

Analysstöd

ATT VÄRDERA INFORMATION FRÅN UPPFÖLJNING



Sveriges
Kommuner
och Landsting



Analysstöd

ATT VÄRDERA INFORMATION FRÅN UPPFÖLJNING



Upplysningar om innehållet:
Torkel Wadman, torkel.wadman@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2015
ISBN: 978-91-7585-244-7
Text: Annika Asplind, Lena Svensson, Torkel Wadman
Foto: Maskot
Produktion: EO

Förord

Kommuner, landsting och regioner har ansvar för att säkra att beslutade välfärdstjänster genomförs med avsedd kvalitet, oavsett regiform. Uppföljning och kontroll av verksamhet är centrala aktiviteter för att utöva detta ansvar.

I arbetet med att kvalitetssäkra välfärden har behovet av stöd i att göra analyser uppmärksammas. Syftet med denna skrift är att ge stöd när information och resultat som samlats in i uppföljning ska analyseras.

Skriften riktar sig till dig som är involverad i arbetet med ledningssystem, uppföljning och utveckling av välfärdstjänster på ledningsnivå eller som stödfunktion.

Analysstödet har tagits fram av Annika Asplind, Lena Svensson och Torkel Wadman, SKL.

Stockholm i april 2015

Lennart Hansson
Sektionen för demokrati och styrning
Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

6	Kapitel 1	Inledning
8	Kapitel 2	Förberedelse inför analys
10	Kapitel 3	Uppföljning och analys
10		Modell för analys
11		1. Samla ihop information
12		2. Fokusera
14		3. Sök orsaker
16		4. Dra slutsatser
18		5. Förslag till åtgärder
19	Kapitel 4	Systemanalys

Inledning

Begreppet analys har vardagligen en ganska vid betydelse. Syftet här är att förstå, se sammanhang och tolka information för att kunna dra slutsatser. En bra metod för analys är att dela upp något i mindre delar och granska delarna var för sig. Därefter läggs delarna samman till en ny helhet. Informationen kan också tolkas i förhållande till de mål som satts upp och ge underlag för åtgärder, planering och utveckling.

Analys kan göras på olika nivåer i organisationen och ur flera perspektiv. Syftet med detta analysstöd är att underlätta värderingen av information och resultat utifrån uppföljning av verksamhet men är tillämplig även för avtalsuppföljning. Uppföljning och analys görs också i verksamheten på enhets- och områdesnivå. Detta stöd är dock inte i första hand anpassat för verksamhetens egen uppföljning även om delar är relevanta och användbara.

Värderingen bör sedan ge underlag för ställningstagande och eventuell åtgärd. Informationen som ska analyseras kan bestå av resultat från brukarundersökningar, Öppna jämförelser, nationell statistik, observationer, kollegiegranskningar och så vidare. Analysen görs genom att dessa källor läggs samman och undersöks var för sig och gentemot varandra. Genom att granska delarna och lägga samman och söka mönster och orsaker kan slutsatser dras och analysen kan ge underlag till planering, åtgärder och utveckling.

Uppföljning och analys utgörs av delar som ingår i en större process som även innefattar planeringen innan och att efter ta fram eventuella förbättringsåtgärder. Bilden bredvid, kallad "Styrsnurran", illustrerar hela processen med uppföljnings- och analysprocessens olika delar och i sitt sammanhang.

FIGUR 1. "Styrsnurran"



Förberedelser inför analys

Innan uppföljningen och analysen genomförs behöver några grundläggande förutsättningar vara klargjorda och en struktur bör finnas på plats. Några ställningstaganden är:

1. Syftet med analysen

- › Syftar den till kontroll, det vill säga ska analysen avgöra om kvaliteten är utmärkt, tillräcklig eller i behov av åtgärd?
- › Är det huvudsakliga syftet att ge underlag för förbättring?
- › Är syftet både kontroll och utveckling?

2. Vilka mål som analysen utgår utifrån

- › Finns det uttalat vad som är utmärkt, tillräckligt eller i behov av åtgärd på området?
- › Är målen uppföljningsbara?

3. Vad som ska analyseras

- › Vilken information i form av nyckeltal, granskningar, intervjuer, statistik, uppföljningar ska analyseras?
- › Har eventuella enkätfrågor uppfattats så som avsetts, av de som besvarat dem? ¹
- › Ska fokus för uppföljningen och analysen vara som tidigare, för att kunna följas över tid, eller riktas mot nya områden?

Not 1

Det gäller särskilt information från självskattningsenkäter som besvarats av verksamheten.

4. Resursåtgång

- › Analys tar tid och kräver kunskap. Ibland behövs också verktyg för att bearbeta information.
- › Vilka funktioner och kompetenser behövs för att göra analysen i detta sammanhang?

5. När den samlade analysen ska göras och med vilken frekvens, utöver den löpande

- › Kan den synkroniseras så den passar med övriga processer såsom årshjul och verksamhetsplanering?

6. Vem som är mottagare och hur analysen ska kommuniceras

- › Vad händer om analysen visar oväntade och kanske obekväma resultat?

Uppföljning och analys

Modell för analys

Analysmodellen innehåller fem steg:

1. Samla ihop information
2. Fokusera
3. Sök orsaker
4. Dra slutsatser
5. Förslag till åtgärder

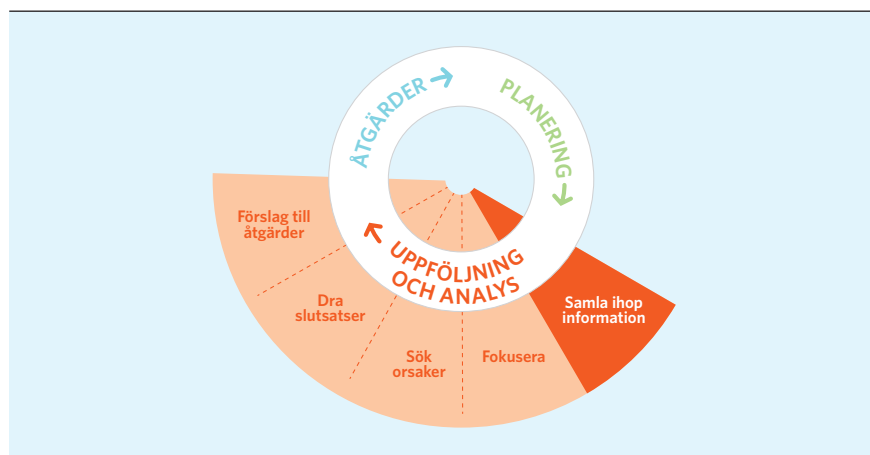
Modellens utgångspunkt att det som ska analyseras redan är insamlat och så att säga "ligger på bordet". Informationen som ska analyseras kan bestå av såväl kvantitativa resultat, som öppna jämförelser, och ekonomiska resultat, som kvalitativa resultat, samt information från djupintervjuer och fokusgrupper. Informationen kan samlas in under olika tider på året och analyseras då vid behov men behöver också sammanställas och bearbetas vid något eller några särskilda tillfällen för att göra en sammanhållen analys.

Modellen innebär att efter kvalitetssäkring av informationen och en första översiktlig granskning fokusera på det som är mest angeläget att granska djupare. Utgångspunkt kan exempelvis vara ekonomi, kundnytta eller grad av måluppfyllelse. Tänkbara förklaringar prövas och slutsatser dras. När analysen är avslutad kan åtgärder vidtas utifrån en bredare och fördjupad kunskap.

Under varje steg finns som stöd ett antal frågor att ta ställning till.

1. Samla ihop information

FIGUR 2. Steg 1 – Samla ihop information



Kvalitetssäkra och bearbeta

Initialt behöver information och resultat samlas in. Detta material måste därefter kvalitetssäkras. Det är viktigt att granska om informationen verkligen speglar det som ska granskas och analyseras.

- › Är inrapportering och resultat tillförlitliga?
- › Saknas någon information?

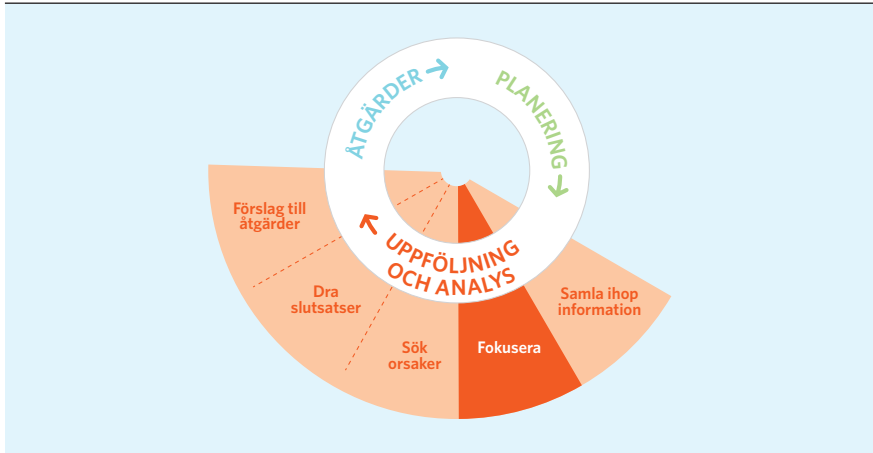
Gör en återblick till tidigare analys

Granska tidigare analyser och dess slutsatser.

- › Har eventuella åtgärder utifrån tidigare analyser genomförts?
- › Vilket resultat har i så fall åtgärderna lett till?

2. Fokusera

FIGUR 3. Steg 2 - Fokusera



Initial analys - sälla ut och prioritera vad som ska fokuseras

Huvudfokus är att initialt identifiera avvikelser från de mål som är uppsatta. Dessa är viktiga och det är analysen av dessa resultat som bör prioriteras. Nästa steg kan vara att göra en översiktlig risk- och sårbarhetsanalys för att hitta de områden som påverkar många, rör särskilt sårbara grupper eller medför stora kostnader. En "sällanhändelse" kan vara allvarlig, men alldagligare händelser kanske är mer prioriterade att fokusera på eftersom de berör fler och sker oftare.

- › Sticker något ut?
- › Berörs områden med stora risker, utifrån tidigare riskanalyser?
- › Finns uppenbart oförklarliga skillnader mellan verksamheter, grupper eller annat?
- › Finns något ständigt återkommande problemområde?
- › Vad kan vara möjliga orsaker till positiva resultat?
- › Är det något som kräver djupare analys?

Fokusera på de prioriterade områdena och försök förstå informationen

Ett sätt att sortera information är att dela upp den i olika typer av kvalitet:

- › strukturkvalitet som rör förutsättningar för verksamheten
- › processkvalitet som rör arbetssätt och metoder
- › resultat kvalitet som rör resultat och effekter för enskilda.

Sök samband, ”lägg pussel”, leta mönster och sätt in i ett sammanhang.

- › Uppnår verksamheten helt, delvis eller inte alls målen?
- › Syns samma mönster i flera olika sorters information och resultat?
Matchas till exempel ett bra resultat i brukarundersökningen med ett bra resultat i kvalitetsregister och med vad brukarna uppger i en fokusgrupp?
Eller visar de olika informationskällorna på olika resultat?

Jämför

Fokusera genom att jämföra olika resultat. Jämför den granskade verksamheten med andra liknande verksamheter och över tid.

- › Visar resultatet en tillfällig variation eller är det en del av en trend?
Behövs nya mätningar/uppföljningar i olika tidsintervall?
- › Finns avvikelser i förhållande till jämförbara verksamheter, lokalt, regionalt eller nationellt? Positivt eller negativt?

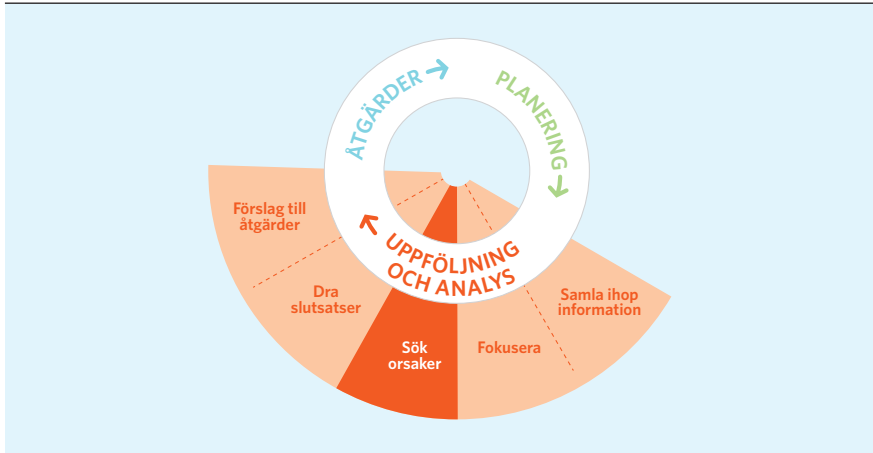
Tänk på

Granska kritiskt de metoder som använts för uppföljning och analys.

- › Är resultaten jämförbara mellan olika verksamheter och över tid?
- › Är det jämförbar information som inhämtats?

3. Sök orsaker

FIGUR 4. Steg 3 - Sök orsaker



Sök möjliga orsaker utifrån tidigare resultat och mönster

Det tredje steget börjar med att blicka tillbaka på vad som gjorts utifrån tidigare analyser.

- › Vilka slutsatser drogs då?
- › Vad har eventuella åtgärder lett till? Har de lett till förändring så är det en del i det nya underlaget för analysen.
- › Finns koppling till nuvarande situation?
- › Vad kan eventuella, sannolika samband bero på?

Jämför med nuvarande situation och sök möjliga orsaker som kan finnas utifrån resultat och eventuella mönster som framkommit.

Försök förstå informationen, sök orsaker och förklaringar. Vilka tänkbara orsaker och förklaringar kan finnas?

Tänk på

Det finns ofta en första tänkbar orsaksförklaring som ligger nära till hands som kan behöva undersökas och ifrågasättas.

- › Finns ett verkligt samband mellan orsak och verkan baserat på den tillgängliga informationen? Eller kan orsaken finnas någon annanstans?

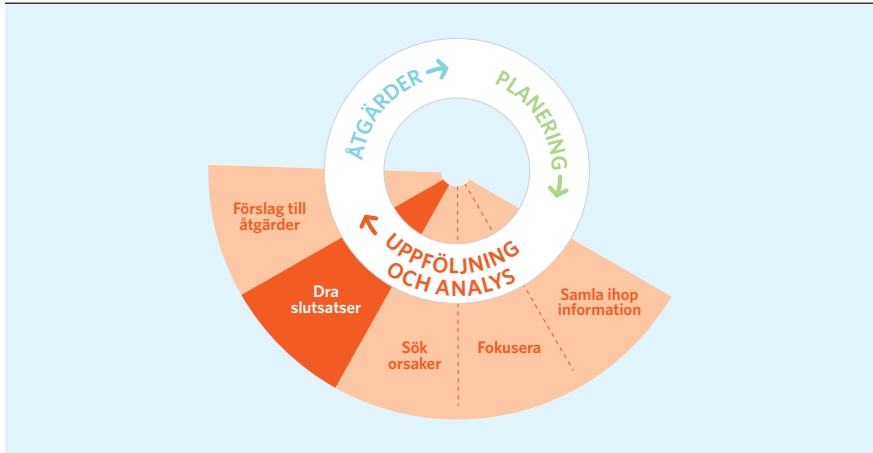
- Tänk också på att det sällan finns en tydlig orsak. Samband mellan orsaker och verkan är ofta otydliga och svåra att fastställa.
- Finns orsaken till negativa mönster att finna i brister i struktur-, process- och/eller resultat kvalitet?
- Vad kan det finnas för tänkbara orsaker till att jämförbara verksamheter fått olika resultat? Kan till exempel arbetsätt eller organisation ligga bakom?
- Kan orsaker finnas i skilda demografiska förutsättningar eller förväntningar?

Försök förstå och tolka orsakerna till att det ser ut som det gör

- Vilka orsaker kan finnas?
- Hur kan man tolka och förstå den bild som framkommit?
- Hur kan skillnaderna mellan jämförbara verksamheter tolkas och förklaras?
- Vad uppger de ansvariga? Är det en trolig tolkning? Stöds tolkningen av någon annan information?

4. Dra slutsatser

FIGUR 5. Steg 4 - Dra slutsatser



Det fjärde steget innebär att försöka dra slutsatser utifrån det som tidigare kommit fram.

Bedöm och värdera

Bedöm den information och de resultat som framkommit. Jämför med syfte och uppsatta mål. Här kan det vara bra att ha planerat in ett möte med olika professioner för att gemensamt reflektera över det som kommit fram.

- › Uppnås målen?
- › Finns det brister i form av avvikelser, anmälningar, bristande måluppfyllelse inom de prioriterade områdena?
- › Vilken är den sammantagna bedömningen av verksamheten?

Tänk på

Flera mindre brister kan tillsammans utgöra en stor risk. Koppla till risk- och väsentlighetsanalyser.

Visa på tänkbara konsekvenser

Vad kan hända om ingenting görs?

- › Vilka kan konsekvenserna bli för kommunen, landstinget eller regionen, verksamheten och enskilda personer?
- › Finns kunskap och beprövad erfarenhet på området som forskning och brukarnas eller patienterna erfarenhet?
- › Vad har hänt i andra jämförbara verksamheter med liknande resultat?

Dra slutsatser

Dra slutsatser utifrån helheten och koppla om möjligt till troliga orsaker. Det finns oftast inte bara en utan flera orsaker eller förklaringar.

Ett sätt att beskriva slutsatserna är att visa på olika möjliga scenarier utifrån eventuella åtgärder, eller om åtgärder inte vidtas.

- › Vilka är slutsatserna i analysen av det samlade materialet?
- › Vad behöver ske för att målen tillräckligt, bra eller utmärkt ska uppnås?
- › Vilka olika scenarier är möjliga utifrån dragna slutsatser?
- › Finns möjliga negativa eller positiva bieffekter av olika åtgärder?

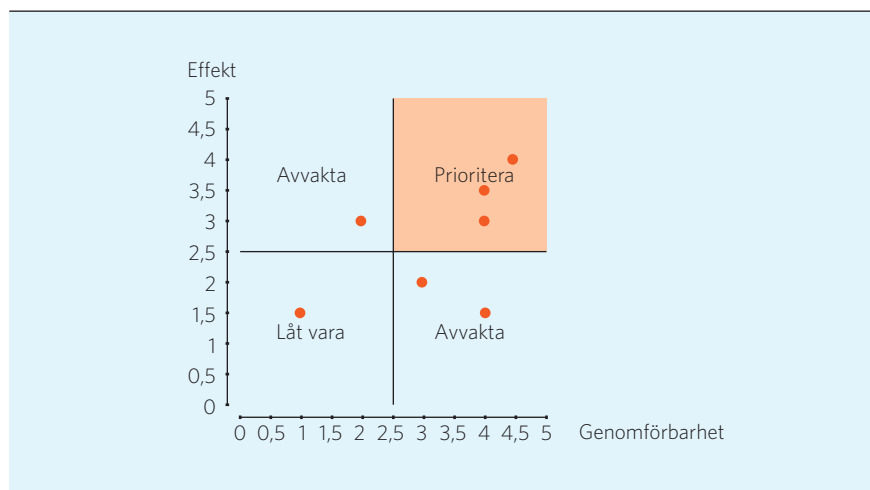
Prioritera förbättringsområden

Innan förslag till åtgärder formuleras kan möjliga förbättringsområden ringas in och ställas emot varandra för att komma fram till de områden som är mest angelägna att förbättra. Dessa förbättringsområden kan därefter prioriteras.

- › Vilka områden behöver förbättras?
- › När skall målet vara uppfyllt?
- › Vem eller vilka skulle påverkas av förbättring som till exempel den tjänsten är till för, verksamheten, kommunen, landstinget, regionen?

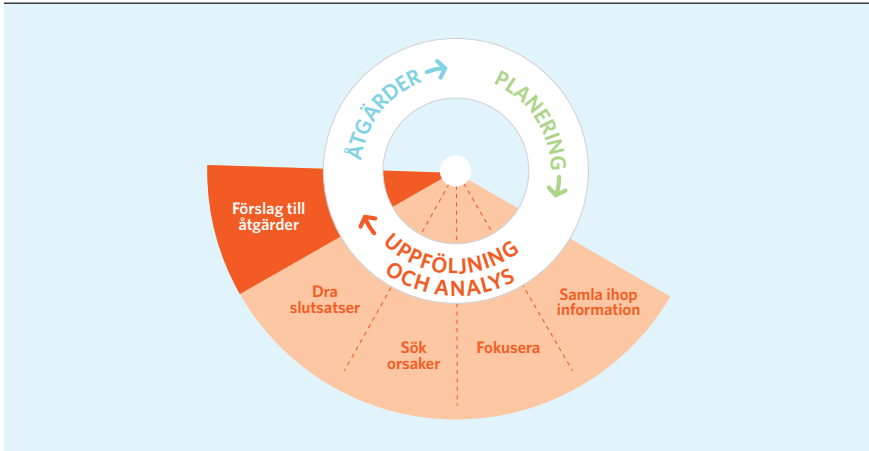
Använd gärna SKL-verktyget *Prioriteringsstödet Fyrfältaren* som du hittar på www.prioriteringsstodet.skl.se för att åskådliggöra och ge underlag för prioritering av förbättringsområden.

FIGUR 6. Prioriteringsstödet Fyrfältaren



5. Förslag till åtgärder

FIGUR 7. Steg 5 - Förslag till åtgärder



Det femte steget innebär att ta fram förslag till åtgärder. Syftet med analysen är ofta att slutsatserna ska utgöra underlag för olika ställningstaganden eller åtgärder. Ibland ingår därför i analysarbetet att även ta fram och prioritera åtgärdsförslag. Här kan Prioriteringsstödet Fyrfältaren med fördel också användas.

Olika åtgärdsförslag som tagits fram utifrån slutsatserna i analysen kan behöva ställas mot varandra. De kan vägas och värderas utifrån tänkbara möjligheter att kunna påverka resultatet.

- › Ta fram en åtgärdsplan.
- › Vilka aktiviteter krävs för att genomföra åtgärdsplanen?
- › Värdera åtgärdsförslagets effekt i relation till genomförbarhet.
- › Vilka resurser krävs för åtgärden?
- › Hur ska genomförda förbättringar följas upp?

Ett åtgärdsförslag skulle kunna innehålla följande punkter:

- › Beskriv problemet.
- › Vad som redan pågår.
- › Vad kan göras för att målet ska uppnås.
- › Föreslå mål för förbättringsförslaget.
- › Beskriv förbättringsförslagen samt dess tänkbara konsekvenser och effekter.
- › Föreslå hur och när nästa uppföljning bör ske.

Systemanalys

Utöver analys av verksamhetens resultat behöver också en uppföljning och analys göras av själva uppföljningssystemet såsom struktur, styrdokument, förfrågningsunderlag, avtal/uppdragsbeskrivningar och indikatorer.

Systemanalysen kan göras parallellt inom respektive steg eller samlat efter att verksamhetsanalysen är genomförd.

1. Samla ihop information

- › Är det rätt saker som mäts?
- › Mäter mätmetoderna verkligen det som ska mätas?
- › Mäts mot befintliga mål?
- › Finns en överensstämmelse mellan avtal och det som följs upp?

2. Fokusera

- › Har förändringar gjorts i uppföljningsmetoder, avtal eller organisation som kan ha påverkat resultatet?
- › Finns områden i lagar, kommunala mål eller dylikt som ska granskas extra noga?
- › Kan krav, mått eller annan styrning ha påverkat resultatet och styrt i viss riktning?
- › Kan ersättningsystemen ha påverkat resultatet?

3. Sök orsaker

- › Kan sättet att mäta ha orsakat det som framkommit? ”Som man frågar får man svar”?
- › Hur ser orsakssambanden ut mellan insamlingsmetoderna, ersättningsmodeller eller annat.
- › Kan styrsystemen förklara bilden? Hur kan sambanden se ut?

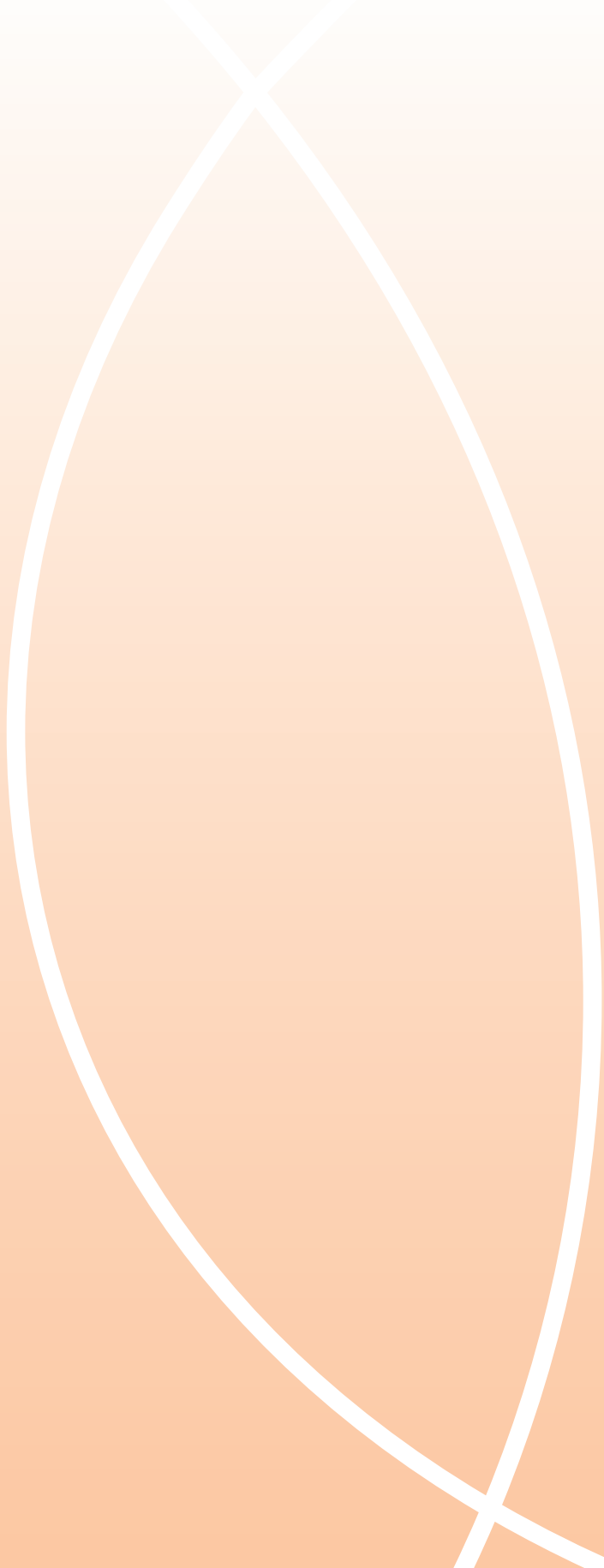
4. Dra slutsatser

- › Är målen viktade? Är det klart vilka mål som är prioriterade?
- › Finns metoder för att värdera och vikta om verksamheten uppnår målen?
- › Vilka kan konsekvenserna bli om inte systemen för uppföljning, mätning eller värdering förändras?
- › Vilka kan konsekvenserna bli om systemen inte är tillförlitliga? För allmänhetens förtroende, ekonomi eller annat?
- › Vilka slutsatser kan dras rörande ersättningssystem, system för uppföljning, mätning och värdering av information eller andra styrmekanismer?
- › Hur skulle eventuella förändringar i styrsystemen kunna se ut?
- › Finns möjliga bieffekter, negativa eller positiva, av att genomföra olika scenarier?

5. Förslag till åtgärder

- › Vilka åtgärder behöver vidtas i systemen för styrning uppföljning och ersättning eller annat?
- › Vilka av dessa åtgärder kan ge störst effekt i relation till genomförbarhet?

Mer information och stöd kring uppföljning och analys hittar du i Uppföljningsguiden på www.uppfoljningsguiden.se.



Analysstöd

Att värdera information från uppföljning

Kommuner, landsting och regioner har ansvar för att säkra att beslutade välfärdstjänster genomförs med avsedd kvalitet, oavsett regiform. Uppföljning och kontroll av verksamhet är centrala aktiviteter för att utöva detta ansvar.

I arbetet med att kvalitetssäkra välfärden har behovet av stöd i att göra analyser uppmärksammas. Syftet med denna skrift är att ge stöd när information och resultat som samlats in i uppföljning ska analyseras.

Skriften riktar sig till dig som är involverad i arbetet med ledningssystem, uppföljning och utveckling av välfärdstjänster på ledningsnivå eller som stödfunktion.

Ladda ner på webbutik.skl.se

ISBN 978-91-7585-244-7



Sveriges
Kommuner
och Landsting

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