

Roiha

11.4.2000

## REKOMMENDATION OM UTVÄRDERING AV DEN KOMMUNALA SERVICEVERKSAMHETEN

1

## Inledning

Kommunala arbetsmarknadsverket har utarbetat denna rekommendation tillsammans med Akava-OS rf, Kommunfackets Union rf, Förhandlingsorganisationen för teknik och grundservice FKT rf och Tjänstemännens förhandlingsorganisation TFO rf.

Kommunala arbetsmarknadsverket rekommenderar att kommunerna och samkommunerna beaktar rekommendationen när de utvecklar sin serviceproduktion. Parterna på lokal nivå börjar tillsammans med sin personal bereda en egen resultatutvärdering utifrån den begreppsapparat som används i rekommendationen.

Den här rekommendationen ersätter Kommunala arbetsmarknadsverkets rekommendation om utvärdering av den kommunala tjänsteproduktionens resultatiriktning, som ingått i cirkulär A 23/89. Den nya rekommendationen klargör begreppsapparaten och tillför utvärderingen en strategisk dimension. Grunden för 1989 års rekommendation är fortfarande användbar.

2

## En balanserad utvärdering ligger till grund för den kommunala resultatutvärderingen

Utgångspunkten för resultatutvärderingen och utvecklingen är den strategiska planeringen av kommunens personalledning, tjänsteproduktion och organisation. Styrtalen väljs ut på basis av den kommunala serviceverksamhetens grundläggande värden och de strategier, starka sidor och tyngdpunkter som fastställs utifrån dem. Långsiktiga visioner och strategier anger serviceidén och den effektivitet som eftersträvas. Dessa ger i sin tur de kriterier som behövs för utvärdering av kundbetjäningen, lönsamheten samt personalresurserna. Styrtalen, som utarbetas lokalt i samråd, konkretiserar den kommunala enhetens servicevision och strategi ur alla väsentliga perspektiv: effektiviteten, kundperspektivet, utvecklingen av produktivitets- och serviceprocesserna samt personalens prestationsförmåga.

I modellen för balanserad mätning av resultaten ingår fyra delfaktorer:

- 1 **servicens (kostnads)effektivitet**; tillgång och avpassning enligt behoven
- 2 kvaliteten på servicen och kundtillfredsställelsen; tillgänglighet och samarbete mellan serviceenheterna
- 3 **produktiviteten**; lönsamhet och smidighet i serviceprocesserna
- 4 **personalens prestationsförmåga**; t.ex. kompetens, innovationsförmåga, trivsel, arbetsmotivation och arbetsförmåga.

Roiha

11.4.2000

3  
Effektivitet

**Med effektivitet avses serviceprocessers eller hela servicesystems kapacitet att åstadkomma önskad effekt.**

Effekten kan utvärderas först efter servicesituationerna. I regel yttrar sig effekten som en förändring i kundernas välbefinnande. Effekterna kan beskrivas som subjektiva upplevelser eller reella förändringar i omständigheterna.

Utvärderingen av **tillgången** (täckningen, marknadsandelen) och **avpassningen** kan ingå som en del av effektivitetsutvärderingen. Frågan gäller hur väl serviceutbudet täcker servicebehovet inom verksamhetsområdet, om köer bildas osv. Utvärderingen av avpassningen handlar om ifall tjänsterna riktas rätt så att de som behöver dem får del av dem.

Utvärderingen av effektiviteten, tillgången och avpassningen kan göras t.ex. med hjälp av följande styrtal:

- nyttan/olägenheterna för kunderna
- antalet kunder/antalet personer som behöver tjänsten
- tillgång till tjänsten regionalt och enligt målgrupp
- antalet köande/antalet personer som får service
- rätt avpassade tjänster
- tjänstens omfattning enligt målgrupp
- de medel som använts till tjänsterna enligt målgrupp.

**Kostnadseffektiviteten** är det främsta styrtalet i de offentliga serviceorganisationerna. Bättre kvalitet på servicen får inte automatiskt leda till att kostnaderna stiger. Bättre kvalitet kan också innebära ett bättre förhållande mellan kostnaderna och kvaliteten, vilket betyder att kunderna får större relativ nytta av tjänsten.

4  
Kvaliteten på tjänsten, kundtillfredsställelse

**Med kvaliteten på en tjänst och kundtillfredsställelse avses att de omedelbara servicesituationerna och mötet med kunden är av hög klass.**

Framgång på den här punkten indikerar att effekten kommer att vara positiv. En god kvalitet är en förutsättning för effektivitet, men inte nödvändigtvis en garanti för den. Kvaliteten på tjänster kan beskrivas som objektiva observationer genom att man betraktar de ramar inom vilka tjänsterna produceras eller som subjektiva föreställningar och upplevelser.

Kundtillfredsställelsen och kvaliteten kan utvärderas genom mätningar där t.ex. följande kriterier används:

Roiha

11.4.2000

- faktorer som hänför sig till inledningskedet: tillgängligheten och information om tjänsten
- faktorer som hänför sig till servicesituationen: personalens tjänstvillighet och vänlighet, beaktandet av kundens behov, smidigheten vid kundkontakterna, servicepersonalens yrkesskicklighet och trivsamheten i betjäningssmiljön.

5

Produktivitet, lönsamhet och smidighet i serviceprocesserna

**Med produktivitet avses förhållandet mellan prestationerna och de insatser som behövs för att producera dem.**

När man skall utvärdera den totala produktiviteten räknar man samman de olika prestationer som producerats under ett år och tar reda på vilka resurser som använts för att åstadkomma dem. Om en serviceenhet producerar olika slag av prestationer räknas de om med hjälp av viktcoefficienter så att de är jämförbara. Utgångspunkten är prioriteringarna i strategierna och visionerna.

Produktivetskalkyleringen kan i stället för att omfatta samtliga prestationer, vilket gör kalkyleringen arbetsam, gälla bara de viktigaste prestationerna, de som kräver mest tid och resurser. Dessa prestationer ställs i proportion till de resurser som har satsats. På så sätt kan man beskriva produktivetsförändringarna. Produktivitet kan definieras också enligt en viss resurstyp; vanligast är arbetets produktivitet eller avkastningen på kapitalet. När arbetets produktivitet mäts ställs prestationen i proportion till arbetsinsatsen och när kapitalavkastningen fastställs jämför man prestationen med kapitalinsatsen. Smidigheten i serviceprocesserna mäts bl.a. med styrtal som beskriver leverans- och serviceprocesstiderna.

Lönsamheten är lika med det inverterade produktivitetstalet. Lönsamheten beskriver hur stora kostnader som uppstår för att man skall åstadkomma en prestation. Den typiska enheten vid beräkning av lönsamheten är mk/prestation. Lönsamhet avser i regel detsamma som uppgifter om kostnaden per enhet.

Ett exempel är kapacitetsutnyttjandegraden, som ur ekonomiskt perspektiv anger hur stor del av den tillgängliga kapaciteten som har varit i bruk under ett år. Det här används bl.a. när man vill ange tjänsternas lönsamhet.

6

Personalens prestationsförmåga

**Personalresursernas tillstånd anges genom kvaliteten i relationerna mellan chefer och anställda, graden av samverkan på arbetsplatsen, den upplevda arbetslivskvaliteten, arbetsförmågan, arbetsmiljön, kommunikationen, arbetsklimatet och arbetskulturen.**

Roiha

11.4.2000

I utvärderingen av personalresurser ingår styrtalet för kompetensen, arbetsmotivationen och arbetsförmågan. Personalens prestationsförmåga kan beskrivas med hjälp av

- personalens kvantitativa insatser
- innovationsförmågan
- samarbetsförmågan
- kompetensen och utbildningsnivån
- arbetsmotivationen
- arbetstillfredsställelsen
- arbetsförmågan
- arbetets belastningsgrad
- sjukfrånvaron
- frånvaron på grund av olycksfall
- personalomsättningen.

Till personalbalansbeskrivningarna fogas i allmänhet exakta uppgifter om antalet anställda, arbetstiden, personalstrukturen, behovet av ytterligare arbetskraft samt lönerna m.fl. kostnader. Genom personalekonomiska kalkyler (personalbokslut) beskrivs personalen i fråga om antalet och strukturen, genom index, penningbelopp och procentuppgifter.

7

Resultatutvärderingen som en del av kommunens planering och uppföljning

Resultatutvärderingen utgör en viktig del av styrningen av kommunens verksamhet och ekonomi. Utvärderingen gäller de mål för verksamheten och ekonomin som fullmäktige godkänt i ekonomiplanen och det utfall som anges i styrelsens verksamhetsberättelse och i revisionsnämndens utvärderingsberättelse.

För de nyckeltal som används för att beskriva resultaten behövs uppgifter om kommunens verksamhetsprocesser och finansiella processer. Uppgifterna om verksamhetsprocesserna gäller produktionsprocessernas och prestationernas mängd och kvalitet, produktionsmedlens kapacitet samt verksamhetens effekt och kundresponsen. Uppgifterna om de ekonomiska processerna gäller affärstransaktioner: inkomster, utgifter och finansiella transaktioner.

Begreppsapparaten för utvärdering av serviceverksamhetens resultat, som omfattar både verksamheten och ekonomin, är således avsevärt vidare än nyckeltalen för kommunens totalekonomi, som består av resultaträkningen och finansieringskalkylen samt balansräkningen och koncernbalansen, allesammans begrepp som beskriver enbart den ekonomiska processen.

Roiha

11.4.2000

Med hjälp av begreppsapparaten för resultatutvärdering utvärderas hur väl kommunen lyckas främja kommuninvånarnas välfärd och välbefinnande inom de olika serviceområdena. Med hjälp av totalekonomiska kalkyler och nyckeltal utvärderar man hur väl kommunens interna finansiering räcker till och hur stabil den finansiella ställningen är.

## BILAGOR

Jämförelse mellan utvärderingsrekommendationerna

Ismo Lumijärvi: Tasapainoteteun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi. Arbetarskyddscentralens kommungrupp. Helsingfors 1999

Källlitteratur