckeltalen för *Långsiktigt goda förutsättningar* belyser kostnadskontrollen och hur goda personella resurser verksamheten har.

Figur 8. Exempel på strategiska mål och nyckeltal för förskolan.

| DIMENSION VERKSAMHET  |  |
|---|--|
| <b>Grund för det livslånga lärandet (Resultat)</b>  | <b>Barn och föräldrar i centrum (Process)</b>  |
| 1. Andel föräldrar som uppger att deras barn tycker det är roligt att vara på förskolan   | 1. Andel föräldrar som anger att de känner till läroplanens mål för förskolan                                  |
| 2. Nöjd-Barn-Index  | 2. Andel föräldrar som uppger att de känner sig delaktiga i utformningen av förskolans verksamhet              |
| 3. Andel föräldrar som känner sig trygga med barnets omvårdnad  | 3. Andel av inskrivna barn i åldern 1-5 år i förskola med annat modersmål än svenska som erhöll modersmålsstöd |
| 4. Bedömning av i vilken utsträckning förskolan bidrar till att barnen ställs inför utmaningar som stimulerar lusten att erövra nya färdigheter | 4. Nöjd-Föräldra-Index   |
| 5. Bedömning av i vilken utsträckning förskolan bidrar till barnens språkutveckling   | 5. Andel barn som erbjuds plats på önskat datum  |
| 6. Bedömning av i vilken utsträckning förskolan bidrar till att utveckla barnens sociala förmåga  |  |
| DIMENSION RESURSER  |  |
| <b>Attraktiv arbetsgivare (Medarbetare)</b>   | <b>Långsiktigt goda förutsättningar (Ekonomi)</b>  |
| 1. Sjukfrånvaro   | 1. Nettokostnadens avvikelse från standardkostnaden  |
| 2. Ledarskapsindex  | 2. Kostnad totalt per inskrivet barn   |
| 3. Kompetensutveckling  | 3. Antal inskrivna barn per årsarbetare i arbete med barn i förskolan  |
| 4. Medarbetarindex  | 4. Andel årsarbetare med pedagogisk högskoleexamen i förskolan   |
|   | 5. Andel planeringstid för förskollärare   |

När strategiska mål och nyckeltal för att stödja uppföljningen av måluppfyllelsen för vart och ett av dem har fastslagits har man skapat en struktur som kan användas i den centrala styrprocessen. Detta strukturbygge är ofta den enkla biten.

*Den verkliga utmaningen ligger i att använda nyckeltalen till stöd för en analys som hjälper till att identifiera vad som behöver åtgärdas, och medger uppföljning av hur effektiva åtgärderna varit.*

## Att tillämpa strukturen

### LÄGE, MÅL OCH PROGNOSE

I skriften *Nyckeltal och mått i styrprocessen* finns exempel på hur beskrivningen av nuläget, mål och prognoser för det kommande året kan struktureras och illustreras för att kommuniceras på ett tydligt sätt, med en tregradig skala och olika färger för olika grad av måluppfyllelse. Där diskuteras också vikten av att ha tydliga och väl förankrade kriterier för lägesangivelserna. Det är dessutom viktigt att tänka på att lägesbedömningen för ett strategiskt mål, som i exempel 3, bör redovisas på målnivå och inte för enskilda nyckeltal, för att undvika att dessa får alltför stor vikt. Nyckeltalens roll är att *stödja* en kvalitativ bedömning, de kan aldrig utgöra det enda underlaget för en bedömning av måluppfyllelse. Dessutom ska diskussionen handla om helheten inom området, och inte om detaljerna! Med utfall för andra kommuner som jämförelse ges goda möjligheter att förhålla sig till de egna resultaten.

I Umeå kommun har man valt att presentera utvecklingen och det aktuella målet i en enkel tabell på följande sätt:

Exempel 3: Läge och mål för för- och grundskolenämnd/-förvaltning, Umeå kommun

|  | Mätning<br>2006 | Mätning<br>2007 <sup>2</sup> | Mål<br>2008 |
|--|-----------------|------------------------------|-------------|
| <b>Mål1. Heltidstjänster</b>                             |                 |                              |             |
| Andel heltidsanställda i procent av antal månadsavlönade | 83,4%           | 84,5%                        | 85,0%       |
| <b>Mål2. Mål och resultat</b>                            | 4,93            | 5,00                         | 5,5         |
| <b>Mål3. Ledarskap</b>                                   | 4,82            | 4,88                         | 5,0         |
| <b>Mål4. Medarbetarskap och utveckling</b>               |                 |                              |             |
| a) Medarbetarskap  | 5,17            | 5,22                         | 5,5         |
| b) Utveckling <sup>3</sup>                               | 67,3            | 74,15                        | 75          |
| <b>Mål5. Arbetsmiljö och hälsa</b>                       | 3,93            | 3,93                         | 4,0         |
| Andel långtidsfriska (sjuk 0-7 dagar)                    | 82,2            | 78,2                         | >80         |
| Sjukfrånvaro i procent av total närvaro                  | 10,9            | 9,4                          | 8,5         |
| Sjukfrånvaro i förskola i procent av total närvaro       | 11,6            | 10,8                         | <10         |

Ur Budget 2008. Verksamhetsplan 2008-2010, Umeå kommun.

### ANALYS OCH ÅTGÄRDER

Med lägesbeskrivning och målsättning som utgångspunkt analyseras vad som behöver åtgärdas för att målen ska nås.

Exempel 4: Analys och åtgärder, Sundbybergs stad

#### Mål och resultatuppfyllelse

**\*Att förskolan utformas så att alla föräldrar ges möjlighet att påverka innehåll och verksamhet, på ett sådant sätt att de upplever att deras insatser är av betydelse för barnets utveckling och lärande i förskolan.** (Skolplanen 2003-2006)

(...)

Under läsåret utvärderades Inflytanderådet eftersom föräldradeltagandet på mötena var lågt och intresset från övriga föräldrar var knappt. Andelen föräldrar som var nöjda med Föräldrainflytandet ökade heller inte nämnvärt trots Inflytanderådet och därför lades det ner. Istället erbjöds föräldrarna att själva bilda ett "råd" på varje förskola, detta genomfördes endast på två av enhetens sex förskolor. Under läsåret har de biträdande rektorerna träffat dessa råd vid två tillfällen. Skolundersökningen visar att endast 52% av föräldrarna är nöjda med formerna för föräldrainflytande, en minskning mot förra året då motsvarande siffra var 55%. Att skapa inflytandeformer för föräldrarna är inte helt enkelt, ledningen har för avsikt att diskutera frågan med olika föräldragrupper för att undersöka om föräldrarnas och personalens bild av vilken typ av inflytande det handlar om överrensstämmer.

#### Åtgärder för utveckling

(...)

\*Diskussion med föräldragrupper om hur de ser på inflytande, vad är inflytande för dem och vilket inflytande är möjligt i en kommunal verksamhet.

(...)

\*Att under kommande läsår, genomföra en ny enkätundersökning till alla föräldrar samt följa upp den som genomfördes våren-07.

*Ur Kvalitetsredovisning. Centrala skolenhetens förskolor. Läsåret 2006-2007. Utbildningsförvaltningen Sundbybergs stad 2007.*

Av exempel 4 framgår hur Centrala skolenheten i Sundbyberg, med utgångspunkt i resultaten från enhetens föräldrakät, brottas med frågan om vad föräldrainflytande egentligen är och hur det ska utvecklas.

## RESURSFÖRDELNING

Kommunallagens krav på god ekonomiska hushållning betonar att det ska finnas ett ”samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter”. En del av de åtgärder som planeras för att uppnå målen kommer att påverka den ekonomiska ramen. I samband med resursfördelningen är det viktigt att tydliggöra vilka ekonomiska effekter de planerade åtgärderna kommer att få, och vilka brister i verksamheten de avser åtgärda.

För god transparens är det viktigt att redovisa effekterna av pris- och volymförändringar för sig och åtgärder för sig:

Figur 9. Exempel på enkel resursberäkning för förskolan.

| Läge verksamhet | Läge resurser | Ekonomisk ram föregående period (mkr) | Pris-kompensation | Volym-kompensation | Ekonomisk effekt av redovisade åtgärder | Förslag till beslut | Förändring (%) |
|-----------------|---------------|---------------------------------------|-------------------|--------------------|---|---------------------|----------------|
| OK              | Har brister   | 980                                   | 20                | 5                  | -33                                     | 972                 | -0,8           |

I *Nyckeltal och mått i styrprocessen* utvecklas och förklaras denna resursfördelningsmodell ytterligare. Det innovativa i figur 9 ligger inte huvudsakligen i uppdelningen av ramförändring mellan åren i pris-, volym- och åtgärdskomponenter, utan i den direkta kopplingen till en samtidig lägesbedömning med avseende på både verksamhetsresultat och ekonomi.

## RESULTAT OCH LÄRANDE

I bokslutet redovisas resultatet av vad vi åstadkommit under föregående år. Då används nyckeltalen som grund för uppföljning, analys och lärande. Nådde vi våra mål? Hur står vi oss i jämförelse med andra? Beror resultatet på vad vi faktiskt gjort eller på andra händelser, internt eller externt? Har åtgärderna haft effekt? Har vi använt rätt nyckeltal?

Göteborgs stad har utvecklat hemsidan Balansen ([www.balansen.goteborg.se](http://www.balansen.goteborg.se)) där nyckeltal för de kommunala verksamheterna redovisas per stadsdel. För förskolan 2006 kan följande bild hämtas för stadsdelen Linnéstaden:

| Barn och Föräldrar          | A   | B      | Medarbetare                             | A    | B    |
|-----------------------------|-----|--------|---|------|------|
| Nöjda Barn (SCB-index)      | 84  | 88     | Nöjda Medarbetare (SCB-index)           | 56   | 58   |
| Nöjd Förälder (SCB-index)   | 68  | 73     | Personalomsättning (%)                  | 19,0 | 12,1 |
| Antal barn                  | 877 | 17 463 | Frånvaro (%)                            | 18,2 | 17,9 |
| Tillbud/skada (%)           | 3,9 | 2,8    | Individuell utvecklingsplan (skriftlig) | 45,1 | 34,5 |
| Kö till förskolan (bokslut) | *   | *      | Kompetensutveckling (SCB-index)         | 73   | 72   |
| <b>Ekonomi</b>              |     |        | <b>Verksamhetens processer</b>          |      |      |
| Kostnad per barn (tkr)      | *   | *      | Normer och värden                       | 5,2  | 5,2  |
| Barn per personal           | *   | *      | Utveckling och lärande                  | 5,0  | 5,0  |
| A. Stadsdel: Linnéstaden    |     |        | B. Stadsdel: Alla                       |      |      |
| Förskola: Alla              |     |        | Förskola: Alla                          |      |      |
| År: 2006                    |     |        | År: 2006                                |      |      |
| Månad: Alla                 |     |        | Månad: Alla                             |      |      |
|                             |     |        | Barns inflytande                        | 4,9  | 4,8  |
|                             |     |        | Förskola och hem                        | 5,3  | 5,3  |
|                             |     |        | Samverkan med skolan                    | 3,9  | 3,9  |
|                             |     |        | Särskilda stödinsatser                  | 5,0  | 5,0  |
|                             |     |        | Strategisk verksamhetsutveckling        | 4,8  | 5,0  |
|                             |     |        | Individuell utvecklingsplan/barn (%)    | 19,2 | 17,1 |

\* Uppgift saknas

Från Balansen, [www.balansen.goteborg.se](http://www.balansen.goteborg.se), Göteborgs stad

Jämfört med medelvärdet för Göteborgs samtliga förskolor hade man i Linnéstaden 2006 något mindre nöjda barn, föräldrar och medarbetare med högre personalomsättning, men ungefär samma självskattade processkvalitet. Då nyckeltal som belyser verksamheten ur flera perspektiv på detta sätt redovisas samlat uppstår intressanta brytningar som kan utgöra underlag för diskussioner om verksamhetens mål och medel. Linnéstaden uppnådde för övrigt 2007 betydligt bättre resultat för barn-, föräldra- och medarbetarnöjdhet än 2006. På stadsdelsförvaltningen uppger man att man har ett krav från politikerna att förbättra resultaten från barn-, föräldra- och medarbetarindex varje år, vilket man alltså lyckades med 2007.

## Ett systematiskt lärande

En tydlig redovisning av analys och resultat skapar förutsättningar för ett systematiskt lärande om både verksamhet och styrprocess. Det ger också förutsättningar för att kunna anpassa styrprocess och strategi till ändrade förutsättningar eller brister i föregående års arbete. Det är därför angeläget att årligen se över val av prioriterade områden, strategiska mål och nyckeltal, med utgångspunkt i årsbokslutet och med stöd av bokslutsberedningen.

Följande frågor kan användas som stöd under bokslutsberedning/revidering:

#### *Gångna året*

- Inträffade viktiga händelser som inte rymdes inom de prioriterade områdena?
- Gav strategin avsedd effekt?
- Lämnade nyckeltalen nödvändigt stöd löpande under året samt för bedömning av slutlig måluppfyllelse?

#### *Kommande år*

- Förväntas något avgörande ske i vår omvärld de kommande 3-5 åren som ligger utanför våra prioriterade områden?
- Klarar vår strategi av att hantera utvecklingen de kommande 3-5 åren?

## Sammanfattande kommentarer

Vår ambition har varit att visa på hur nyckeltal kan användas som en integrerad del i den kommunala styrprocessen. En nyckeltalsuppsättning av det slag som skisserats här kan vara en utgångspunkt för ett systematiskt förbättringsarbete, genom att fylla funktionen som signal- och mätsystem. Utvecklingen för de olika nyckeltalen kan visa på *att* något håller på att hända, men säger sällan något om *vad* det är. För att ta reda på orsakerna bakom förändringarna krävs en mer djuplodande analys. Även i analysen går det ofta att finna stöd i nyckeltal, men framför allt krävs att människor med kunskaper om verksamheten involveras. En vanlig erfarenhet är att verksamhetskunniga ofta ser det som en befrielse att få redogöra för och analysera resultatet av sitt arbete, det som får dem att gå till jobbet varje dag, och inte bara vad det kostar. Först när man kommit så långt har man börjat förverkliga intentionerna bakom reglerna om god ekonomisk hushållning.

Avslutningsvis vill vi peka på hur oerhört viktigt det är att strategiska mål och nyckeltal används i styrprocessens centrala dokument: budget, delårsbokslut och årsredovisning. Dels är det ett lagstadgat krav att presentera mål och måluppfyllelse för de kommunala verksamheterna. Dels är det så att om arbetet med nyckeltal utförs vid sidan om dessa dokument är det stor risk att det kommer att få begränsade eller inga effekter på verksamheten. *Nyckeltal och mått i styrprocessen* är inte för inte titeln på den första och grundläggande delen i denna skriftserie!



## För den vetgirige

*Evaluating the quality of care*, Donabedian, Avedis i *Millbank Memorial Fund Quarterly* 44, 1966, sid. 166-206.

*Går det att styra med en vision? Erfarenheter från kommuner och landsting*, Sveriges kommuner och landsting 2006.

*Kvalitet i förskolan. Allmänna råd och kommentarer*, Skolverket 2005.

*Förskolan är till för ditt barn*, Skolverket 2007.

*Verktyslåda till kommunens kvalitet i korthet*, Sveriges Kommuner och Landsting 2008.

Information om BRUK finns på Myndigheten för skolutvecklings hemsida [www.skolutveckling.se](http://www.skolutveckling.se)

På [http://infobanken.nacka.se/mh\\_utbildning/vaga\\_visa/](http://infobanken.nacka.se/mh_utbildning/vaga_visa/) hittas intressant information om arbetet med resultatredovisning inom barnomsorg och utbildning från Våga Visa.

På [www.jamforelse.se](http://www.jamforelse.se) hittar du information om det nationella Jämförelseprojektet och det arbete med att ta fram nyckeltal för kvalitet och resultat i olika kommunala verksamheter som bedrivs av närmare 200 kommuner.

### Datakällor:

I RKA:s databas [www.kommundatabas.se](http://www.kommundatabas.se) hittas nyckeltal för samtliga Sveriges kommuner, merparten från 1995 och framåt, i ett användarvänligt gränssnitt.

På <http://www.skolverket.se/sb/d/1663> finns länkar till Skolverkets statistik om förskolan.

I SKL:s databas WebOr ([www.webor.se](http://www.webor.se)) publiceras data från *Vad kostar verksamheten i Din kommun?*