

Nationell benchmarkingstudie om effektiviteten inom svensk grundskola



Innehåll

Förord	2
Sammanfattning	3
1 Inledning	5
1.1 Bakgrund till uppdraget	5
1.2 Svensk grundskola	5
1.3 Metod och genomförande	6
1.4 Tack till.....	6
1.5 Ansvarsbegränsning.....	7
2 Utvärderingsmodellen	8
2.1 Modellens uppbyggnad.....	8
2.2 Resultat från modellen.....	12
2.3 Val av kommuner till fördjupning	13
3 Fördjupning av framgångsrika kommuner.....	15
3.1 Kommunernas förhållnings- och arbetssätt	15
3.2 Framgångsfaktorer	21
4 Modell med fristående koncern – Kunskapsskolan	22
4.1 Kvalitet och effektivitet.....	22
4.2 Om Kunskapsskolan.....	23
4.3 Utvecklingen i Kunskapsskolan	24
4.4 Analys	26
4.5 Framgångsfaktorer	26
5 Slutsatser och reflektioner	27
Bilaga 1 Definition av kvalitetsresultatsindikatorer.....	29
Bilaga 2 SALSA-värden.....	31
Bilaga 3 Modellberäkning	34
Bilaga 4 Beskrivande statistik	37
Bilaga 5 Ranking nuläge	38
Bilaga 6 Ranking progression	40
Bilaga 7 Statistik för fördjupningskommuner.....	42
Bilaga 8 Statistik för Kunskapsskolan	43

Förord

Många ekonomiska framskrivningar pekar på ett växande finansieringsbehov för den kommunala sektorn. Samtidigt finns uppenbart delar i den offentligt finansierade välfärden som fungerar mindre bra. Detta skapar ett debattklimat där skattehöjningar lätt hamnar i fokus. Men att lösa finansieringsbehovet genom skattehöjningar skulle skada drivkrafterna till arbete och investeringar och därmed svenskt välstånd.

Svenskt Näringsliv ser med oro på en framtid där skatterna skulle fortsätta att höjas. Därför är det viktigt att hitta andra vägar för att lösa de framtida finansieringsbehoven, samtidigt som det är angeläget att kvaliteten utvecklas. Ett sätt är att fokusera på hur vi kan få ut mer och bättre välfärd för varje skattekrona – hur den offentliga sektorn kan bli mer effektiv helt enkelt.

I den här rapporten har vi bett experter vid PwC studera svenska kommuners skolverksamhet ur ett effektivitetsperspektiv och dessutom jämföra med en privat skolkoncern. Resultaten tyder på att det finns betydande skillnader i effektivitet mellan olika kommuners skolverksamhet och att en potential att få ut mer och bättre välfärd för varje skattekrona finns.

Anders Morin
Svenskt Näringsliv
Ansvarig välfärdspolitik

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av Svenskt Näringsliv genomfört en nationell benchmarkstudie om effektiviteten i den svenska grundskolan. Syftet har varit att identifiera framgångsfaktorer för vad som skapar en resurseffektiv grundskola med höga resultat. Målgruppen för studien är politiker på riksnivå, kommuner samt skolledare och ska vara ett underlag som Svenskt Näringsliv kan använda i den allmänna debatten.

Framgångsfaktorerna för effektiva verksamheter har identifierats i två steg. I första steget har PwC tillsammans med Svenskt Näringsliv utvecklat en utvärderingsmodell som visar de kommuner som hade en hög grad av effektivitet läsåret 2014/15 och som haft en hög grad av progression vad gäller resultatutveckling och resurseffektivitet över tid. I nästa steg har PwC intervjuat representanter för dessa kommuner och i en sammanvägd analys har kritiska framgångsfaktorer identifierats.

Vår övergripande slutsats är att de kommuner som lyfts fram i vår modell som framgångsrika, i fråga om effektivitet och positiv progression, i flera delar och på flera områden arbetar med ett långsiktigt fokus där resurserna fokuseras till de områden där de gör mest nytta. Vi har noterat liknande framgångsfaktorer hos Kunskapsskolan i Sverige AB. Eventuella resursläckage begränsas och hanteras på rätt nivåer i organisationen. Detta åstadkommer de genom bland annat:

- **Tydlig ansvarsfördelning inom organisationen.** Gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän (styrelse och tjänstemän) innebär att beslut och verkställighet vilar på tydliga roller och nivåer i organisationen. Det administrativa stödet organiseras med rektorers behov och förutsättningar som utgångspunkt. Rektorerna har ett tydligt ansvar för den inre organisationen och budget med möjlighet att agera inom dessa ramar. Inom Kunskapsskolan är det en tydlig ansvarsfördelning mellan styrelse, ledningen och rektorerna.
- **Enhetlighet och kommunikation.** Huvudmännen som lyfts fram i studien visar på ett övergripande koncepttänk som finns i hela organisationen. Det handlar bland annat om att medarbetarna är medveten om vilken organisation de befinner sig i, vilka styrprocesser som verkar, ansvarsfördelningen, gemensamma grundläggande rutiner samt tydliga målsättningar. Dessa faktorer kommuniceras tydligt inom organisationen och det finns utrymme för att gemensamt tolka och förtydliga för rektorerna.
- **Systematiskt kvalitetsarbete.** Det bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete med fungerande analyser där utvecklingsområden och styrkor lyfts fram. I flera kommuner och hos Kunskapsskolan är det tydligt att en regelbunden och tydlig uppföljning med fokus på eleverna i flera årskurser är en framgångsfaktor. Det som uppmärksammas i det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå och huvudmannanivå ligger till grund för åtgärder och utvecklingsinsatser. Huvudmännen väljer utifrån dessa underlag och analyser vilka statliga stöd som ska sökas och nyttjas. Samtidigt nyttjas lokala utvecklingsinsatser och resurser på de områden där det behövs och där det inte finns statligt stöd.

- En övergripande faktor som påverkar flera delar är att **arbeta långsiktigt med bibehållet fokus**. Allt för ofta bryts ansatser av olika anledningar. Det kan handla om förändring av personal i ledande befattning, reformer, förändrade målsättningar och oförutsedda händelser. Genom att bryta en pågående utveckling eller att inte nyttja tillfället som ges att påbörja en utveckling, förlorar verksamheten styrning och ledning. I sådana situationer uppstår en fragmenterad verksamhet som inte drar nytta av gemensamma lärdomar, stordriftsfördelar eller gemensamma mål. Det blir ineffektiv verksamhet.

Framgångsfaktorerna som vi lyfter fram kan i många delar uppfattas som självklara. Vår erfarenhet genom revision och rådgivning inom kommuner, landsting och friskolekoncerner visar att så inte är fallet. Det förekommer allt för ofta att en eller flera delar brister vilket får konsekvenser för verksamheten och elevernas prestationer. Vi kan vidare konstatera att flera av framgångsfaktorerna har en inbördes positiv påverkan på varandra. I flera delar är de nära sammanlänkade. När flera delar av faktorerna samverkar antar vi att det skapas goda förutsättningar att bedriva effektiva verksamheter med goda elevresultat.

1 Inledning

1.1 Bakgrund till uppdraget

Den svenska skolan har under en längre tid stått inför stora utmaningar vad avser resultatförbättring och det har även förekommit en omfattande debatt om likvärdigheten. Den allmänna debatten har emellanåt präglats av frågor kring resurstillskott, men vad som egentligen gör skolor framgångsrika får ibland ett försvinnande litet utrymme i samma debatt.

PwC arbetar regelbundet med skolverksamheter bland annat med fokus på resultat, effektivitet och ledningsfrågor. Vår förståelse och kompetens kring hur den svenska skolan fungerar och den svenska skolans utmaningar är djup och omfattande. Syftet med den här studien är att presentera en modell som identifierar kommuner som haft en positiv resultatutveckling över tid, varit resurseffektiva och som har hanterat de socioekonomiska utmaningarna på ett tillfredsställande sätt. Åtta kommuner som identifierats som framgångsrika i modellen har intervjuats och i denna rapport redogörs för de viktigaste framgångsfaktorerna. Rapporten belyser också dessa framgångsfaktorer utifrån tidigare erfarenheter från PwC samt aktuell forskning.

Målgruppen för studien är politiker på riksnivå, kommuner samt skolledare och ska vara ett underlag som Svenskt Näringsliv kan använda i den allmänna debatten. Rapporten kommenterar inte den svenska grundskolans aggregerade resultat- eller effektivitetsutveckling, utan fokuserar på jämförelser mellan kommunerna. Modellen som utvecklats inkluderar enbart grundskolor i kommunal regi. En jämförelse görs med en fristående skolkoncern. Jämförelsen är relevant i ett effektivitetsperspektiv samt för att kunna illustrera skillnader och likheter mellan kommunala och fristående huvudmäns förutsättningar och resultat.

1.2 Svensk grundskola

Grundskolan ingår i ett målstyrt system med ett stort lokalt ansvar. Skollagen (SFS 2010:800), förordningar och läroplan ska ligga till grund för hur verksamheten styrs. Syftet är att utbildningen ska vara likvärdig oavsett var i landet eleven går i skola. Det är huvudmannen, det vill säga kommunen eller den fristående skolans ägare, som tillsammans med skolans rektor har huvudansvaret för den dagliga verksamheten. Huvudmannen på en fristående skola kan vara ett bolag, en stiftelse eller en förening. Samtliga fristående huvudmän är godkända och inspekteras av Skolinspektionen.

Under de senaste åren har det skett stora förändringar i den svenska grundskolan. Bland annat trädde en ny läroplan i kraft 1 juli 2011 (Lgr11). Från och med höstterminen 2012 sätts terminsbetyg från årskurs 6¹ (tidigare från och med årskurs 8). Detta innebär att terminsbetyg numera sätts i årskurserna 6–9. Det sista betyget eleven får på vårterminen i årskurs 9 är ett slutbetyg, vilket är det betyg som eleven söker vidare med till gymnasieskolan. Från och med läsåret 2011/12 infördes även en ny sexgradig betygsskala (A–F).

¹ I språkval (till exempel tyska, franska och spanska) får eleven betyg från årskurs 7.

Förändringar har även skett gällande de nationella proven. Från och med våren 2009 skriver elever i årskurs 3 nationella prov i ämnena matematik och svenska/svenska som andra språk. Sedan våren 2012 skriver även elever i årskurs 6 nationella prov i ämnena engelska, matematik och svenska/svenska som andraspråk. Eleverna i årskurs 9 skriver nationella prov i ämnena engelska, matematik och svenska/svenska som andraspråk, samt i något av de samhällsorienterande ämnena (geografi, historia, religionskunskap eller samhällskunskap) och naturorienterande ämnena (fysik, kemi och biologi). Det är Skolverket som beslutar vilket av de natur- respektive samhällsorienterande ämnena som varje skola ska genomföra prov i.

1.3 Metod och genomförande

Uppdraget har syftat till att identifiera framgångsfaktorer för att skapa en resurs-effektiv grundskola med höga resultats- och kunskapsnivåer. För att identifiera framgångsfaktorerna utvecklades först en utvärderingsmodell vars syfte är att identifiera de kommuner som utmärker sig vad gäller resultatutveckling och resurseffektivitet i den kommunala grundskolan. I kapitel 2 beskrivs utvärderingsmodellen tillsammans med dess resultat. Därefter intervjuades representanter för de kommuner som valdes ut i utvärderingsmodellen. Syftet med intervjuerna var att se hur dessa kommuner arbetat med grundskolan, vilka framgångsfaktorer de anser har varit viktiga i deras arbete och vad som gjort verksamheterna framgångsrika. Utifrån intervjuerna har vi gjort en samlad analys där gemensamma framgångsfaktorer identifierats. I kapitel 3 redogörs för intervjuerna och de identifierade framgångsfaktorerna. I kapitel 4 görs en jämförelse med en svensk friskolekoncern. Slutligen presenteras PwC:s slutsatser och reflektioner i kapitel 5.

Denna studie har avgränsats till att fokusera på Sveriges 290 kommuner i egenskap av huvudmän, det vill säga, grundskolor i egen regi. Studien har fokuserat på tidsperioden för läsåret 2007/08 – 2014/15. Inom ramen för denna studie har vi inte intervjuat eller analyserat kommuner som utmärkt sig med en relativt låg effektivitet eller dålig utveckling över tid. Vi är medvetna om detta eventuella metodproblem. Vi sätter ändå tilltro till de intervjuade kommunernas analysarbete av sina framgångsfaktorer och att de framgångsfaktorer som identifierats och lyfts fram i denna rapport faktiskt har en positiv inverkan på effektiviteten. Dessa framgångsfaktorer stämmer också väl överens med de erfarenheter som PwC har i vårt arbete med att stödja kommunernas verksamhetsutveckling.

Slutligen har vi även belyst friskoleperspektivet genom att ta fram en effektivitetsmodell för fristående huvudmän. Kunskapsskolan Sverige AB deltar i studien som en jämförelse för att visa på skillnader och likheter mellan fristående och kommunala huvudmän. Kunskapsskolan är en fristående skolkoncern med 29 grundskolor i Sverige, inklusive en resursskola för elever med omfattande behov av särskilt stöd. Friskolorna ingår inte i den modell som utvecklats för kommunerna. Friskoleperspektivet lyfts fram i ett eget kapitel i rapporten.

1.4 Tack till...

Denna studie hade inte varit möjlig utan deltagande från de studerade kommunerna samt Kunskapsskolan. Huvudmännen har bidragit genom intervjuer och material som har gett oss en värdefull inblick i deras verksamheter.

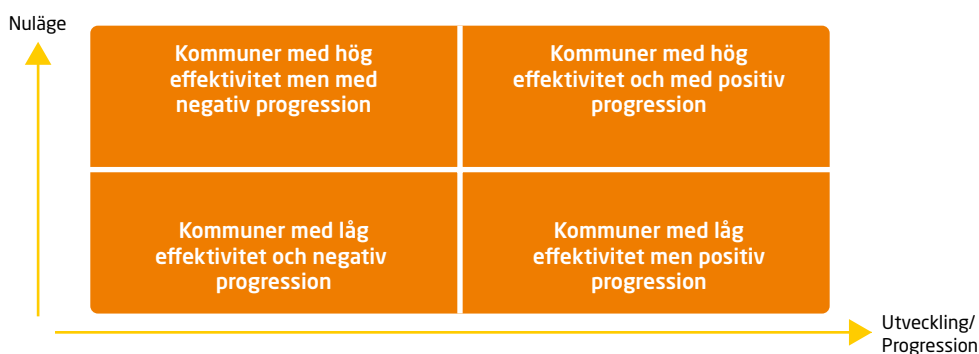
1.5 Ansvarsbegränsning

Denna rapport har endast upprättats för Svenskt Näringsliv. PwC har inte utan föregående skriftligt samtycke ansvar mot en tredje man som tar del av och förlitar sig på rapporten. PwC tar inget ansvar för slutsatser, analyser och tolkningar som annan gör med utgångspunkt i denna rapport. PwC tar inget ansvar för felaktigheter eller mångtydigheter i de datakällor som rapporten bygger på. I övrigt gäller ansvar enligt FARs allmänna villkor för rådgivningstjänster 2014:1.

2 Utvärderingsmodellen

2.1 Modellens uppbyggnad

Den modell som PwC har utvecklat i samarbete med Svenskt Näringsliv syftar till att mäta effektiviteten i svensk grundskola för att kunna jämföra kommunala huvudmän med varandra. Modellen tar hänsyn till hur effektiv respektive kommun är i nuläget, men också hur progressionen i respektive kommun sett ut över tid i förhållande till utvecklingen i andra kommuner. Utvärderingsmodellen är tänkt att identifiera kommuner som bedriver en relativt effektiv grundskoleverksamhet. Utgångspunkten har varit att skapa en modell som identifierar Sveriges kommuner i fyra grupper enligt nedanstående illustration.²



Med nuläget avses effektiviteten under läsåret 2014/15. Med progression avses utvecklingen av effektiviteten under perioden läsåret 2007/08 till 2014/15.

I modellen definieras effektivitet som en ihopvägning av nettokostnadsavvikelse och ett kvalitetsresultatsindex som mäter resultatet i grundskolan. Mer formellt;

$$\text{Effektivitetsvärde} = \text{Standardiserade nettokostnadsavvikelse} + \text{Kvalitetsresultatsindex}$$

Både nettokostnadsavvikelsen och kvalitetsresultatindexvärde är standardiserade och kan därmed anta ett värde mellan 0 och 1. Effektivitetsvärdet kan därmed anta värden mellan 0 och 2. I modellen väger kommunernas kostnader (i form av nettokostnadsavvikelsen) lika mycket som resultatet (kvalitetsresultatindexvärde). Effektivitetsmättet handlar här om att fånga upp hur väl kommunerna lyckas hushålla med sina resurser och samtidigt nå en hög måluppfyllelse, det vill säga, hur väl kommunerna lyckas med sitt kunskapsuppdrag.

Nedan kommer modellen att beskrivas mer detaljerat. Först definieras och beskrivs nettokostnadsavvikelsen (*avsnitt 2.1.1*), därefter det kvalitetsresultatindexvärde som skapats (*avsnitt 2.1.2*) och slutligen hur vi beräknat progressionen av effektiviteten (*avsnitt 2.1.3*).

² I modellen har denna illustration varit en utgångspunkt. Vi har inte antagit några gränsvärden för vad som är negativ eller positiv progression respektive låg eller hög effektivitet. I modellen gäller att ju längre åt höger på X-axeln som en kommun placerar sig, desto bättre progression jämfört med de andra kommunerna. Ju högre upp på Y-axeln en kommun placerar sig, desto bättre effektivitet i nuläget jämfört med de andra kommunerna.

2.1.1 Nettokostnadsavvikelse

Nettokostnadsavvikelse definieras som avvikelsen mellan kommunens nettokostnad och kommunens strukturårsjusterade standardkostnad för grundskolan, mätt i kronor per invånare och år. Nettokostnaden är bruttokostnaden minus bruttointäkten. Standardkostnaden är den kostnad som kommunen skulle ha om verksamheten bedrevs på en genomsnittlig ambitions- och effektivitetsnivå och med hänsyn till de egna strukturella faktorerna enligt kostnadsutjämnningen. Standardkostnaden för grundskolan beräknas med hjälp av variablerna andel 6–15-åringar, barn med utländsk bakgrund samt antaganden om små skolor och skolskjuts. Därutöver tillkommer en del av standardkostnaderna från delmodellerna löner, bebyggelsestruktur och befolkningsutveckling. Positiva avvikelser indikerar högre kostnadsläge än statistiskt förväntat och negativa avvikelser indikerar ett lägre kostnadsläge än statistiskt förväntat. Uppgifterna om nettokostnadsavvikelse har inhämtats från Sveriges kommuner och landsting (SKL) genom Kolada (Kommun- och landstingsdatabasen).

Bruttokostnad = Kostnader för verksamheten, exempelvis inköp av material, hyror och löner
Bruttointäkt = Verksamhetens intäkter från exempelvis försäljning, taxor, avgifter och hyror
Nettokostnad = Bruttokostnad - bruttointäkt

Det ska noteras att detta mått avser samtlig regi, och inte endast egen regi (där kommunen är huvudmän). Kostnadsmåttet används för att ta hänsyn till kommuners olika strukturella förutsättningar för att bedriva grundskola. Alternativet hade varit att använda till exempel *kostnad per elev* i kommunal regi för respektive kommun, men då tas ingen hänsyn till att kommunerna har olika förutsättningar. Bedömning är således att nettokostnadsavvikelse, trots att måttet inkluderar samtlig regi, är det mest rättvisande och lämpliga kostnadsmåttet att använda i denna modell. I modellen standardiseras nettokostnadsavvikelsen på samma sätt som kvalitetsresultatsindexet (se nedan, *kapitel 2.1.2 Kvalitetsresultatsindex*).

2.1.2 Kvalitetsresultatsindex

Det kvalitetsresultatsindexvärde som används i uträkningen av effektivitetsvärdet består av fyra resultatindikatorer som syftar till att återspegla hur väl kommunerna lyckas med kunskapsuppdraget³:

- Genomsnittligt meritvärde, årskurs 9
- Andel som nått målen i alla ämnen, årskurs 9
- Genomsnittligt meritvärde, årskurs 9, avvikelse från modellberäknat värde (SALSA)
- Andel som nått målen i alla ämnen, årskurs 9, avvikelse från modellberäknat värde (SALSA)

³ Se *bilaga 1* för definitioner av respektive indikator samt hur eventuella saknade observationer hanteras. I *bilaga 1* kommenteras också diskussionen kring betygsinflation i svensk grundskola och hur det påverkar resultaten i modellen. En känslighetsanalys har även gjorts genom att enbart inkludera SALSA-residualerna i modellen, resultatet blir i stort detsamma vad gäller såväl nulägesanalys som effektivitetsutveckling som när SALSA-residualerna utgör 50 % av indikatorerna.

Valet av indikatorerna grundar sig i att både fånga skillnader i betygsnivåer (genom att ta hänsyn till genomsnittligt meritvärde) och hur stor andel som nått målen i alla ämnen. Samtidigt har flera studier visat att elevers skolprestationer påverkas av socioekonomiska faktorer så som föräldrars utbildningsnivå och migrationsbakgrund. Det finns också forskning som visar att resultatskillnader mellan skolor i allt högre grad beror på tilltagande uppdelning av elever avseende till exempel svensk och utländsk bakgrund. Det är därför viktigt att modellen tar hänsyn till elevernas socioekonomiska bakgrund för att kunna göra rättvisa jämförelser mellan kommunerna. Kvalitetsresultatsindexet utgörs således till 50 procent av SALSA-residualer avseende genomsnittligt meritvärde och andelen som uppnått målen i alla ämnen. SALSA-residualerna är differensen mellan det faktiska värdet och ett modellberäknat värde. Det modellberäknade värdet visar till exempel vilket genomsnittligt meritpoäng som en skolenhet borde ha givet olika socioekonomiska faktorer.⁴ SALSA-residualerna fångar inte upp till exempel kvalitén på undervisningen, skolmiljön eller eleven som lärande individ. Observera att det enbart är de kommunala grundskolorna som ingår i kvalitetsresultatsindexet.

För att göra varje resultatindikator jämförbar med andra indikatorer har dessa standardiserats så att de blir enhetslösa på en skala mellan 0 och 1. Den kommun som till exempel har den högsta genomsnittliga meritpoängen får värdet 1 och den kommun som har den lägsta genomsnittliga meritpoängen får värdet 0. Kommunernas relativa placering bibehålls genom standardiseringen. För en mer detaljerad beskrivning av indexet och beräkningen, se **bilaga 3**.

Det ska poängteras att det finns andra indikatorer som kan användas för att bedöma kommuners resultat- och måluppfyllelse. Till exempel går det att argumentera för att nationella prov är en fullgod indikator att ta hänsyn till då proven tas fram centralt. Skolverket har sedan läsåret 2012/13 valt att redovisa andelen med godkänt betyg (betyg A–E) på nationella prov som ungefär 100 procent (~100) om antalet elever i kommunen med provbetyget F är 1–4 till antalet. Detta medför att den officiella statistiken redovisar en måluppfyllelse på ungefär 100 procent för många av de mindre kommunerna. En användning av det måttet ger därmed en missvisande jämförelser. Därför bedöms statistiken kring de nationella proven inte kunna användas i denna modell. Vidare har modellen en begränsning i att den endast tar hänsyn till resultatet i årskurs 9, vilket reducerar betydelsen av kunskapsutvecklingen och undervisningen i de lägre årskurserna i grundskolan. Problematiken grundar sig i att det inte finns någon officiell statistik som fångar upp resultatutvecklingen över tid i de lägre årskurserna på kommunal nivå. Framöver kommer detta vara möjligt då nationella prov numera genomförs i både årskurs 3 och 6. Från och med höstterminen 2012 sätts terminsbetyg från årskurs 6 (tidigare från och med årskurs 8), vilket skapar ytterligare ett nationellt jämförelsemått.

Den samlade bedömningen är, utifrån vald tidsperiod för modellen, att de fyra indikatorer som valts ut är de mest lämpliga att använda för jämförelser mellan kommuner och över tid. Det bör slutligen noteras att de data som används i modellen består av officiell statistik, vilket förutsätter att kommunerna har inrapporterat rätt siffror.

⁴ Se **bilaga 2** för en diskussion kring SALSA-residualer och hur dessa har beräknats.

2.1.3 Progressionsindex

Utveckling av verksamheter tar tid. Det kan vara svårt att fånga tecken på utvecklingen genom mätningar från år till år. För att mäta progressionen, det vill säga utvecklingen av effektiviteten över tid, bygger modellen på att fem tidsperioder som alla är tre år långa valts ut:

- 2007/08 – 2010/11
- 2008/09 – 2011/12
- 2009/10 – 2012/13
- 2010/11 – 2013/14
- 2011/12 – 2014/15

På samma sätt som effektivitetsvärdet för nuläget (läsåret 2014/15) räknas ut, räknas ett effektivitetsvärde ut för varje läsår under perioden 2007/08 – 2014/15. För varje tidsperiod beräknas sedan en effektivitetsdifferens mellan effektivitetsvärdet i början respektive slutet av varje tidsperiod. För den första tidsperioden beräknas effektivitetsdifferensen enligt följande:

$$\text{Effektivitetsdifferens} = \text{Effektivitetsvärde}_{2010/11} + \text{Effektivitetsvärde}_{2007/08}$$

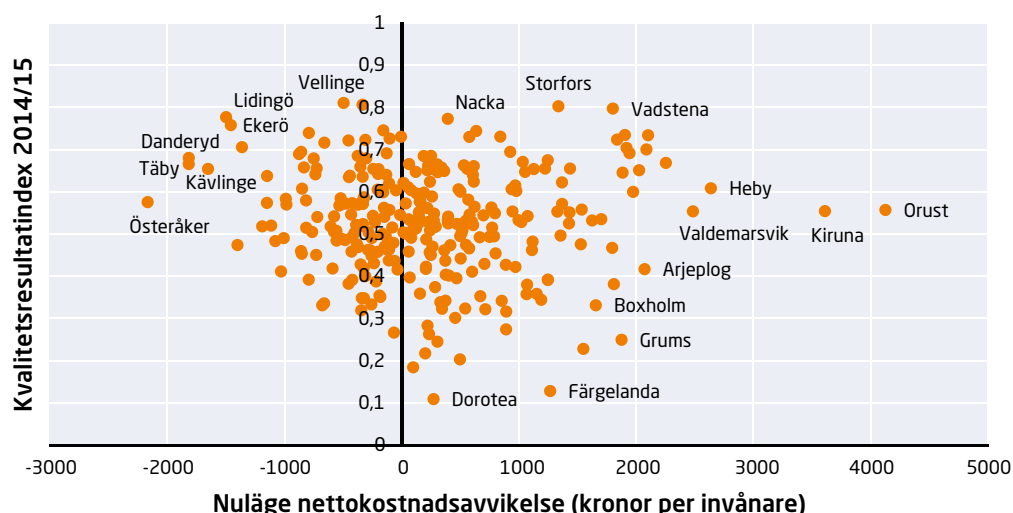
En positiv differens innebär en positiv effektivitetsutveckling medan en negativ differens innebär en negativ effektivitetsutveckling under den aktuella tidsperioden. Totalt beräknas fem effektivitetsdifferenser.

Därefter beräknas ett medelvärde av de fem effektivitetsdifferenserna som sedan standardiseras, vilket ger ett mått på respektive kommuns progression över tid. Genom att mäta flera tidsperioder minskar risken för att enskilda tidsobservationer påverkar resultatet, till exempel som en följd av en extraordinär händelse just det året. Vid en analys av den bakomliggande statistiken för de fyra indikatorerna blir det också tydligt att små kommuner har en större variation vad gäller de indikatorer som ingår i kvalitetsresultatsindexet, vilket beror på att varje enskild elev får en större påverkan på det aggregerade resultatet i kommuner med ett litet antal elever än i kommuner med ett stort antal elever. Genom att beräkna progressionen med hjälp av fem olika tidsperioder jämnas de variationer som finns ut.

Progressionsindexet visar på effektivitetsutvecklingen under perioden 2007/08 – 2014/15, men det säger inte när under perioden som progressionen skett. Progressionen kan således ha skett i början av perioden, i slutet av perioden eller varit jämnt spridd över perioden.

2.1.4 Kommunernas kostnader och resultat i nuläget

I nedanstående diagram visas kommunernas nettokostnadsavvikelse samt kvalitetsresultatsindex för läsåret 2014/15. Ju högre kvalitetsresultatsindexvärde, desto bättre. En negativ nettokostnadsavvikelse innebär att grundskoleverksamheten i kommunen bedrivs till en lägre kostnad än förväntat och vice versa med en positiv avvikelse. Allt annat lika är det således bättre att ha en negativ nettokostnadsavvikelse än en positiv.

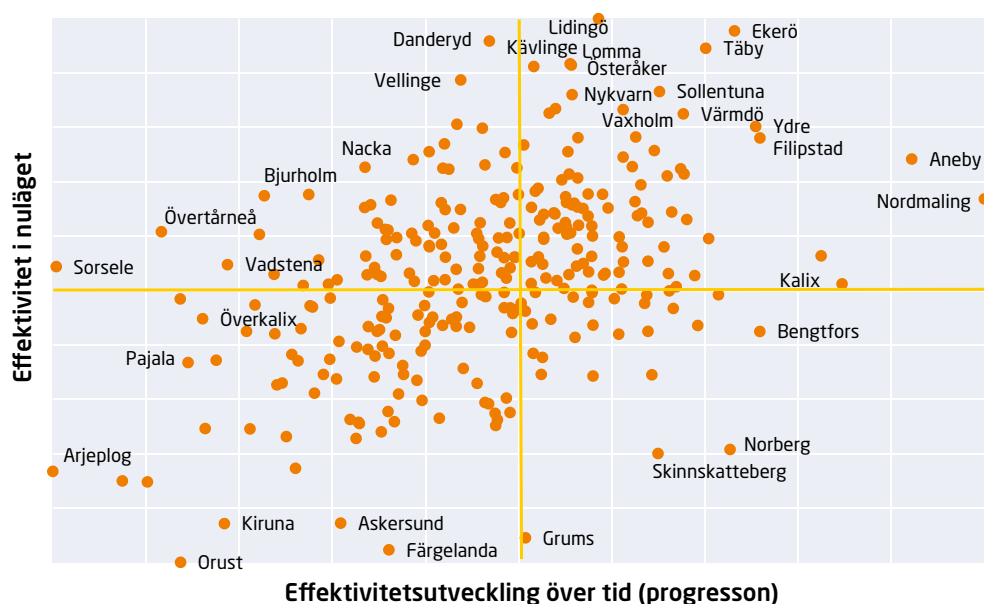


2.2 Resultat från modellen

Utvärderingsmodellen rangordnar Sveriges 290 kommuner utifrån effektiviteten i nuläget (läsåret 2014/15) samt efter utvecklingen av effektiviteten över tid. I tabellen nedan redovisas de tio kommuner som placerar sig i topp vad gäller nuläget respektive utvecklingen över tid.

Effektivitet i nuläget (läsåret 2014/15)		Progression/utveckling av effektiviteten över tid	
Ranking	Kommun	Ranking	Kommun
1	Lidingö	1	Nordmaling
2	Ekerö	2	Aneby
3	Danderyd	3	Kalix
4	Täby	4	Vilhelmina
5	Lomma	5	Filipstad
6	Österåker	6	Bengtsfors
7	Kävlinge	7	Ydre
8	Vellinge	8	Ekerö
9	Sollentuna	9	Norberg
10	Nykvarn	10	Lekeberg

Flera av kommunerna som placerar sig i topp vad gäller nuläget placerar sig också relativt högt vad gäller utvecklingen av effektiviteten över tid. Nedan illustreras samtliga kommuners placeringar. Observera att grafen inte säger något om hur effektiviteten utvecklats totalt i svensk grundskola. Grafen visar hur Sveriges kommuner förhåller sig relativt till varandra. Ju längre ut till höger på X-axeln en kommun placerar sig, desto bättre effektivitetsutveckling över tid. Ju högre upp på Y-axeln en kommun placerar sig, desto bättre effektivitet i nuläget. De kommuner som vi identifierar som mer framgångsrika och effektiva än andra är de kommuner som placerar sig högt upp åt höger i diagrammet.



Det bör återigen noteras att utfallet i nuläget och progressionen kan förklaras med två variabler – nettokostnadsavvikelsen och kvalitetsresultatsindexet. Det kan tänkas att en kommun har försämrat sitt skolresultat över tid men samtidigt fått en ännu mer negativ nettokostnadsavvikelse, vilket i denna modell tolkas som en positiv utveckling. På motsvarande sätt kan till exempel skolresultaten ha förbättrats kraftigt samtidigt som nettokostnadsavvikelsen blivit mer positiv, det vill säga kostnaderna har ökat jämfört med standardkostnaden. Avgörande i modellen, om variablerna rör sig åt olika håll, blir således i vilken utsträckning de två variablerna har utvecklats i förhållande till de andra kommunerna.

2.3 Val av kommuner till fördjupning

Tabellen delar de 290 kommunerna efter totalt elevantal i årskurs 9. Uppdelningen görs i tre grupper, kommuner med färre än 100 elever, med 100–500 elever samt med mer än 500 elever. Syftet med uppdelningen är att uppvisa en större geografisk spridning och lyfta fram de framgångsrika kommunerna i respektive indelningsgrupp. Det är möjligt att dela in kommunerna i flera olika grupper och utifrån olika parametrar. Uppdelningen utifrån antal elever i årskurs 9 görs för att jämförelsen inte ska bli för obalanserad då vi använder resultatmått och förändringar som är relaterade till antal elever.

Antal kommuner	Kommungrupp
76	Kommuner med färre än 100 elever i årskurs 9
168	Kommuner med 100-500 elever i årskurs 9
46	Kommuner med mer än 500 elever i årskurs 9

Till fördjupningen av framgångsrika kommuner valdes åtta kommuner ut. Urvalet baserades på en sammanvägning av deras nuvarande effektivitet (läsåret 2014/15) samt dess effektivitetsutveckling över tid. I urvalet togs även hänsyn till geografisk spridning, elevantalet i kommunen samt resultatutvecklingen över tid. Syftet med urvalet är att främst fånga in kommuner som lyckats väl ur ett effektivitetsperspektiv, men också att fånga in olika perspektiv utifrån geografisk och storleksmässig spridning. I det slutgiltiga urvalet valdes en kommun ut från gruppen med färre än 100 elever i årskurs 9, sex kommuner från gruppen med 100–500 elever i årskurs 9 samt en kommun från gruppen med fler än 500 elever i årskurs nio. Tabellen nedan är ingen rangordning.

Kommun	Antal elever i åk 9	Antal kommunala skolor	Antal fristående skolor
Ydre	<100	2	0
Kävlinge	100-500	11	2
Ekerö	100-500	12	2
Värmdö	100-500	10	4
Österåker	100-500	14	6
Lidingö	100-500	11	6
Burlöv	100-500	8	0
Täby	>500	18	22

3 Fördjupning av framgångsrika kommuner

Fördjupningen syftar till att undersöka om de kommuner som identifierats som framgångsrika ur ett effektivitets- och progressionsperspektiv delar någon eller några särskilda faktorer eller drag som kan ha varit bidragande till det resultat som uppvisats i modellen.

Fördjupningen genomfördes genom intervjuer med förvaltningschefer och i förekommande fall också verksamhetschefer för grundskolan vid de förvaltningsorganisationer som verkar mot grundskolan i respektive kommun. Under intervjuerna har följande områden diskuterats, med utgångspunkt från huvudmannens ansvar att skapa förutsättningar för grundskolan och rektorerna:

- Resursfördelning
- Det pedagogiska ledarskapet och stödfunktioner
- Delaktighet och kommunikation
- Systematiskt kvalitetsarbete
- Former för att arbeta med elever i behov av särskilt stöd och elevhälsa
- Digitalisering
- Särskilda strategier och målsättningar för grundskolan
- Eventuella större verksamhets- eller organisationsförändringar under perioden
- Övriga åtgärder, förutsättningar eller satsningar som särskilt kan ha bidragit till resultatet

Detta är områden som PwC utifrån erfarenheter har identifierat som faktorer som har en övergripande betydelse för verksamhetens utveckling och elevernas resultat. Vidare är det faktorer och omständigheter som kommunerna och rektorerna kan påverka och arbeta med. Det ska sättas i relation till de varierande strukturella och geografiska förutsättningarna som kommunerna har.

3.1 Kommunernas förhållnings- och arbetssätt

I följande redovisning kommer vi att presentera kommunernas förhållningssätt och arbete inom dessa områden.

3.1.1 Målsättningar, strategier och strukturella förutsättningar

För ett flertal av kommunerna (Täby, Lidingö, Värmdö och Ekerö) uppges att grundskolan haft vad som skulle kunna beskrivas som stabila verksamhetsförutsättningar under en längre tid. I såväl Ekerö som Värmdö har man en god överblick över vilka fristående aktörer som finns (mellan två till fyra fristående grundskolor). I Täby, som har ett förhållandevis högt antal fristående skolor i kommunen, uppges det för närvarande råda balans där den fristående verksamheten och den kommunala är ungefär lika stora.

För Ekerös del upplever man att avståndet och broförbindelsen till fastlandet skapar en konkret inlåsnings effekt som gör att nästan alla kommunens grundskoleelever väljer att gå i de grundskolor som finns i kommunen. För Ekerö, Täby och Lidingös del har också lyfts att kommunerna har haft en stabil politisk majoritet och en homogen socio-ekonomisk sammansättning över tid, vilket också kan ha bidragit till att skapa stabila verksamhetsförutsättningar för grundskolan.

Hur uttalade och tydliga de politiska målsättningarna för grundskolan är varierar från kommun till kommun. Allt från att det finns ett tydligt politiskt intresse som visar att skolan är viktig och att det finns höga förväntningar på skolan, till att det finns en uttalad vision om att kommunen ska vara en av landets tio bästa skolkommuner. Gemensamt för kommunen är att det finns någon sorts övergripande kommunal viljeriktning för grundskolan.

Burlöv och Kävlinge är två kommuner som har förändrats över tid. Kävlinge har gått från en utpräglad jordbrukskommun till att vara en pendlarkommun med hög utbildningsnivå. Burlövs kommun har en delad situation med ett samhälle med hög utbildningsnivå och ett annat samhälle som präglas av en hög andel nyanlända. Detta ställer krav på ansvariga politiker att hantera skillnaderna genom att skapa förutsättningar för verksamheterna samt för att hantera förändringar och utveckling. I samtliga av kommunerna framhålls att tydliga förväntningar och målsättningar genom hela organisationen är en framgångsfaktor. Vidare ser politiker och tjänstemän att det är av betydelse att lyfta fram skolan som en viktig och värdefull faktor i kommunen och för invånarna. Detta kombineras i flera kommuner med tydlig ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän med en tydlig och öppen dialog.

Samtliga kommuner har deltagit i olika nationella satsningar i olika utsträckning (exempelvis matematiklyftet och läslyftet). I intervjuerna poängteras genomgående att en viss försiktighet och god dialog med verksamheten är viktig vid genomförandet av olika satsningar. För det första måste satsningen vara befogad, det vill säga att satsningen överensstämmer med det utvecklingsbehov som respektive verksamhet har för att medarbetarnas tid och energi ska gå till rätt saker. För det andra är det viktigt att lyssna in hur många satsningar och utvecklingsprojekt som skolorna klarar av att driva simultant. De riktade satsningar som eventuellt görs ska kunna tillvaratas och bidra till kompetensutveckling och lärande snarare än att bli ett stressmoment för organisationen och dess medarbetare. Det uppges också finnas en nytta i att alla skolor inte går in i samma utvecklingsprojekt samtidigt utan att några enheter i taget går in i satsningarna och att det sker en utvärdering inför nästa grupp så att genomförandet av satsningen kan förbättras från grupp till grupp.

3.1.2 Pedagogiskt ledarskap

Termen ”pedagogiskt ledarskap” används av bland andra Skolverket för att beskriva rektors ansvar för att leda det pedagogiska arbetet vid en skola. I egenskap av chef för en verksamhet har rektor ett personalansvar och ett budgetansvar. Ett gott pedagogiskt ledarskap framhålls som viktigt för att kontinuerligt utveckla utbildningen och lärandet för att ständigt förbättra resultaten.

I fem av de åtta kommuner som har studerats djupare framgår att rektor har en betydande frihet och ett betydande mandat avseende hur skolverksamheten ska organiseras och hur de ekonomiska resurserna ska fördelas inom verksamheten. Det handlar exempelvis om tjänstefördelning, kompetenser, kringtjänster, pedagogiska verktyg och utvecklingsprojekt. Det uppges också finnas en tydlig förväntan

från huvudmannens håll att rektor ansvarar för skolans inre organisation och att rektor inom ramen för sin budget förväntas prioritera resurserna för att nå så goda resultat som möjligt. Detta gäller om rektor ser behovet av en administrativ tjänst eller en biträdande rektor såväl som om det finns behov av exempelvis ytterligare specialpedagogiskt stöd, en IKT-pedagog eller andra kompetenser som bedöms behövas i verksamheten.

I dagens rektorsroll inryms flera ansvarsområden. I egenskap av chef har rektor personalansvar och budgetansvar. I och med att skolverksamheten innefattar myndighetsutövning finns det ett administrativt ansvar utöver det pedagogiska ledarskapet. För att kunna hantera ansvarsområdena på ett tillfredsställande sätt behöver rektor stöd i det dagliga arbetet. Det handlar om bland annat budget och ekonomi, rekrytering och anställning samt schemaläggning, diari föring och eventuella fastighetsfrågor. Det administrativa stöd som rektor har att tillgå varierar mellan huvudmännen. I vissa fall försöker huvudmannen tillse ett likvärdigt stöd genom att fördela exempelvis 25 procent i administrativ resurs till varje rektor. I andra fall ska allt administrativt stöd tillhandahållas från centrala tjänster. Det är inte heller ovanligt att huvudmannen tillhandahåller mycket begränsat administrativt stöd, för att istället förmedla pengarna till verksamheten och överlåta till varje rektor att besluta om hur mycket administrativt stöd de behöver anställa.

I de kommuner som har varit föremål för fördjupningen återfinns flera lösningar. Det handlar till exempel om att den administrativa resursen är något som är upp till rektor att besluta eller att det finns ett grundläggande stöd att tillgå i centrala funktioner. Samtliga kommuner är överens om att det är betydelsefullt att rektor har ett ändamålsenligt administrativt stöd att tillgå för att rektorerna ska kunna fungera väl som pedagogiska ledare. I Ydre kommun som har två skolor och två rektorer uppges att den lilla organisationen skapar en närhet mellan personal och rektorer, samt att eleverna kan följas på nära håll under hela skolgången. Ett annat exempel är Kävlinge kommun som sedan år 2010 har arbetat med att utveckla ett tydligt ramverk för rektorerna. Ramverket omfattar utbildningar och riktlinjer för bland annat gemensam värdegrund, ledarskap, styrning och målsättningar. Att skapa en tydlig rollfördelning där rektorernas ansvar värnas samtidigt som nämnden skapar förutsättningar för rektorerna inom ramen för sitt uppdrag framhålls också som en viktig faktor av Kävlinge kommun. Förhållningsättet återfinns även i flera av de andra studerade kommunerna.

3.1.3 Delaktighet och kommunikation

Delaktighet och kommunikation syftar till att skapa en samsyn kring de mål och ambitioner som ska vara styrande för verksamhetens arbete. Vidare omfattar begreppen en tydlighet vad gäller förväntningarna avseende roller och ansvar från huvudman till rektor till lärare och en ständigt pågående diskussion om verksamhetens nuläge, utveckling och behov.

I flertalet av fördjupningskommunerna poängteras att det under ett antal år har skett ett medvetet arbete för att stärka koncerntänkandet inom skolverksamheten samt för att utveckla det kollegiala lärandet. Koncerntänkandet anses viktigt för att det ska finnas en gemensam syn på vilka mål och värden som ska vara styrande för huvudmannens skolverksamhet och att alla enheter ser sin del och sitt åtagande i skolverksamheten som en helhet. Kollegialt lärande är eftersträvaransvärt av flera olika orsaker. De mest frekvent omnämnda är att kollegialt lärande synliggör positiva exempel i verksamheten som då kan komma fler elever till gagn, att lärare och rektorer genom att

diskutera och analysera undervisningen och olika metoder identifierar nya sätt att utveckla verksamheten på. Vidare är kollegialt lärande ett arbetssätt där lärare kan lära och inspireras av varandra genom diskussion och coachning.

I fem av de åtta kommunerna uppges att utvecklingen av koncerttänk och kollegialt lärande har pågått under lång tid genom målmedvetna satsningar genom hela organisationen, en tydlig och beständig ambition över tid och hög delaktighet hos berörda chefer. I de mindre kommunerna har detta underlättats ytterligare genom närheten mellan rektorer, tjänstemän och politiker. Samtidigt har det funnits tydliga roll- och funktionsfördelningar som kompletterats med mål och visioner.

Burlövs skolororganisation förändrades 2011 från geografiska områden till verksamhetsindelningar. Rektorstjänster och tjänster som förskolechefer renodlades och den övergripande utvecklingen av grundskolan centraliserades till förvaltningen. Samtidigt har det skapats arbetslag på samtliga skolor som leds av utbildade förändringsledare med fokus på processledning och IT-kompetens. Rektorerna träffas regelbundet kring gemensamma frågor och verksamhetsområdesspecifika frågor. Det har skapats forum för information, kommunikation och reflektion med flexibla lösningar för utbyte och samarbete. Mötestider ligger på samma tider vilket skapar utrymme för långsiktig planering och utbyte när det behövs. Det är en tight organisation med nära relationer mellan skolor och mellan skolor och förskolor. Detta kombineras med en kultur av transparens och öppenhet i beslut och information. Liknande arbetssätt återfinns i flera av de andra studerade kommunerna.

3.1.4 Systematiskt kvalitetsarbete

Krav på kvalitetsarbetet förändrades i skollagen (2010:800) som trädde i kraft 2011. Från att varje enhet och huvudmannen skulle skriva en årlig kvalitetsredovisning ska enheter och huvudman bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Det innebär att kontinuerligt planera, följa upp, analysera och utveckla utbildningen. Kravet i skollagen är att detta ska ske på både huvudmannanivå och på varje enskild skola.

I samtliga kommuner som har varit föremål för fördjupningen har det systematiska kvalitetsarbetet utvecklats i enlighet med skollagens krav. I flera av kommunerna fortgår även en utveckling avseende det systematiska kvalitetsarbetet. Utvecklingen av den grundläggande strukturen för det systematiska kvalitetsarbetet (det vill säga vilka aktiviteter som ska genomföras, när i tid de ska genomföras, hur dokumentationen ska ske och när uppföljning och utvärdering ska göras) är för närvarande ett pågående projekt i tre av åtta kommuner. Två kommuner uppger att det sedan ett antal år tillbaka finns en god struktur för att följa upp resultatutvecklingen i termer av prov- och betygsresultat, men att analysen av vilka åtgärder och insatser som leder till bättre kunskapsutveckling behöver utvecklas.

I flera kommuner är grunden för det systematiska kvalitetsarbetet en elevnära uppföljning genom hela grundskolan. Uppföljningen, som är digitaliserad, ger omfattande underlag för systematiska analyser och fokuserade åtgärder där det behövs. Underlagen aggregeras och analyseras på olika nivåer i organisationen. Det finns tydliga riktlinjer för hur avvikelser ska hanteras. Skolorna i Ydre bedriver ett fokuserat utvecklingsarbete som utgår från skolorna och elevernas behov och förutsättningar. Även här är den elevnära uppföljningen grunden för det systematiska kvalitetsarbetet. I och med att de är två skolor som är relativt små i antal elever har rektorer och förvaltningen valt att noga satsa på de områden som verkligen behövs och som de klarar av. Detta sker med stöd av det systematiska kvalitetsarbetet.

3.1.5 Särskilt stöd och elevhälsa

Av skollagen framgår tydligt att barn och elever ska erhålla det stöd de behöver för att tillgodogöra sig undervisningen. Stödet ska vara individanpassat och utgå från elevens behov och förutsättningar. Vidare ska eleverna ha tillgång till en elevhälsa som innefattar kompetenserna skolsköterska, skolpsykolog, kurator och skolläkare. Elevhälsan ska enligt skollagen bedriva ett förebyggande och hälsofrämjande arbete i syfte att främja gott välmående hos eleverna och förebygga ohälsa. Ett gott elevhälsoarbete kan alltså vara en viktig del i att skapa bästa möjliga förutsättningar för eleverna att tillgodogöra sig undervisningen.

I hälften av de kommuner som har studerats närmare är elevhälsan centraliserad. Det innebär att kompetenserna tillhandahålls och finansieras centralt direkt av huvudmannen. Orsaken till detta är ofta att det är svårt för enskilda skolor att på egen hand eller tillsammans med andra skolor finansiera alla de kompetenser som elevhälsan ska innehålla. Vidare vill huvudmannen tillhandahålla alla elevhälsans kompetenser för att säkerställa att skolorna har tillgång till det som är lagstadgat. Rektor är fortfarande ansvarig för att driva elevhälsoarbetet på sin skola. För att göra detta är det vanligt att rektor har tillgång till elevhälsans kompetenser som del av tjänst och att rektor bildar ett elevhälsoteam på sin skola. Utöver det som tillhandahålls centralt har rektor ofta möjlighet att inom sin budgetram prioritera att utöka exempelvis kuratorstjänsten på sin skola på egen bekostnad. I en annan kommun är elevhälsan decentraliserad vilket innebär att rektor har det fulla ansvaret för att tillse att elevhälsans kompetenser finns att tillgå i den utsträckning som det behövs på skolan. I en kommun är organisationen av elevhälsan föremål för översyn inom kort.

En kompetens som ofta är en del av såväl elevhälsans arbete som i fråga om särskilt stöd är specialpedagoger. Den specialpedagogiska kompetensen är ofta engagerad i elevhälsoteamet och ska stötta och vägleda såväl lärare som elever när det finns behov av extra anpassningar eller särskilt stöd. Om en elev anses vara i behov av särskilt stöd ska ett åtgärdsprogram (som beskriver vilken form av stöd som är aktuellt och hur det ska ges) upprättas och beslutas av rektor. Särskilt stöd fordrar i flera fall mer lärartid och för att kunna finansiera detta kan rektor ansöka om tilläggsbelopp hos huvudmannen. Det finns en rörelse mot att mer av de ekonomiska resurser som ska gå till grundskolan fördelas ut i den ordinarie skolpengen och att de centrala medlen för tilläggsbelopp minskas. Detta för att fler skolor ska få del av resurserna och minska förekomsten av subjektiva bedömningar av ansökningar. Även detta förhållande varierar mellan de studerade kommunerna och det finns ingen generell linje att lyfta fram.

3.1.6 Digitalisering

Den teknologiska utvecklingen fortgår och för att rusta eleverna för det framtida samhället är det av vikt att eleverna under skoltiden får bekanta sig med de digitala verktyg som används i arbetslivet. Digitala verktyg i form av olika program, spel och hjälpmedel kan hjälpa elever att tillgodogöra sig undervisningen på olika sätt vilket kan främja en bättre kunskapsutveckling då varje elev får bättre chanser att lära sig som just denne lär bäst.

De kommuner som har varit föremål för fördjupningen har kommit olika långt avseende IKT, digitalisering och arbetet med digitala verktyg i undervisningen. I Österåker, Kävlinge, Burlöv och Värmdö kommun har det funnits en tydlig ambition att skolverksamheten ska förses med datorer eller iPads utifrån konceptet 1:1, och i Värmdö kommun har alla elever med undantag för lågstadiet tillgång till en egen

surfplatta eller dator. I Ekerö kommun uppges det nu finnas en stark politisk vilja att införa 1:1 samtidigt som rektorer och lärare efterfrågar en högre grad av digitalisering i undervisningen. I Lidingö stad och Täby kommun kommer det framöver att finnas ett högre fokus på digitalisering av undervisningen. Samtliga kommuner lyfter också vikten av att såväl det tekniska som det pedagogiska måste tas i beaktande vid en riktad satsning på digitalisering inom skolan, och att kompetensutveckling för lärare och rektorer är av yttersta vikt för att få god utväxling av de digitala verktygen. Ydre kommun har inte gjort någon riktad satsning inom detta område.

3.1.7 Resursfördelning

Resursfördelning är ett begrepp för hur de ekonomiska medel som finns hos exempelvis en utbildningsnämnd används och fördelas för att finansiera verksamhetskostnaderna. Det sätt som resurserna fördelas på brukar benämnas resursfördelningsmodell. Resursfördelningsmodeller är byggda på olika sätt och kan därmed ge upphov till olika incitament och effekter. Modellen kan alltså användas som ett styrinstrument för huvudmannen för att påverka verksamhetens utveckling.

Resursfördelningsmodellerna för skolverksamheten runtom i Sverige är olika detaljerade, men en modell som blir alltmer vanlig är att det räknas ut en ersättning per elev (en skolpeng eller elevpeng) som betalas ut till den skola där eleven går. En modell av denna typ tillämpas för närvarande i sex av de åtta fördjupningskommunerna. Sedan 1 juli 2014 är det tydliggjort i skollagen att huvudmannen i fördelningen av resurser till skolverksamheten ska ta hänsyn till barn och elevers olika behov och förutsättningar. Ett sätt att göra detta är att fördela en del av pengarna baserat på socioekonomiska faktorer vilket innebär att skolorna får viss ekonomisk kompensation för faktorer som de inte kan påverka men som påverkar verksamheten. Vanligt förekommande socioekonomiska faktorer är förekomsten av ekonomiskt bistånd, föräldrarnas utbildningsnivå, vistelsetid i Sverige och kön. Eftersom de socioekonomiska förutsättningarna varierar från kommun till kommun måste de faktorer som väljs för att fördela pengar till skolorna motsvara de faktiska förutsättningarna. Exempelvis finns det risk för att den socioekonomiska fördelningen "gynnar fel skolor" om mer pengar tillfaller de skolor med hög andel pojkar om det i kommunen inte skulle förekomma några skillnader i kunskapsresultaten mellan pojkar och flickor.

I fem av kommunerna finns det idag en socioekonomisk viktning i resursfördelningsmodellen, som innebär att en del av pengarna till grundskoleverksamheten tillfaller skolorna baserat på socioekonomiska faktorer. Två av kommunerna arbetar för närvarande med att utveckla en modell som kommer att införas nästkommande år, och en kommun har en särskild resursfördelning till elever i behov av särskilt stöd. Kommunernas modeller är således utbyggda i olika utsträckning, men gemensamt är att det finns en konkret resursfördelningsmodell och en skolpeng som är föremål för översyn. Exempel på detta är att i Täby kommun har huvudmannen beslutat att minska de ekonomiska resurserna till tilläggsbelopp och istället öka grundersättningen med lika mycket och i Värmdö kommun hanteras exempelvis peng för modersmål i en särskild modell. Österåkers kommun genomförde år 2015 en genomlysning av resurstilldelningen till skolorna i förhållande till deras kunskapsresultat, samt en jämförelse av skolpengsnivån med andra kommuner. Efter genomlysningen höjdes skolpengen.

3.2 Framgångsfaktorer

Vi kan utifrån genomförda studie och intervjuer konstatera att det finns några återkommande framgångsfaktorer som går att lyfta fram.

- Kommunens strukturella förutsättningar i termer av bland annat socioekonomiska faktorer men också geografisk placering, befolkningsstruktur och skatteunderlag upplevs ha en konkret betydelse för förutsättningarna för att bedriva skolverksamhet.
- Stabiliteten i de strukturella förutsättningar som påverkar grundskolans verksamhet upplevs också ha betydelse för verksamhetens förutsättningar att utvecklas över tid. Stabiliteten kan yttra sig i kommunens socioekonomiska förutsättningar, förekomsten av fristående aktörer och andelen av kommunens grundskoleelever som går i den kommunala grundskolan, men också i stabila politiska målsättningar och förväntningar över tid och tydliga resursfördelningssystem.
- I flera av kommunerna uppges rektorerna ha ett omfattande mandat att utifrån tilldelade medel besluta om skolans inre organisation och hur resurserna ska prioriteras inom verksamheten. Detta ger utrymme för lokal flexibilitet inom ramen för de övergripande uppdragen från stat och kommun. Detta är nära sammankopplat med tydliga ansvarsfördelningar och uttalade uppdrag.
- Samtliga kommuner i studien har en tydlig ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän. Vidare finns det tydliga politiska riktningar eller vilja med grundskolan i kommunerna. Detta är något som har utvecklats successivt över tid. Vidare framhålls utvecklingen mot ett starkt koncept för skolverksamheten som viktig, och det eftersträvas ett kollegialt lärande.
- Resursfördelningen till grundskolorna varierar i utformning mellan kommunerna. En gemensam nämnare är att resursfördelningen har utvecklats och förändrats över tid med en följsamhet till verksamheternas behov och förutsättningar. Vidare finns det delar av resursfördelningen som tar hänsyn till socioekonomiska faktorer. Det har i flera kommuner förekommit politiska prioriteringar kring resursfördelningsmodellen för att modellens styrsignaler ska harmonisera med en önskvärd utveckling, exempelvis att grundpengen per elev ska öka och särskilda poster för tilläggsbelopp ska minska, eller att modersmålspengen hanteras i en särskild modell.
- Elevhälsan har en viktig roll i flera kommuner och framför allt på skolenivå. Specialpedagogerna är vanligtvis ett viktigt stöd för rektor, lärare och elever i att utveckla skolan och stödet till eleverna. Vidare är elevhälsans uppdrag med fokus på hälsofrämjande och förebyggande insatser (enligt skollagen) viktiga moment för att eleverna överhuvudtaget ska vara i skolan och trivas där. En stor del av det särskilda stöd (pedagogiskt som medicinskt) som eleverna får analyseras, kanaliseras och genomförs av eller med stöd av elevhälsans kompetenser.
- Kommunerna har kommit olika långt i tillskapandet av en struktur för det systematiska kvalitetsarbetet. Samtliga har på ett tydligt vis tagit tillvara på skollagens utrymme att bedriva systematiskt kvalitetsarbete inom ramen för den statliga styrningen. Vidare är det flera kommuner som tar tydlig utgångspunkt i att följa elevernas resultat över tid och bygga kvalitetsarbetet för både skolorna och huvudmannen på denna uppföljning och analys.
- En försiktig och avvaktande inställning till särskilda satsningar och projekt uttrycks hos flertalet av kommunerna. Det framhålls som viktigt att satsningar och riktade resurser ska vara relevanta för verksamheterna, ligga väl i tid så att det inte tär på verksamheten i onödan samt att genomförandet utvärderas för att främja ett organisatoriskt lärande. Det tar sig också uttryck i att utvecklingsarbetet får ta tid genom att alla skolor inte tar sig an samma satsning på en gång och begår samma misstag. Vidare arbetar några kommuner med att genomföra förstudier eller ”projektskolor” innan en analys av lämpliga åtgärder genomförs.

4 Modell med fristående koncern – Kunskapsskolan

I uppdraget ingick även att göra en studie av effektiviteten hos en fristående koncern. Syftet är att studera vilka likheter och skillnader i framgångsfaktorer för en effektiv verksamhet som kan finnas hos en fristående koncern i förhållande till kommunala huvudmän. Vi är medvetna om att urvalet med endast en fristående koncern ger en begränsad datamängd. Vi anser dock att en jämförelse kan ge en intressant illustration av skillnader och likheter mellan kommunala och fristående huvudmän. Notera att Kunskapsskolan i detta avsnitt jämförs med sig själv, och inte med kommunerna, vad gäller graden av effektivitet. Däremot görs en jämförelse utifrån det kvalitetsmått som används i kommunmodellen.

4.1 Kvalitet och effektivitet

Genom att inkludera Kunskapsskolan som kommun 291 i det kvalitetsresultatsindex som tagits fram kan en jämförelse göras av kvaliteten mellan Kunskapsskolan som koncern och Sveriges 290 kommuner.⁵ Tabellen nedan visar Kunskapsskolans placering i förhållande till Sveriges 290 kommuner vad gäller kvalitet såsom det definieras i denna rapport.⁶

År	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Ranking av 291	14	16	7	14	6	6	10	7

I jämförelse med Sveriges 290 kommuner placerar sig Kunskapsskolan högt upp i rangordningen vad gäller kvalitet, och en viss förbättring kan ses efter läsåret 2010/11 och framåt.

Ambitionen i uppdraget har varit att utveckla en liknande modell för Kunskapsskolan som för kommunerna i syfte att kunna mäta just en av de fristående koncernernas effektivitetsutveckling. Den modell som tagits fram bygger på samma kvalitetsresultatsindex som för kommunmodellen.

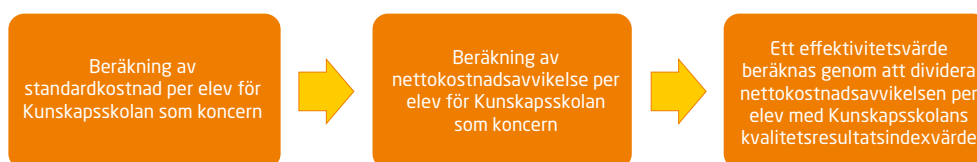
För att få ett mått på skolornas kostnader som beaktar de strukturella förutsättningarna utgick kostnadsberäkningarna för Kunskapsskolan ifrån standardkostnaden för grundskola per elev och kommun. En standardkostnad för varje läsår beräknades för Kunskapsskolan genom att använda standardkostnaden i de kommuner där Kunskapsskolan är verksam och sedan vikta med antalet elever i Kunskapsskolorna i respektive kommun. På så sätt fås en viktad standardkostnad för Kunskapsskolan som koncern där strukturella förutsättningar beaktas. Denna standardkostnad räknades sedan ut per elev och jämfördes med Kunskapsskolans rörelsekostnad per elev i grundskolan för varje läsår. Detta ger oss en form av nettokostnadsavvikelse per elev som används i effektivitetsberäkningen. Rörelsekostnad är de kostnader som är hänförliga till verksamheten, till exempel löner, hyror, mat, läromedel och förbrukningsmaterial. Notera att kostnads måttet som används således är rörelsekostnad i förhållande till en framräknad teoretisk standardkostnad, och inte Kunskapsskolans resultat efter finansnetto.

⁵ I bilaga 8 redovisas värden för de fyra indikatorer som ingår i kvalitetsresultatsindexet för Kunskapsskolan.

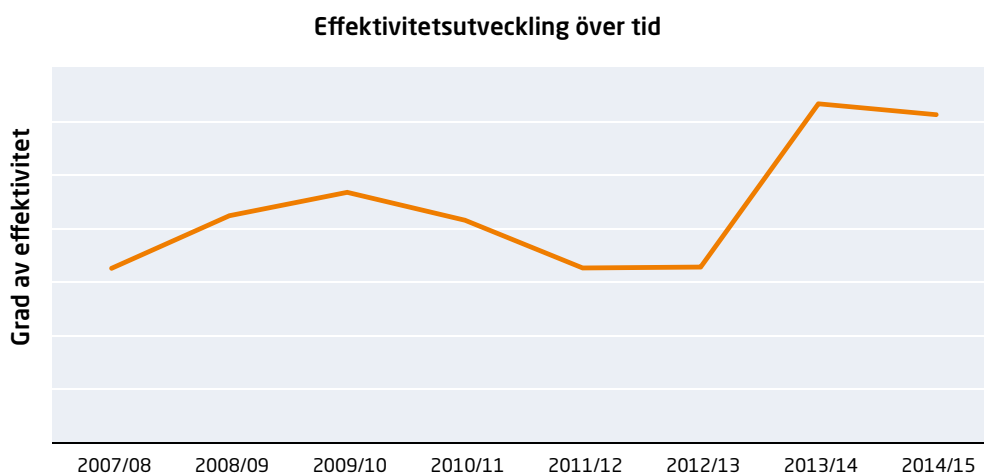
⁶ SALSA-residualerna för Kunskapsskolan har beräknats på samma sätt som för kommunerna och en viktning har gjorts efter antal elever i årskurs 9 i varje skola för att ta hänsyn till att skolorna är olika stora.

För varje läsår beräknas ett effektivitetsvärde där Kunskapsskolans koncerngemensamma nettostandardkostnadsavvikelse per elev dividerades med Kunskapsskolans kvalitetsresultatssindex. Nettostandardkostnadsavvikelsen är negativ för samtliga studerade läsår, vilket indikerar att Kunskapsskolan bedriver sin verksamhet till en lägre kostnad än förväntat, givet koncernens rörelseresultat i förhållande till den teoretiska standardkostnaden. I beräkningen av effektivitetsvärdet räknas nettostandardkostnadsavvikelsen om till ett positivt tal. Tolkningen blir då att ju mer positivt värde, desto mer negativ nettostandardkostnadsavvikelse. Detta innebär att ju högre effektivitetsvärde, desto mer effektiv är Kunskapsskolan. Effektivitetsvärdet kan öka genom en mer negativ nettostandardkostnadsavvikelse eller genom ett bättre (lägre) kvalitetsresultatsindexvärde. Notera att kvalitetsresultatsindexvärde påverkas av hur Sveriges 290 kommuner presterar. Om samtliga 290 kommuner förbättrar sig samtidigt som Kunskapsskolan varken förbättrar eller försämrar sig, kommer Kunskapsskolans kvalitetsresultatsindexvärde att bli sämre (högre).

Den modell som tagits fram för att mäta effektivitetsutvecklingen sammanfattas i nedanstående processkarta.⁷



För varje läsår beräknas således ett effektivitetsvärde som tillsammans ger en bild av Kunskapsskolans effektivitetsutveckling över tid. Detta illustreras i nedanstående diagram.



4.2 Om Kunskapsskolan

I augusti 2000 öppnade Kunskapsskolan sina första fyra grundskolor. Grundaren ville starta en skola som utgår från att alla människor är olika. Namnet Kunskapsskolan fångar det de vill erbjuda – en skola där det livsavgörande lärandet står främst. Affärsidén är att erbjuda utbildning i framkant där eleven, dess mål och förutsättningar står i centrum. Genom ett gemensamt arbetssätt för en personligt utformad utbildning

⁷ Observera att modellen inte är generell, den är endast applicerbar om nettokostnadsavvikelsen är negativ under hela perioden.

och ett internationellt nätverk skapar de samordningsfördelar samt utbyter idéer och erfarenheter. Kunskapsskolans vision är att ge nästa generation de bästa förutsättningarna att anta dagens utmaningar och forma morgondagens samhälle.

Idag har Kunskapsskolan i Sverige vuxit till 29 grundskolor (inklusive en resurskola), sju gymnasier samt vuxen-/företagsutbildning i Sverige med drygt 1 200 medarbetare och över 13 000 elever. Om Kunskapsskolan vore en kommun skulle den baserat på antalet elever vara av Sollentunas storlek, det vill säga cirka nummer 30 i storleksordning. Kunskapsskolans moderbolag, Kunskapsskolan Education AB, arbetar med att utveckla ett internationellt nätverk av skolor som följer hela eller delar av Kunskapsskolans arbetssätt för en personligt utformad utbildning, the KED Program. Idag omfattar nätverket omkring 12 000 elever i England, Holland, Indien, Saudiarabien och USA.

4.3 Utvecklingen i Kunskapsskolan

Utbildningsområdet gick kring 2010–2012 igenom flera reformer. Precis som övriga skolsverige behövde Kunskapsskolan anpassa, organisera och utveckla verksamheterna i grundskolan efter de nya förutsättningarna. Detta arbete tog tid och fokus från annan verksamhetsutveckling till exempel utvecklingen av den interna digitala läroplattformen, kompetensutveckling av medarbetare och kontinuerlig utveckling av kvalitetsarbetet. Omkring 2010–2012 sjönk även den genomsnittliga beläggningen på skolorna till följd av bland annat demografiska förändringar och att färre elever valde koncernens skolor. Under samma period tvingades Kunskapsskolan av regulatoriska skäl besluta om ändrat upplägg av undervisningen i Bild och Form/Slöjd och Hem- och Konsumentkunskap. Från att tidigare ha bedrivit del av undervisning i dessa ämnen på koncernens två kompetenscentra, så kallade Kunskapsgårdar, fick verksamheten nu gradvis ställa om skolorna till att bedriva all denna undervisning på respektive skola lokalt.

Samtliga delar kom att påverka ekonomin i verksamheten negativt, vilket innebar en översyn av kostnadssituationen i företaget. Bland annat lades Kunskapsgårdarna ner, elev- och personalresor sågs över, kringaktiviteter omprioriterades och koncernadministration effektiviserades. I samband med att skolorna ställdes om för att rymma ökad undervisning i Bild och Form/Slöjd och Hem- och Konsumentkunskap kunde också hyresavtal omförhandlas till sänkt kostnad. Under genomförandet av dessa kostnadsåtgärder hade ledningen tät och nära dialog med skolornas rektorer och medarbetare för att säkra delaktighet. Dessutom genomfördes arbetet och förändringarna med ett tydligt fokus på att alla resurser skulle gå till att skapa bästa förutsättningar för skolornas arbete med eleverna. I takt med att omställningen till nya läroplanen har genomförts och den ekonomiska situationen stärkts har Kunskapsskolan steg för steg kunna skifta fokus till ökat internt utvecklingsarbete igen.

Inom Kunskapsskolan finns idag en tydlig ledningsstruktur med VD, verksamhetschefer för grundskola och gymnasieskola samt rektorer. Det genomförs regelbundna möten inom dessa grupperingar och det är en öppen och transparent kommunikation genom ledningsnivåerna. En viktig del i utvecklingsarbetet är att involvera rektorerna och lärarna genom en hög grad av delaktighet. Ledningen anser att det är en viktig framgångsfaktor att få personalen delaktig i arbetet med mål, uppföljning och planering. Detta sker genom att varje skola har forum och arbetsgrupper för att involvera lärarna. Ledningen framhåller vikten av ett nära samarbete inom koncernen med korta beslutsvägar.

Verksamheten bygger på fyra värderingar som ska synas och genomsyra verksamheten:

- Vi ser kraften i varje individ
- Vi når längre tillsammans
- Vi har höga förväntningar
- Vi drivs av utveckling

Varje värdering är utvecklad med förtydliganden och beteenden som förväntas av elever och personal.

Vidare har koncernen sedan flera år tillbaka fyra övergripande mål som regelbundet följs upp:

- Elevernas studieresultat
- Nöjdhet hos elever och föräldrar
- Skickliga och nöjda medarbetare
- Sund ekonomi

Det systematiska kvalitetsarbetet bygger på regelbunden uppföljning av prognoser och utfall av elevernas studieresultat, årliga kvalitetsenkäter samt andra former av utvärderingar på skolnivå och centralt. Kvalitetsmodellen består av nio kvalitetsområden som Kunskapsskolan anser är kritiska för att nå god kvalitet och hög målnöjdhetsfyllelse. Varje kvalitetsområde har ett antal indikatorer för hur väl skolans arbete utvecklats under det gångna året. Betygsprognoser lämnas två gånger per år och utgör tillsammans med de faktiska resultaten en viktig grund för analyser och utvecklingsarbete. Uppföljningen ligger till grund för åtgärdsarbete och långsiktigt utvecklingsarbete. Varje skola har kvalitetsplaner som tas fram årligen med uppföljningen som underlag och med hög delaktighet från lärarna. Det genomförs även årliga enkäter med elever, personal och föräldrar. Enkäterna är ett viktigt verktyg för att mäta två delar av koncernens målsättningar. Den ekonomiska uppföljningen sker månadsvis och i nära relation mellan ekonomer och rektorer. Avvikelser analyseras och vid behov tas det fram planer för åtgärder. I detta arbete har rektorerna stöd från koncernledningen och ekonomer.

Koncernen som helhet har gjort en stegvis satsning på digitalisering och IKT. Till läsåret 2017/18 kommer samtliga elever i årskurserna 7–9 att ha en egen dator. I de yngre åldrarna är genomsnittet två elever per dator. Satsningen har föregåtts av flera insatser för kompetensutveckling och teknikinvesteringar i hård- och mjukvara. Koncernen var tidigt ute med att bygga en digital lärplattform (Kunskapsporten) med samarbetsytor och digitalt material. Inom Kunskapsporten har det även blivit möjligt att inkludera andra digitala verktyg i undervisningen och skolans administration. Ledningen anser att verksamheten kommit en god bit på vägen med att skapa förutsättningar för lärare och rektorer att fånga möjligheterna med ny teknik i undervisningen genom investeringar i teknik och kompetens. Generellt går det inte att se att satsningen haft några breda positiva eller negativa effekter på elevernas lärande ännu. Ledningen är övertygad om att skolan måste utnyttja digitaliseringens möjligheter för elevernas och medarbetarnas bästa på sikt.

Resursfördelningen inom koncernen bygger på en standardstruktur med nyckeltal för till exempel bemanning och läromedel. Fördelningen utgår från kommunernas bidrag som fördelas till skolorna utifrån nyckeltalen samt efter kompletterande dialog med ansvarig rektor om skolans situation.

4.4 Analys

Grafen över Kunskapsskolans effektivitet visar en positiv utveckling för läsåren 2007/08 – 2009/10. Därefter sjunker effektiviteten till läsåret 2011/12 och vänder uppåt 2012/13. Rörelsen förklaras bland annat med skolreformerna som påverkade utvecklingsarbetet, lägre beläggning samt organisationen som förändrades. De intervjuade anser att det under dessa år tog kraft och fokus från att bedriva utveckling och leda pedagogisk verksamhet till att förändra och anpassa verksamheten efter reformerna och förändrade förutsättningar. Det var tydliga variationer i antalet elever under läsåren 2008/09 till 2010/11 samt ett tapp i antal elever mellan läsåren 2010/11 och 2011/12.

Under de aktuella åren har eleverna inom Kunskapsskolan haft höga resultat i förhållande till de nationella målen. Resultaten ligger även högt i förhållande till andra huvudmän. Det innebär att koncernen som helhet har ett högt resultat på kvalitetsresultatindexet i förhållande till de kommunala huvudmännen.

Vi konstaterar att det finns tydliga värderingar och målsättningar som styr verksamheten. Det finns utvecklade system och processer för att följa upp målen. Uppföljningen används på flera nivåer inom organisationen som grund för att bedriva utveckling och göra förändringar.

Genomgående lyfter de intervjuade fram delaktigheten hos personal, rektorer och lärare i utvecklingsarbete och uppföljning. Koncernen har sedan start vuxit i antal medarbetare och har en relativt platt struktur med korta beslutsvägar. Samtidigt strävar ledningen efter att sprida och hålla fast vid ett antal grundvärderingar som ska genomsyra verksamheten. Det är även tydligt att ägare och styrelse tar sina roller på allvar och samtidigt bibehåller en tydlig ansvarsfördelning. Den tydliga ansvarsfördelningen genomsyrar därmed hela organisationen.

4.5 Framgångsfaktorer

Vi konstaterar att Kunskapsskolan som koncern har en positiv utveckling i fråga om effektivitet de senaste läsåren samt en hög nivå på kvalitetsresultatindex under den aktuella perioden. Orsakerna till förändringen i effektivitet kan ligga inom de förklaringar som ledningen lyfter fram. Vidare har ledningen även en tydlig uppfattning om vilka åtgärder som sattes in och att de gav det förväntade resultaten.

Utifrån studien av framgångsrika kommuner kan vi se flera likheter vad gäller framgångsfaktorerna för att antingen vända en negativ situation eller för att bibehålla en hög effektivitet. Det handlar bland annat om:

- Långsiktig styrning och ledning genom få och tydliga mål och värderingar.
- Mål och värderingar är framtagna med personalen alternativt väl förankrade på annat sätt hos personalen.
- Det systematiska kvalitetsarbetet bedrivs på flera nivåer i organisationen.
- Det är tydligt att uppföljning och analyser ligger till grund för utvecklingsinsatser och planering.
- Kvalitetsarbetet utgår i grunden från elevernas resultat och situation. Analyser sker på olika nivåer i organisationen men materialet bygger på samma data och information.
- Ansvarsfördelningen genom hela organisationen är tydlig och efterlevs.
- Det vidtas tydliga och väl underbyggda åtgärder när brister eller svårigheter identifieras.

5 Slutsatser och reflektioner

Vår modell har fokuserat på effektivitet i nuläget och över tid i grundskolan. Utifrån modellen har vi identifierat kommuner som i jämförelse med andra kommuner har haft en positiv utveckling över tid samt idag har en relativt hög effektivitet. Vi har även studerat en friskolekoncern utifrån en liknande modell som för kommunerna. I båda delarna har vi identifierat framgångsfaktorer hos huvudmännen.

Det finns strukturella förutsättningar som vi anser spelar roll för effektiviteten men som huvudmännen inte kan påverka. Det handlar till exempel om det geografiska läget, kommunstorlek och skattekraft. Det vi har fokuserat på i studien är faktorer som går att påverka inom organisationen. Detta är förutsättningar som en fristående skola eller koncern inte har på samma sätt. Däremot kan en fristående skola och koncern välja etableringsort och plats. Det finns även andra faktorer där det skiljer sig åt mellan fristående huvudmän och offentliga huvudmän. Det handlar till exempel om möjligheterna till kollegialt utbyte mellan huvudmannens personal. En kommun är en geografiskt avgränsad yta medan en koncern kan behöva agera över stora geografiska områden. En kommun kan agera på intäktsidan på annat vis än vad en fristående huvudman kan.

Vår övergripande slutsats är att de effektiva huvudmännen i studien i flera delar arbetar med ett långsiktigt fokus där resurserna fokuseras till de områden där de gör mest nytta. Eventuella resursläckage begränsas och hanteras på rätt nivåer i organisationen. Detta åstadkommer de genom bland annat:

- **Tydlig ansvarsfördelning inom organisationen.** Gränsdragningen mellan politiker och tjänstemän (styrelse och tjänstemän) innebär att beslut och verkställighet vilar på tydliga roller och nivåer i organisationen. Det administrativa stödet organiseras med rektorers behov och förutsättningar som utgångspunkt. Rektorerna har ett tydligt ansvar för den inre organisationen och budget med möjlighet att agera inom dessa ramar. Vi har inom ramen för andra uppdrag noterat att tydlig ansvarsfördelningen har en avgörande betydelse för att kunna vara effektiva i ledarskapet. Det handlar bland annat om att tjänsterna som grundskolerektorer och förskolechefer är olika tjänster och inte delas på en och samma tjänst. Vidare är tydlig fördelning och kommunikationen mellan politiker/styrelse, tjänstemän och rektorer en återkommande faktor som bidrar till effektiva verksamheter. Detta stöds även av statens offentliga utredning *Rektorn och styrkedjan* (SOU 2015:22) där bland annat den lokala styrkedjan lyfts fram som en viktig utvecklingsfaktor.
- **Enhetlighet och kommunikation.** Flera kommuner visar på en övergripande helhetssyn på utbildningsverksamheten som finns i hela organisationen. Detsamma gäller för den fristående koncernen. Det handlar bland annat om att medarbetarna är medvetna om vilken organisation de befinner sig i, vilka styrprocesser som verkar, ansvarsfördelningen, gemensamma grundläggande rutiner samt tydliga målsättningar. Dessa faktorer kommuniceras tydligt inom organisationen och det finns utrymme för att gemensamt tolka och förtydliga för rektorerna. Detta stöds av den forskning som Maria Jarl kort presenterar i Dagens Nyheter 2016-12-22. En forskningsrapport som kommer att publiceras under våren 2017 pekar på att de väl fungerande skolorna visade sig ha en stabilitet och en samsyn kring vad som är viktigt. Vidare har verksamheterna en tydlig uppsättning värderingar och normer hos både rektor och lärare rörande hur verksamheten ska utvecklas.

- **Systematiskt kvalitetsarbete.** Det bedrivs ett systematiskt kvalitetsarbete med fungerande analyser där utvecklingsområden och styrkor lyfts fram. I flera kommuner och hos Kunskapsskolan är det tydligt att en regelbunden och tydlig uppföljning med fokus på eleverna i flera årskurser är en framgångsfaktor. Det är en regelbunden och systematiskt uppföljning och analys som bygger på ett elevnära förhållningssätt. Det som uppmärksammas i det systematiska kvalitetsarbetet på enhetsnivå och huvudmannanivå ligger till grund för åtgärder och utvecklingsinsatser. Kommunerna väljer utifrån dessa underlag och analyser vilka statliga stöd som ska sökas och nyttjas. Samtidigt nyttjas lokala utvecklingssatsningar och resurser på de områden där det behövs och där det inte finns statligt stöd. Vikten av systematiskt kvalitetsarbete lyfts även fram av bland andra Skolinspektionen och Skolverket.
- En övergripande faktor som påverkar flera delar är att **arbeta långsiktigt med bibehållet fokus.** Vi konstaterar att flera av huvudmännen och tjänstemännen i studien under en längre tid har arbetat utifrån ett övergripande fokus eller en tydlig målsättning. Genom att över tid bibehålla detta fokus och regelbundet kommunicera detta i verksamheten skapas en tydlig riktning för verksamheten. Detta är även grunden för utvecklingsarbete och blir ett viktigt komplement till det systematiska kvalitetsarbetet. Vi har i andra uppdrag noterat att dessa ansatser allt för ofta bryts av olika anledningar. Det kan handla om förändring av personal i ledande befattning, reformer, förändrade målsättningar och oförutsedda händelser. Genom att bryta en pågående utveckling eller att inte nyttja tillfället som ges att påbörja en utveckling, förlorar verksamheten styrning och ledning. Konsekvenserna blir att det uppstår en fragmenterad verksamhet som inte drar nytta av gemensamma lärdomar, stordriftsfördelar eller gemensamma mål. Verksamheterna blir därmed mindre effektiva.

Digitaliseringen har i en majoritet av de studerade kommunerna pågått ett tag med teknikutveckling och utveckling av den pedagogiska verksamheten. Sannolikt är det för tidigt att se några konkreta effekter av detta. Därmed kan vi inte uttala oss om digitaliseringen på något sätt bidrar till en effektivare verksamhet.

Framgångsfaktorerna som lyfts fram kan i många delar uppfattas som självklara. Vår erfarenhet genom revision och rådgivning inom kommuner, landsting och friskolekoncerner visar att så inte är fallet. Det förekommer allt för ofta att en eller flera delar brister vilket får konsekvenser för verksamheten och elevernas prestationer. Vi kan vidare konstatera att flera av framgångsfaktorerna har en inbördes positiv påverkan på varandra. I flera delar är de nära sammanlänkade. När flera delar av faktorerna samverkar antar vi att det skapas goda förutsättningar att bedriva effektiva verksamheter med goda elevresultat.

Bilaga 1

Definition av kvalitetsresultatsindikatorer

Nedan presenteras definitioner och de fyra resultatindikatorerna som används i modellen. Statistiken som ingår i modellen bygger på officiell statistik och avser endast kommunala huvudmän. I slutet av denna bilaga kommenteras frågan om betygsinflation inom svensk grundskola.

Indikator 1 - Genomsnittligt meritvärde, årskurs 9

Definition till och med läsåret 2014/15: Meritvärdet utgörs av summan av betygsvärdena för de 16 bästa betygen i elevens slutbetyg (E=10, D=12,5, C=15, B=17,5, A=20 samt tidigare G=10, VG=15 och MVG=20). Det möjliga maxvärdet för varje enskild elev är 320 poäng. Det genomsnittliga meritvärdet beräknas för de elever som fått godkänt betyg i minst ett ämne, det vill säga lägst E (tidigare G). Elevernas sammanlagda poäng divideras med antal elever som fått godkänt betyg i minst ett ämne. Elever som saknar godkänt betyg i alla ämnen, det vill säga elever som saknar slutbetyg, ingår ej.

Definition från och med läsåret 2014/15: Meritvärdet utgörs av summan av betygsvärdena för de 17 bästa betygen i elevens slutbetyg (E=10, D=12,5, C=15, B=17,5 och A=20). Det möjliga maxvärdet för varje enskild elev är 340 poäng. Det genomsnittliga meritvärdet beräknas för de elever som fått lägst betyg E i minst ett ämne. Elevernas sammanlagda poäng divideras med antal elever som fått lägst betyg E i minst ett ämne. Elever som saknar godkänt betyg i alla ämnen, det vill säga elever som saknar slutbetyg, ingår ej.

Inhämtad data kommer från Skolverkets databas SIRIS (Skolverkets Internetbaserade Resultat- och kvalitetsInformationsSystem). Den officiella statistiken är nästintill fullständig, uppgift om Bräcke kommun saknas för läsåret 2012/13 och har inhämtats genom telefonkontakt med kommunen.

Indikator 2 - Andel som nått målen i alla ämnen, årskurs 9

Definition: Andel elever med godkänt betyg i alla ämnen som ingått i elevens utbildning. Andelen beräknas av de elever som fått eller skulle ha fått betyg enligt det mål- och kunskapsrelaterade betygssystemet (elever som saknar godkänt betyg i alla ämnen ingår).

Inhämtad data kommer från Skolverkets databas SIRIS. Den officiella statistiken är nästintill fullständig, uppgift om Bräcke kommun saknas för läsåret 2012/13 och har inhämtats genom telefonkontakt med kommunen.

Indikator 3 - SALSA-residual (meritvärde)

Definition till och med läsåret 2014/15: SALSA-residualen för meritvärde beräknas som differensen mellan det faktiska meritvärdet och ett modellberäknat meritvärde. För definition av det faktiska meritvärdet, se definition av indikator 1. En positiv SALSA-residual innebär att man har ett högre genomsnittligt meritvärde än vad som förväntas utifrån strukturella och socioekonomiska förutsättningar. I SALSA-modellen ingår skolenheter som har minst 15 elever i årskurs 9 samt bakgrundsinformation om föräldrarnas utbildningsnivå för minst 75 procent av eleverna, eftersom information om eleverna är en förutsättning för modellberäkningen.

Inhämtad data kommer från Skolverkets databas SIRIS (Skolverkets Internetbaserade Resultat- och kvalitetsInformationsSystem). Se bilaga 2 för ytterligare diskussion om SALSA-residualerna och hur de använts i modellen.

Indikator 4 - SALSA-residual (måluppfyllelse)

Definition: SALSA-residualen för måluppfyllelse beräknas som differensen mellan den faktiska måluppfyllelsen och modellberäknad måluppfyllelse. Med måluppfyllelse avses andelen elever som uppnått kunskapskraven i alla ämnen i årskurs 9, se definitionen av indikator 2. I SALSA-modellen ingår skolenheter som har minst 15 elever i årskurs 9 samt bakgrundsinformation om föräldrarnas utbildningsnivå för minst 75 procent av eleverna, eftersom information om eleverna är en förutsättning för modellberäkningen. En positiv SALSA-residual innebär att man har en högre andel som uppnått målen i alla ämnen än vad som förväntas utifrån strukturella och socio-ekonomiska förutsättningar.

Inhämtad data kommer från Skolverkets databas SIRIS (Skolverkets Internetbaserade Resultat- och kvalitetsInformationsSystem). Se bilaga 2 för ytterligare diskussion om SALSA-residualerna och hur de använts i modellen.

Kommentar kring betygsinflation inom svensk grundskola

Skolverket gav år 2012 ut ett PM där kunskap om betygsinflation från rapporter och seminarier har sammanställts.⁸ I PM:et definieras betygsinflation som *”relationen mellan betygsutveckling och elevernas faktiska kunskapsutveckling där lärarnas genomsnittliga krav för ett visst betygssteg sjunker över tid. Betygsinflation kan alltså råda oavsett om betygen stiger, är oförändrade eller sjunker”*. Skolverket konstaterar i sitt PM att det empiriska underlaget ger tydliga indikationer på att betygsinflation har förekommit i grundskolan, men att bilden är sammansatt. Skolverkets sammanfattande bedömning är att betygsinflation har förekommit sedan slutbetyg började utfärdas enligt det målrelaterade betygssystemet i slutet av 1990-talet. I grundskolan har den varit starkare under de första åren efter 1998. Som helhet har betygsutvecklingen varit måttlig men olika stark i olika ämnen. Starkast indikationer på betygsinflation finns för ämnena bild, hem- och konsumentkunskap, idrott och hälsa, musik och slöjd.

Enligt Skolverket är de främsta alternativa måtten på kunskapsöverföring de nationella proven, nationella utvärderingar, internationella studier samt andra externa underlag så som antagningsprov till högskolan. De nationella proven har dock inte konstruerats för att mäta kunskapsutveckling över tid på nationell nivå. Nationella utvärderingar och internationella studier genomförs dock inte på kommunnivå årligen. För att mäta kunskapsutvecklingen i den svenska grundskolan på kommunnivå mellan olika år lämpar sig således slutbetyg som det mest lämpliga måttet. Detta betygsinflationen till trots. Den modell som PwC utvecklat hanterar dock betygsinflationen på så vis att kunskapsutvecklingen i en kommun sätts i relation till kunskapsutvecklingen i alla andra kommuner för varje år. Givet ett antagande om att betygsinflationen är lika stor i alla kommuner så är betygsinflationen inte problematiskt ur ett modellhänseende.

⁸ ”Betygsinflation – betygen och den faktiska kunskapsutvecklingen” (Dnr 2012:387).

Bilaga 2

SALSA-värden

Elevernas socioekonomiska bakgrund påverkar resultatet samtidigt som skolan har i uppdrag att vara kompensatorisk så att alla elever oavsett bakgrund ska kunna tillgodogöra sig kunskaper och färdigheter. Elevgruppens socioekonomiska sammansättning skiljer sig mellan skolor och kommuner. För att kunna bedöma hur kommunerna lever upp till sitt kompensatoriska uppdrag och för att kunna jämföra kommuners kunskapsresultat bör man kontrollera skillnader som speglar elevgruppens sammansättning. Skolverket beräknar därför årligen fram SALSA-värden för genomsnittligt meritpoäng samt andelen med godkänt betyg i alla ämnen i årskurs 9.

SALSA står för *Skolverkets Arbetsverktyg för Lokala SambandsAnalyser* och är en statistisk modell som utifrån ett antal socioekonomiska bakgrundsfaktorer beräknar fram ett modellberäknat värde för genomsnittligt meritpoäng och andelen med godkänt betyg i alla ämnen i årskurs 9, det vill säga, vilka värden en viss skolenhet och kommun förväntas ha utifrån sina socioekonomiska förutsättningar. Bakgrundsfaktorerna som används i regressionsmodellen är föräldrarnas utbildningsnivå, fördelningen mellan pojkar och flickor samt andelen nyinvandrade elever eller elever som har okänd bakgrund. I modellen har föräldrars utbildningsnivå störst påverkan.

Det framräknade modellvärdet jämförs med det faktiska värdet och skillnaden redovisas som SALSA-residualer (SALSA-värden). I SALSA-modellen ingår skolenheter med minst 15 elever i årskurs 9 samt skolenheter med bakgrundsinformation om föräldrarnas utbildningsnivå för minst 75 procent av eleverna eftersom information om eleverna är en förutsättning för själva modellberäkningen.

Under den valda tidsperioden (läsåret 2007/08 – 2014/15) har det funnits tre olika SALSA-modeller;

Modell 1 Läsåret 2007/08 – 2011/12

Modell 2 Läsåret 2012/13 – 2013/14

Modell 3 Läsåret 2014/15 – nuvarande

Skillnaden mellan modellerna är hur man har hanterat elever med utländsk bakgrund och nyinvandrade elever. På nästa sida definieras de olika bakgrundsindikatorerna i SALSA-modellen och vilka mått som använts i vilken modell.

Bakgrundsindikatorer i SALSA-modellen:	
Elevers föräldrars genomsnittliga utbildningsnivå (ingår i modell 1-3)	Genomsnittlig utbildningsnivå. Föräldrarnas högsta utbildningsnivå delas in i tre nivåer och poängsatts enligt: - genomgången folkskola/grundskola (1 poäng) - genomgången gymnasial utbildning (2 poäng) - eftergymnasial utbildning (3 poäng) Föräldrarnas genomsnittliga utbildningsnivå baseras på båda alternativt en förälder.
Andel pojkar (ingår i modell 1-3)	Andel pojkar. Uppgift om pojke eller flicka finns för samtliga elever.
Andel elever födda i Sverige med utomlandsfödda föräldrar (ingår i modell 1)	Andel elever som är födda i Sverige och där båda föräldrarna är födda utomlands. Resterande elever utgör övriga vilket inkluderar elever med okänd bakgrund.
Andel elever födda utomlands (ingår i modell 1)	Andel elever som är födda utomlands. Resterande elever utgör övriga vilket inkluderar elever med okänd bakgrund.
Andel nyinvandrade elever (ingår i modell 2)	Andel elever som har kommit till Sverige för första gången under de fyra senaste åren. Resterande elever utgör övriga vilket inkluderar elever med okänd bakgrund.
Nyinvandrade elever och elever med okänd bakgrund (ingår i modell 3)	Andel elever som har kommit till Sverige för första gången under de fyra senaste åren samt elever som har okänd bakgrund. Elever som har okänd bakgrund saknar personnummer, till exempel om eleven inte är folkbokförd i Sverige.

Från och med läsåret 2012/13 upphörde Skolverket med att redovisa SALSA-värden på kommunnivå, utan redovisar numera enbart SALSA-värden på skolenhetsnivå. I samband med detta hörde många kommuner av sig till SKL med önskan om att de skulle ta fram ett modellberäknat värde på kommunnivå. Från och med läsåret 2013/14 redovisar SKL i sina öppna jämförelser för grundskolan ett modellberäknat värde motsvarande SALSA-värdet. Det modellberäknade värdet har tagits fram av SKL tillsammans med SCB och inkluderar följande variabler:

- Behov av ekonomiskt bistånd
- Nyinvandrade elever (de senaste 0–4 åren)
- Föräldrars utbildningsnivå
- Fördelningen pojkar/flickor

Till skillnad från den senaste SALSA-modellen har alltså variabeln *behov av ekonomiskt bistånd* tillförts. I de två tabellerna nedan redovisas respektive modells justerade förklaringsgrad i procent.

Justerat R ² -värde: Genomsnittligt meritpoäng				
Läsår	Meritvärde 16 ämnen, SALSA-modell 1	Meritvärde 16 ämnen, SALSA-modell 2	Meritvärde 17 ämnen, SALSA-modell 3	Meritvärde 17 ämnen, SKL-modell
07/08	57,4	-	-	-
08/09	60,4	-	-	-
09/10	60,8	-	-	-
10/11	62,0	-	-	-
11/12	61,0	-	-	-
12/13	-	62,8	-	-
13/14	-	61,4	-	63,0
14/15	-	-	63,4	63,0

Justerat R ² -värde: Andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen				
Läsår	Uppnått kunskapskraven, modell 1	Uppnått kunskapskraven, modell 2	Uppnått kunskapskraven, modell 3	Uppnått kunskapskraven, SKL-modell
07/08	46,7	-	-	
08/09	54,1	-	-	
09/10	51,0	-	-	
10/11	52,3	-	-	
11/12	51,6	-	-	
12/13	-	56,7	-	
13/14	-	55,5	-	63,0
14/15	-	-	62,2	68,0

SKL-modellen har en högre förklaringsgrad än SALSA-modellen, men för att få en någorlunda konsekvent jämförelse över tid har PwC gjort bedömningen att det är mest lämpligt att genomgående använda SALSA-värdet under den tidsperiod vi tittar på.

Problematiken med att Skolverket upphörde att redovisa SALSA-värden på kommunnivå från och med läsåret 2012/2013 har hanterats genom att aggregera alla SALSA-residualer för respektive kommuns kommunala grundskolor till kommunnivå. Genom att beräkna andelen elever i årskurs 9 per skola av det totala antalet elever i årskurs 9 i kommunen (i egen regi) och sedan multiplicera med residualen fås en ny residual för respektive skola. Det nya residualberäknade värdet summeras sedan för respektive kommuns alla kommunala skolor med elever i årskurs 9. Det är detta mått på SALSA-residualen på kommunnivå som används i vår modell. Elevstatistiken är inhämtad från Skolverkets databas SIRIS och grundar sig på elevstatistik per 15 oktober det aktuella läsåret. Totalt saknades elevstatistiken från 35 skolenheter spritt över perioden, dessa inhämtades genom kontakt med respektive skola.

Bilaga 3

Modellberäkning

Indexberäkning

Vid skapande av övergripande index, så som det kvalitetsresultatindex som används i utvärderingsmodellen, måste samtliga variabler bli jämförbara. Det innebär att man med någon standardiseringsmetod gör de underliggande indikatorerna enhetslösa. Det finns flera olika standardiseringsmetoder, vilken som väljs beror på hur datamaterialet ser ut och vad syftet med standardiseringen är. Vi har standardiserat de fyra indikatorerna med min-max-metoden, vilket innebär att värdet på respektive indikator transformeras till en skala mellan 0 och 1, det vill säga [0,1]. Rent formellt innebär det att min- och maxvärdet för respektive indikator identifieras och därefter beräknas ett standardiserat värde (v') utifrån det ursprungliga värdet v :

$$v' = \frac{v - \text{minvärde}}{\text{maxvärde} - \text{minvärde}} (\text{nytt maxvärde} - \text{nytt minvärde}) + \text{nytt minvärde}$$

$$v' = \frac{v - \text{minvärde}}{\text{maxvärde} - \text{minvärde}} (1 - 0) + 0$$

Nettokostnadsavvikelsen standardiseras på samma sätt. De standardiserade måtten skapas på så sätt att de rör sig i samma riktning.

Fiktivt exempel med tre kommuner

Nedan presenteras ett fiktivt exempel med tre kommuner för att illustrera hur kommunen fungerar; kommun A, kommun B och kommun C.

Steg 1. Varje resultatindikator standardiseras. Här exemplifieras hur standardiseringen går till för en av indikatorerna: genomsnittligt meritvärde.

Kommun	Genomsnittligt meritvärde	Genomsnittligt meritvärde omräknat
A	210	1
B	200	0,71...
C	175	0

$$v' = \frac{v - \text{minvärde}}{\text{maxvärde} - \text{minvärde}} (1 - 0) + 0$$

$$\text{Kommun B} = \frac{200 - 175}{210 - 175} (1 - 0) + 0 = 0,71428... \approx 0,71$$

Genomsnittligt meritvärde är 35 poäng högre i kommun A än C. Skillnaden mellan ”bäst” och ”sämst” är således 35 poäng. Den bästa kommunen får värdet = 1 och den ”sämsta” kommunen får värdet = 0. Detta kan åskådliggöras i nedanstående linje, som visar skillnaden mellan det lägsta och högsta meritvärdet (längden på linjen motsvarar således 35 poäng).



Kommun B hamnar mellan kommun A och C, men ligger närmare kommun A än kommun C sett till meritvärdet. Avståndet är 10 poäng från kommun A och 25 poäng från kommun C, vilket motsvarar punkten 0,71 på linjen nedan ($25/35 = 0,71\dots$).

På motsvarande sätt räknas varje indikator om till ett värde på skalan [0,1] för varje år.

- Genomsnittligt meritvärde
- Andel som nått målen i alla ämnen
- Genomsnittligt meritvärde, avvikelse från modellberäknat värde (SALSA-residual)
- Andel som nått målen i alla ämnen, avvikelse från modellberäknat värde (SALSA-residual)

Kommun	Genomsnittligt meritvärde (standardiserat)	Andel som nått målen i alla ämnen (standardiserat)	SALSA-meritvärde (standardiserat)	SALSA-målpuppfyllelse (standardiserat)	Medelvärde av de fyra omräknade variablerna
A	1	0,59...	1	1	0,8975
B	0,71...	1	0	0	0,4275
C	0	0	0,65...	0,32...	0,2425

Tabellen ovan ska tolkas som att kommun A uppvisar bäst resultat och kommun C sämst resultat.

Steg 2 är att standardisera nettokostnadsavvikelsen. Antag att de tre kommunerna har följande nettokostnadsavvikelser läsåret 2014/2015:

Kommun A = 2100

Kommun B = -1200

Kommun C = 250

Den lägsta nettokostnadsavvikelsen är -1200 (min) och det högsta 2100 (max). Ju mer negativ nettokostnadsavvikelse, desto bättre allt annat lika. Vi vill transformera så att vi får alla variabler på en skala [0,1]. Beräkningen ser ut enligt följande:

$$\text{Kommun A} = \frac{2100 - (-1200)}{2100 - (-1200)} (1 - 0) + 0 = 1$$

Steg 3 är att beräkna effektivitetsvärdet. För att få kvalitetsresultatsindex och nettokostnadsavvikelsen att röra sig i samma riktning räknas kvalitetsresultatsindexet om, så att ju lägre kvalitetsresultatsvärde, desto bättre. Ju lägre standardiserad nettokostnadsavvikelse, desto bättre. Ju lägre effektivitetsvärde desto mer effektiv. Kommun B har det lägsta effektivitetsvärdet och är därmed effektivare än kommun A och C. Effektivitetsvärdet kan anta värden mellan 0–2 för respektive läsåre.

Kommun	Kvalitetsresultatsindex (ju lägre ju bättre)	Nettokostnadsavvikelse per invånare (ju lägre ju bättre)	Effektivitetsvärde läsåret 2014/2015
A	0,1025	1	1,1025
B	0,5725	0	0,5725
C	0,7575	0,4394	1,1969

Effektivitetsvärde = Standardiserad nettokostnadsavvikelse + Kvalitetsresultatindexvärde

För progressionen beräknas en effektivitetsdifferens enligt följande:

Effektivitetsdifferens = Effektivitetsvärde_{2010/11} – Effektivitetsvärde_{2007/08}

Fem effektivitetsdifferenser beräknas utifrån effektivitetsvärdet för dessa tidpunkter:

2007/08 – 2010/11

2008/09 – 2011/12

2009/10 – 2012/13

2010/11 – 2013/14

2011/12 – 2014/15

Om effektivitetsdifferensen för den första perioden (2007/08 – 2010/11) är negativ visar det på att effektivitetsvärdet för läsåret 2010/11 är lägre (det vill säga bättre) än effektivitetsvärdet för läsåret 2007/08.

Ett medelvärde av de fem effektivitetsdifferenserna beräknas och standardiseras, så att värdet är mellan 0–1 och ovan villkor fortsätter gälla. Den genomsnittliga standardiserade effektivitetsdifferensen kan således anta ett värde mellan 0 och 1, där 0 visar på bäst effektivitetsutveckling.

Bilaga 4

Beskrivande statistik

I denna bilaga presenteras beskrivande statistik i form av olika lägesmått för nettokostnadsavvikelsen samt de fyra indikatorer som ingår i kvalitetsresultatsindexet för riket (290 kommuner). De lägesmått som presenteras är medelvärde, max- och min-värde samt standardavvikelsen.

Nettokostnadsavvikelse	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Medelvärde	59	191	185	188	253	317	248	235
Max-värde	2 812	2 635	2 487	2 035	2 803	2 602	2 751	4 127
Min-värde	-2 245	-2 044	-1 756	-2 539	-4 022	-2 228	-1 977	-2 167
Standardavvikelse	707	711	762	777	850	829	833	868

Genomsnittligt meritpoäng	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Medelvärde	205,2	205,1	203,9	205,0	205,0	207,1	207,6	215,7
Max-värde	245,4	254,9	248,3	251,6	257,0	246,0	247,3	258,7
Min-värde	175,9	177,1	155,2	171,2	171,5	168,2	151,2	161,7
Standardavvikelse	9,72	10,94	11,23	11,62	11,83	11,40	12,48	14,00

Andel som uppnått kunskapskraven	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Medelvärde	76,9	76,8	76,3	76,7	76,6	76,2	75,6	74,6
Max-värde	97,8	94,3	97,1	98,0	95,9	93,8	96,0	94,7
Min-värde	57,1	54,0	44,4	56,8	55,8	50,0	47,1	46,8
Standardavvikelse	7,05	7,74	7,83	7,74	7,81	7,92	8,37	8,47

SALSA-residual (genomsnittligt meritvärde)	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Medelvärde	0,2	0,2	0,0	0,4	-0,4	-0,9	-2,1	-2,5
Max-värde	32,0	24,0	40,0	30,0	43,0	29,0	28,0	24,5
Min-värde	-24,0	-22,0	-38,0	-27,0	-22,0	-29,0	-39,0	-37,0
Standardavvikelse	7,83	8,21	8,90	9,09	8,62	8,66	9,54	9,57

SALSA-residual (andel som uppnått kunskapskraven)	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Medelvärde	0,7	0,4	0,5	0,3	0,2	1,8	1,0	1,0
Max-värde	20,0	19,0	22,0	22,0	18,0	28,0	24,0	25,0
Min-värde	-22,9	-21,0	-28,0	-20,0	-21,0	-15,0	-30,0	-16,0
Standardavvikelse	6,15	6,30	6,70	6,51	6,47	6,58	6,99	6,03

Bilaga 5

Ranking nuläge

Kommun	Ranking	Kommun	Ranking	Kommun	Ranking	Kommun	Ranking
Lidingö	1	Vara	43	Storfors	85	Eksjö	127
Ekerö	2	Söderköping	44	Trollhättan	86	Essunga	128
Danderyd	3	Bollebygd	45	Skara	87	Oxelösund	129
Täby	4	Älvdalen	46	Staffanstorps	88	Vänersborg	130
Lomma	5	Eslöv	47	Tidaholm	89	Hagfors	131
Österåker	6	Bjurholm	48	Nordanstig	90	Haparanda	132
Kävlinge	7	Stenungsund	49	Övertorneå	91	Ronneby	133
Vellinge	8	Järfälla	50	Enköping	92	Vadstena	134
Sollentuna	9	Helsingborg	51	Höör	93	Hudiksvall	135
Nykvarn	10	Nordmaling	52	Ovanåker	94	Sorsele	136
Salem	11	Botkyrka	53	Alingsås	95	Lerum	137
Vaxholm	12	Malung-Sälen	54	Karlskoga	96	Kungsör	138
Upplands-Bro	13	Östersund	55	Skellefteå	97	Sigtuna	139
Värmdö	14	Trosa	56	Åre	98	Ljusdal	140
Hammarö	15	Uppsala	57	Falun	99	Rättvik	141
Ydre	16	Bjuv	58	Örnsköldsvik	100	Dals-Ed	142
Kungsbacka	17	Ljungby	59	Ragunda	101	Leksand	143
Ystad	18	Södertälje	60	Norrköping	102	Karlstad	144
Solna	19	Mölnadal	61	Söderhamn	103	Lycksele	145
Filipstad	20	Norsjö	62	Herrljunga	104	Sävsjö	146
Tyresö	21	Halmstad	63	Boden	105	Arboga	147
Skurup	22	Jokkmokk	64	Jönköping	106	Storuman	148
Hallsberg	23	Kungälv	65	Olofström	107	Malmö	149
Härnäs	24	Östra Göinge	66	Perstorp	108	Växjö	150
Vaggeryd	25	Vallentuna	67	Kumla	109	Ulricehamn	151
Burlöv	26	Kalmar	68	Surahammar	110	Lilla Edet	152
Älvsbyn	27	Motala	69	Borås	111	Töreboda	153
Aneby	28	Värnamo	70	Mullsjö	112	Karlskrona	154
Partille	29	Luleå	71	Mariestad	113	Strängnäs	155
Höganäs	30	Alvesta	72	Karlsborg	114	Kristianstad	156
Trelleborg	31	Mark	73	Bromölla	115	Götene	157
Nacka	32	Landskrona	74	Stockholm	116	Säter	158
Nynäshamn	33	Knivsta	75	Mjölby	117	Kinda	159
Öckerö	34	Hedemora	76	Grästorps	118	Båstad	160
Haninge	35	Skövde	77	Vilhelmina	119	Piteå	161
Tranås	36	Mellerud	78	Gnosjö	120	Linköping	162
Sundbyberg	37	Eskilstuna	79	Örkelljunga	121	Kalix	163
Falköping	38	Gällivare	80	Örebro	122	Gävle	164
Åmål	39	Västerås	81	Oskarshamn	123	Älmhult	165
Åstorp	40	Högsby	82	Borlänge	124	Svedala	166
Varberg	41	Nybro	83	Simrishamn	125	Habo	167
Huddinge	42	Hultsfred	84	Lidköping	126	Kramfors	168

Kommun	Ranking	Kommun	Ranking	Kommun	Ranking
Uppvidinge	169	Mörbylånga	211	Vännäs	253
Borgholm	170	Vansbro	212	Ljusnarsberg	254
Lund	171	Älvkarleby	213	Eda	255
Katrineholm	172	Hässleholm	214	Laxå	256
Sala	173	Hallstahammar	215	Berg	257
Kristinehamn	174	Karlshamn	216	Hjo	258
Sandviken	175	Timrå	217	Ale	259
Ängelholm	176	Tjörn	218	Robertsfors	260
Nyköping	177	Munkfors	219	Sundsvall	261
Nässjö	178	Lessebo	220	Torsås	262
Lekeberg	179	Strömstad	221	Tierp	263
Vårgårda	180	Svalöv	222	Vingåker	264
Västervik	181	Åtvidaberg	223	Östhammar	265
Göteborg	182	Laholm	224	Sjöbo	266
Umeå	183	Bengtsfors	225	Lindesberg	267
Orsa	184	Krokom	226	Tomelilla	268
Nora	185	Gagnef	227	Sunne	269
Tibro	186	Ödeshög	228	Kil	270
Upplands Väsby	187	Sölvesborg	229	Heby	271
Härnösand	188	Hylte	230	Klippan	272
Gislaved	189	Härjedalen	231	Bollnäs	273
Ockelbo	190	Markaryd	232	Tranemo	274
Hofors	191	Sollefteå	233	Gnesta	275
Arvika	192	Norrälje	234	Mönsterås	276
Hörby	193	Säffle	235	Flen	277
Årjäng	194	Hällefors	236	Valdemarsvik	278
Lysekil	195	Bräcke	237	Degerfors	279
Tanum	196	Håbo	238	Norberg	280
Fagersta	197	Åsele	239	Skinnskatteberg	281
Uddevalla	198	Malå	240	Emmaboda	282
Avesta	199	Vimmerby	241	Arjeplog	283
Falkenberg	200	Ludvika	242	Boxholm	284
Tingsryd	201	Svenljunga	243	Dorotea	285
Köping	202	Osby	244	Askersund	286
Munkedal	203	Pajala	245	Kiruna	287
Sotenäs	204	Ånge	246	Grums	288
Gullspång	205	Smedjebacken	247	Färgelanda	289
Forshaga	206	Gotland	248	Orust	290
Vetlanda	207	Finspång	249		
Överkalix	208	Mora	250		
Vindeln	209	Strömsund	251		
Arvidsjaur	210	Torsby	252		

Bilaga 6

Ranking progression

Kommun	Ranking	Kommun	Ranking	Kommun	Ranking	Kommun	Ranking
Nordmaling	1	Vaxholm	43	Skellefteå	85	Köping	127
Aneby	2	Karlsborg	44	Uppsala	86	Krokom	128
Kalix	3	Borgholm	45	Trollhättan	87	Kungsör	129
Vilhelmina	4	Örnsköldsvik	46	Järfälla	88	Fagersta	130
Filipstad	5	Dals-Ed	47	Eskilstuna	89	Sjöbo	131
Bengtstors	6	Ödeshög	48	Uppvidinge	90	Västerås	132
Ydre	7	Nora	49	Varberg	91	Norrköping	133
Ekerö	8	Kungälv	50	Staffanstorps	92	Strängnäs	134
Norberg	9	Lycksele	51	Säter	93	Sundsvall	135
Lekeberg	10	Ulricehamn	52	Salem	94	Burlöv	136
Boden	11	Älvdalen	53	Alvesta	95	Tanum	137
Täby	12	Lidingö	54	Värnamo	96	Sandviken	138
Hallstahammar	13	Torsby	55	Vindeln	97	Eksjö	139
Lilla Edet	14	Älvkarleby	56	Upplands-Bro	98	Helsingborg	140
Hedemora	15	Falun	57	Karlskrona	99	Leksand	141
Sundbyberg	16	Nyköping	58	Mark	100	Trosa	142
Värmdö	17	Storfors	59	Ragunda	101	Herrljunga	143
Haninge	18	Katrineholm	60	Olofström	102	Kil	144
Kramfors	19	Örebro	61	Ronneby	103	Mjölby	145
Avesta	20	Rättvik	62	Vimmerby	104	Botkyrka	146
Motala	21	Härnösand	63	Finspång	105	Tranemo	147
Sala	22	Knivsta	64	Skövde	106	Lindesberg	148
Sävsjö	23	Bollebygd	65	Oskarshamn	107	Danderyd	149
Åmål	24	Haparanda	66	Vara	108	Vingåker	150
Bromölla	25	Östra Göinge	67	Ängelholm	109	Göteborg	151
Sollentuna	26	Nybro	68	Söderköping	110	Höganäs	152
Skinnskatteberg	27	Solna	69	Kävlinge	111	Tierp	153
Hallsberg	28	Åstorp	70	Håbo	112	Västervik	154
Strömsund	29	Norsjö	71	Vansbro	113	Mullsjö	155
Mellerud	30	Stockholm	72	Halmstad	114	Kungsbacka	156
Strömstad	31	Hudiksvall	73	Vänersborg	115	Piteå	157
Oxelösund	32	Hylte	74	Linköping	116	Nässjö	158
Vårgårda	33	Ljungby	75	Grums	117	Gällivare	159
Hofors	34	Umeå	76	Tingsryd	118	Örkelljunga	160
Luleå	35	Nykvarn	77	Skurup	119	Jönköping	161
Huddinge	36	Södertälje	78	Ockelbo	120	Sigtuna	162
Landskrona	37	Österåker	79	Karlskoga	121	Svedala	163
Ystad	38	Enköping	80	Eslöv	122	Berg	164
Östersund	39	Lomma	81	Nynäshamn	123	Alingsås	165
Trelleborg	40	Falköping	82	Falkenberg	124	Gävle	166
Hagfors	41	Malmö	83	Lidköping	125	Tjörn	167
Älvsbyn	42	Vaggeryd	84	Borlänge	126	Smedjebacken	168

Kommun	Ranking	Kommun	Ranking	Kommun	Ranking
Gislaved	169	Ånge	211	Ljusnarsberg	253
Vellinge	170	Robertsfors	212	Orsa	254
Vallentuna	171	Söderhamn	213	Ludvika	255
Lund	172	Grästorp	214	Älmhult	256
Hammarö	173	Sölvesborg	215	Mora	257
Gullspång	174	Heby	216	Essunga	258
Karlshamn	175	Malung-Sälen	217	Ale	259
Ljusdal	176	Bräcke	218	Lysekil	260
Skara	177	Färgelanda	219	Årjäng	261
Arvidsjaur	178	Uddevalla	220	Bjurholm	262
Tranås	179	Östhammar	221	Habo	263
Simrishamn	180	Nordanstig	222	Munkfors	264
Kalmar	181	Perstorp	223	Osby	265
Kristianstad	182	Vetlanda	224	Emmaboda	266
Tyresö	183	Tidaholm	225	Åsele	267
Öckerö	184	Upplands Väsby	226	Valdemarsvik	268
Hässleholm	185	Sollefteå	227	Laxå	269
Surahammar	186	Sotenäs	228	Hjo	270
Bjuv	187	Flen	229	Gagnef	271
Tomelilla	188	Töreboda	230	Storuman	272
Höör	189	Lessebo	231	Stenungsund	273
Kinda	190	Högsby	232	Åre	274
Forshaga	191	Svalöv	233	Arvika	275
Mörbylånga	192	Arboga	234	Mönsterås	276
Mariestad	193	Malå	235	Åtvidaberg	277
Borås	194	Lerum	236	Vadstena	278
Härnäs	195	Vännäs	237	Kiruna	279
Kristinehamn	196	Mölnådal	238	Svenljunga	280
Hultsfred	197	Timrå	239	Gnesta	281
Laholm	198	Säffle	240	Överkalix	282
Markaryd	199	Växjö	241	Pajala	283
Hörby	200	Gnosjö	242	Orust	284
Torsås	201	Nacka	243	Tibro	285
Hällefors	202	Jokkmokk	244	Övertorneå	286
Munkedal	203	Bollnäs	245	Dorotea	287
Eda	204	Klippan	246	Boxholm	288
Kumla	205	Norråhlja	247	Sorsele	289
Båstad	206	Degerfors	248	Arjeplog	290
Partille	207	Sunne	249		
Ovanåker	208	Askersund	250		
Karlstad	209	Härjedalen	251		
Gotland	210	Götene	252		

Bilaga 7

Statistik för fördjupningskommuner

Kommun	Nettokostnadsavvikelse 2014
Ydre	-454
Kävlinge	-1 652
Ekerö	-1 458
Värmdö	-1 148
Österåker	-2 167
Lidingö	-1 498
Burlöv	-989
Täby	-1 816
Medelvärde riket	235

Kommun	Genomsnittligt meritpoäng 2014/15	SALSA-residual, genomsnittligt merpoäng 2014/15
Ydre	237,4	17,0
Kävlinge	229,9	-0,3
Ekerö	243,3	9,3
Värmdö	227,1	1,9
Österåker	226,3	-7,0
Lidingö	257,3	6,4
Burlöv	223,2	5,7
Täby	239,9	-8,6
Medelvärde riket	215,7	-2,5

Kommun	Andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, årskurs 9 2014/15	SALSA-residual, andel som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, årskurs 9 2014/15
Ydre	81,1	5,0
Kävlinge	85,6	4,8
Ekerö	89,8	6,2
Värmdö	80,3	6,3
Österåker	82,9	0,2
Lidingö	93,0	2,5
Burlöv	74,3	1,7
Täby	91,5	2,9
Medelvärde riket	74,6	1,0

Bilaga 8

Statistik för Kunskapsskolan

	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Genomsnittligt meritvärde	236,21	235,92	239,29	237,01	239,66	237,71	239,38	253,29
Andel måluppfyllelse	83,94	87,18	88,01	89,92	91,16	90,91	90,43	89,85
SALSA Meritvärde	16,46	11,35	16,23	10,42	10,05	8,43	7,11	8,63
SALSA Måluppfyllelse	2,13	3,43	4,42	4,99	5,06	4,88	3,28	2,66

www.svensktnaringsliv.se

Storgatan 19, 114 82 Stockholm

Telefon 08-553 430 00