

Effektivitet hos offentliga myndigheter

De offentliga myndigheterna hanterar en väsentlig del av samhällets resurser. De svarar för att viktiga samhällsmål realiseras. Deras uppgifter i samhället tenderar att växa.

En myndighet kan sköta sina uppgifter i samhället mer eller mindre väl. Frånvaron av konkurrens gör att mindre väl fungerande myndigheter inte slås ut automatiskt. Myndigheternas effektivitet måste därför övervakas. En sådan övervakning sköts av bla riksdagens revisorer och riksrevisionsverket.

Allmänhetens uppmärksamhet då det gäller exempelvis statligt slöseri och byråkratiskt krångel avspeglas också i den övervakning som massmedia utsätter myndigheterna för.

Trots den uppmärksamhet som sedan länge ägnas åt effektivitetsproblemen i offentlig sektor, saknas emellertid fortfarande en enig och entydig uppfattning om vad vi i detta sammanhang skall mena med effektivitet och hur denna effektivitet skall kunna matas eller bedömas.

Makten över myndigheterna

När ekonomer talar om effektivitet i en verksamhet avser man en värdering av

Fil lic HANS ÖSTERBERG är ledare för en grupp vid EFI (Ekonomiska Forsknings Institutet) vid Handelshögskolan i Stockholm som sysslar med administrations- och organisationsforskning. Sedan ett år tillbaka är han dessutom konsult åt riksrevisionsverket.

verksamhetens resultat i förhållande till dess resursutnyttjande. En första fråga i varje effektivitetsdiskussion är därför vems värdering som skall gälla för verksamheten i fråga. Vem är det som i denna mening skall ha den slutgiltiga makten över tex en offentlig myndighet? Är det de direkta avnämarna av myndighetens tjänster — eventuellt representerade av olika samhällsintressen — är det finansierarna, dvs skattebetalarna representerade av regering och riksdag, är det verksamhetsledning och verksamhetsanställda, eller är det möjligen revisorerna?

Detta aktualiserar olika frågor som gäller inflytandet över myndigheternas verksamhet. Skall endast regeringen få bestämma? Skall myndigheternas personal tillåtas ha ett inflytande? Skall allmänheten, representerat av betydelsefulla grupper, direkt kunna påverka myndigheternas verksamhet?

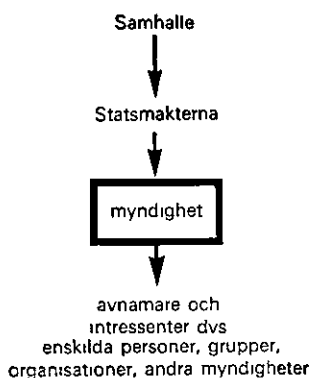
Ett sätt att diskutera dessa frågor är att utgå från ett mönster som skapades av den berömde sociologen Max Weber. Han debatterade samhällsproblemen med hjälp av s k idealtyper. En idealtyp är en slags renodling av vissa förhållanden. Dessa accentueras för debattens skull. En idealtyp har därför ingen direkt motsvarighet i verkligheten. Den är däremot ett medel för diskussionen.

Jag skall till en början försöka att diskutera myndigheternas effektivitet med utgångspunkt från två idealtyper av system för statsförvaltningen.

Den hierarkiska modellen

Typ I beskriver en myndighet som en länk i en kedja, som reglerar den offentliga förvaltningen. Statsmakterna, rege-

Figur 1. Den hierarkiska modellen



ring och riksdag, tolkar de behov och krav som individer och grupper i samhället har. De omformar dessa behov och krav till mål och direktiv för olika myndigheter. De anvisar också de resurser som gör det möjligt för myndigheterna att uppnå dessa mål. Myndigheternas uppgift — eller effektivitetsmål — är att förverkliga dessa mål med så små resursupppoffringar som möjligt. Typ I — åskådliggjord i figur 1 — representerar en traditionell, hierarkisk och vad man skulle kunna kalla för juridisk syn på statsförvaltningen.

Den hierarkiska modellen kan ses som ett uttryck för en önskan att dirigera och samordna de olika myndigheterna mot samhällets mål.

Innebär typ I att myndigheternas eventuella slöseri kan kontrolleras på bästa sätt? Det enkla svaret på denna fråga är att statsmakterna inte annat än i de extrema fallen torde kunna avgöra om en myndighets verksamhet utgör ett slöseri med allmänna medel. Några metoder att på ett acceptabelt sätt mäta myndigheternas prestationer i relation till de mål som fastställts för dem av statsmakterna finns så vitt bekant inte, trots de försök som gjorts i samband med bl a programbudgetering.

Typ I är en tankekonstruktion. I verkligheten tycks myndigheter utgöra betydligt mer självständiga organisationer än som skisserats ovan. Men om den typ av statsförvaltning som typ I representerar inte är realistisk, bör denna tankemodell inte heller binda oss när det gäller frågor om t ex hur myndighe-

ternas effektivitet bör bedömas. Kan man då inte tänka sig något annat förvaltningssystem som är mer realistiskt och som därför är mer ägnat att fungera som en bas för effektivitetsbedömningen? Jag vill här skissera en sådan typ av förvaltningssystem.

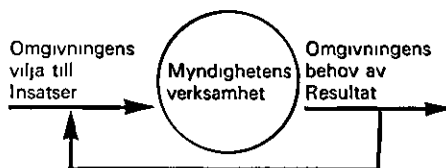
Interaktionsmodellen

Denna andra typ som här kallas för typ II, eller interaktionsmodellen, innebär att en myndighet inte arbetar isolerat utan påverkas av och påverkar olika förhållanden i det omgivande samhället. Statsmakterna utgör endast en om ock så en viktig faktor bland många. Medborgarna i kommuner, organisationer eller andra grupperingar utgör andra viktiga faktorer. Resultaten från en myndighets verksamhet påverkar omgivningens vilja till insatser på det sätt som åskådliggöres i figur 2.

Medan myndigheten i den hierarkiska modellen har en huvudsakligen "passiv" exekutiv funktion (fullgör de order eller direktiv som mottagits uppfifrån) befinner sig myndigheten enligt interaktionsmodellen i en komplex spelsituation med sina olika intressegrupper och förutsättes vara tvingad att aktivt verka både för att skaffa fram resurser och för att "sälja" sina resultat. Medan den hierarkiska organisationsmodellen var väsentligen statisk och centraliserad, kan myndighetsorganisation enligt interaktionsmodellen beskrivas som dynamisk och apolär.

Statsmakterna anger med hjälp av verksaminstruktion m m själva strukturen på spelsituationen, vilka typer av problem och vilka intressegrupper som myndigheter främst skall komma i kontakt och inte agera med. Fortsättningsvis bestäms utvecklingen av den löpande verksamheten huvudsakligen av myndighetens egna ansträngningar att på-

Figur 2. Interaktionsmodellen



verka omgivningens önskemål respektive dess vilja till insatser och uppoffringar. Även om myndigheten även fortsättningsvis får huvuddelen av sina resurser via statsbudgeten, som också formellt reglerar dess verksamhetsinriktning, får detta ses mera som en ex-post bekräftelse av vad myndigheten åstadkommit, vilken framgång den haft och vilket stöd den skaffat sig för sina verksamhetsgrenar, än som ex-ante order initierade uppifrån. Samtidigt utgör givetvis kanslihus och riksdagsgrupper alltid viktiga intressegrupper för myndigheten.

Effektiviteten i en myndighet kan enligt denna modell tydligen inte längre bedömas genom att jämföra resurser och resultat med av statsmakterna angivna mål och direktiv. Själva effektivitetsbegreppet får istället ges en mera dynamisk tolkning och betraktas som en fråga om hur pass bra myndigheten klarar att överleva och anpassa sig i en omgivning med föränderliga förhållanden, problem och önskemål. Någon entydig värdemätare finns inte längre. Den relevanta frågan är inte vad myndigheten totalt fått ut för sina resurser räknat i kronor, eller något annat ensartat önskemål, utan hur bra eller stabila lösningar på sin spelsituation myndigheten åstadkommit i en viss situation vid en given tidpunkt.

Statsmakterna har ett oavvisligt krav på att kunna styra och kontrollera myndigheterna. Man kan inte heller komma ifrån att myndigheterna måste tillmötesgå övergripande mål som formuleras av statsmakterna för deras verksamhet. En brist på styrning och samordning av myndigheterna skulle medföra risker för ett kaotiskt förvaltningssystem utanför samhällets kontroll. Det finns inte heller anledning att ifrågasätta myndigheternas förmåga och vilja att i stort sett uppfylla statsmakternas överordnade målsättning. Naturligtvis kan också i verkligheten statsmakterna, främst regeringen, vidta sanktioner mot den myndighet som inte svarar mot dess målsättning.

Kanske inte dessa krav nödvändigtvis måste komma i konflikt med ett myndighetsbetonde enligt interaktionsmodellen. Kanhända kan statsmakterna

nöja sig med att kontrollera att myndigheten i stort fyller de uppgifter den i sin verksamhetsinstruktion ålagts att svara för eller mer specifikt

— att myndigheterna uppfyller de krav som ställs av berörda enskilda medborgare, grupper, organisationer, folkrörelser m.m.;

— att myndigheterna bedriver sin verksamhet utan onödigt slöseri och byråkratiskt krångel.

Men om vi accepterar att typ II ger en åtminstone delvis riktig beskrivning av myndigheternas situation bör detta föranleda att metoder att undersöka statligt krångel och slöseri som utgår från interaktionsmodellen måste utvecklas.

Förutsättningen är att interaktionsmodellen är tillräckligt korrekt som beskrivning av myndigheten i den offentliga sektorn för att motivera dessa åtgärder.

Hur ser verkligheten ut?

En undersökning har utförts som till en del hade till syfte att pröva de antaganden som är förenade med typ II. Undersökningen gällde en stor statlig forsknings- och utbildningsorganisation. Den genomfördes med hjälp av intervjuer av de personer som ansågs vara nyckelpersoner i myndigheten.

Jag skall kort relatera några av de allmänna — och i sig föga överraskande — observationer och slutsatser som kan sägas ge stöd för en interaktions-tolkning av den berörda högskolemyndighetens sätt att fungera.

Det visade sig att regeringens påverkan på myndigheten i huvudsak gällde mer principiella frågor av betydelse. I övrigt karakteriserades verksamheten vid myndigheten av en mycket stor mängd kontakter med andra myndigheter, grupper och organisationer utanför myndigheten. Myndighetens mål växte fram genom dessa kontakter och genom en intern debatt. Denna interna debatt fördes inom de olika administrativa organ som myndigheten förfogade över. Informella kontakter förekom. Målen kom till uttryck i planer av varierande typ och långsiktighet. Myndighetens personal påverkades på olika sätt, t.ex. genom seminarier och arbets-

grupper, att acceptera de mål som angavs i planerna. Myndigheten försökte själv att få belägg för att angivna målsättningar också realiserades.

Det basmaterial, t ex råvaror och råmaterial, problemkännedom, lösningsförslag och verksamhetsidéer etc som behövdes anskaffades utan statsmakternas åtgärder. Man strävade efter att få sin produktion av tjänster så anpassad som möjligt till behov och krav i samhället; dvs man anpassade successivt sin produktion till de grupper som man ansåg vara konsumenter av myndighetens prestationer.

Resurser som behövdes för myndighetens verksamhet utgjordes inte bara av anslag från statsmakterna. Man sökte också skaffa ekonomiska resurser via näringslivet, via en lönsam konventionell drift av vissa anläggningar, via privata stiftelser m m. Arbetskraften var en viktig resurs liksom den sociala miljön.

Myndigheten strävade efter att kontinuerligt anpassa sitt arbete till olika skeenden i samhället. Samhällsdebatten spelade exempelvis en stor roll för forskningens inriktning och utformning. Man strävade i sina planer efter att förutse samhällets utveckling.

Ett samspel som avsåg att ge positiva effekter för myndigheten eftersträvades med olika betydelsefulla grupper och organisationer i samhället.

Det framgick således av undersökningen att statsmakternas roll som uttolkare av samhällets behov och krav och som dirigent för verksamheten var av ganska underordnad betydelse. Synen på statsförvaltningen enligt typ I tycks av denna undersökning att döma vara mindre realistisk än typ II.

De båda typerna av system för statsförvaltningen får naturligtvis också andra konsekvenser än de som direkt har med dessas effektivitet att göra. Det är t ex i princip svårt att tänka sig ett vidgat reellt personalinflytande hos de statliga myndigheterna om, i enlighet med typ I, statsmakterna har fastställt och fastställer målen för myndigheternas verksamhet.

Ytterligare en näraliggande fråga, aktualiserad av bl a myndigheternas utlokalisering från Stockholm, gäller möjlig-

heterna att decentralisera statsförvaltningen.

En långtgående decentralisering bör rimligtvis innebära att också myndigheternas mål formuleras av myndigheterna själva i samverkan med betydelsefulla grupper i deras närmaste omgivning. Ett förvaltningssystem enligt typ I förhindrar en långtgående decentralisering, eftersom det i grund och botten är ett centraliserat system. Om vi accepterar förvaltningssystem av typ II skulle bl a följande vinnas.

Myndigheternas interna verksamhet som i stora delar fortfarande är formellt organiserad utifrån den hierarkiska synen bör kunna moderniseras och effektiviseras. Om vi utgår från att regeringens direktiv inte utgör de enda målen för myndigheternas verksamhet, kan och bör de anställdas kunskaper och värderingar kunna tillvaratas t ex genom sk förvaltningsdemokrati eller andra former för intern samverkan i myndigheten.

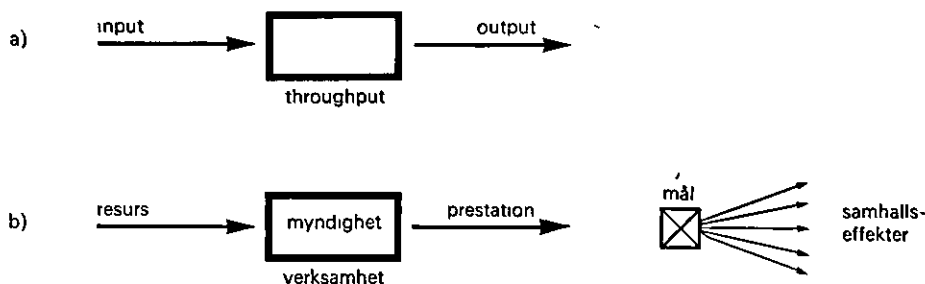
Myndigheternas direkta samverkan med medborgare, grupper och organisationer underlättas.

Effektivitetsbedömning

De flesta människor är förmodligen överens om att t ex en myndighets slöseri med skattemedel, byråkratiska krångel och långsamhet är utslag av bristande effektivitet. En närmare undersökning av ett fall av befarat statligt slöseri aktualiserar emellertid i allmänhet besvärliga undersöknings- och tolkningsproblem. Är det verkligen fråga om slöseri? Har inte i stället samhället fått valuta för sina pengar i form av hög kvalitet på beslut och andra åtgärder. Kan inte exempelvis en polisundersökning, domstolsförhandling och dom egentligen få ta obegränsat med tid och andra resurser i anspråk? Får inte en patients liv kosta hur mycket som helst?

Många förslag om hur man ska undersöka myndigheters effektivitet har förts fram under åren. En del av dem har inspirerats av idéer kring enskilda företags effektivitet. En myndighet befinner sig dock inte i samma situation som ett enskilt företag. Möjligheterna att luta sig mot effektivitetsbegrepp som

Figur 3. Några centrala begrepp i prestationsmodellen



"lönsamhet", "tillväxt" eller liknande är obefintliga eller i varje fall starkt begränsade.

En ansats, som närmast kan sägas utgå från den hierarkiska modellen, dominerar tankandet om hur offentliga myndigheters effektivitet skall bedömas. Den bygger på antaganden om att mål kan formuleras för en myndighet och att en myndighets prestationer kan mätas och relateras till målen. Denna ansats anknyter till den så kallade programbudgeteringen, en metod för planering och budgetering. Jag kallar här denna ansats för "prestationsmodellen".

En ny ansats, som kallas "verksamhetsvärdering", har av författaren utvecklats på uppdrag av riksrevisionsverket (Österberg [1975]). Den erbjuder en grundsyn som delvis är annorlunda och som kan ses som ett alternativ till eller komplettering av prestationsmodellen. De synpunkter som framförs i denna artikel är dock helt och hållet författarens egna.

Prestationsmodellen

Låt mig först få karakterisera prestationsmodellen genom att relatera dess centrala begrepp till en enkel input-throughput-outputmodell såsom illustreras i figur 3. Enligt denna modell förbrukar en myndighet (eller vilken organisation som helst) resurser (input) i form av kapital, energi m m. Dessa resurser omvandlas genom myndighetens verksamhet (throughput) till prestationer (output), som består av tjänster, varor m m. Prestationerna styrs av mål. Målen är så utformade att de leder till positiva effekter på samhället. En myn-

dighets effektivitet antas enligt prestationsmodellen kunna bedömas genom att dess prestationer jämföres med målen samtidigt som förbrukningen av resurser beaktas.

Samtidigt visar emellertid de undersökningar, som utförts att man oundvikligen möter vissa svårartade problem.

Det finns exempel på undersökningar i USA och i Sverige — via så kallade förvaltningsrevisioner — som kan ses som framgångsrika exempel på prestationsmodellens tillämpning. Ett studium av de undersökningar som utförts, visar dock på flera problem.

Det har i praktiken visat sig svårt att formulera mål för myndigheterna, som är tillräckligt konkreta för att kunna jämföras med deras prestationer. Det finns naturligtvis flera orsaker till detta problem. En orsak är att regeringen är den instans som i princip formulerar och fastställer myndigheternas mål. Den svenska statsapparaten är emellertid inte — lyckligtvis — uppbyggd så att jättelika centrala planeringsenheter inom departementen reglerar myndigheternas verksamhet i detalj.

Även i de fall där tillräckligt konkreta och i andra avseenden meningsfulla mål har kunnat anges, vållar mätningarna av prestationer avsevärda problem.

Det finns ganska många exempel på kvantitativa prestationsmått. Ett exempel som ansetts framgångsrikt är studierna av tömningen av soptunnor i staden New York. Man har där beräknat effektiviteten genom att ställa antal tömda soptunnor per yta gatumark i förhållande till använda persondagar etc.

De kvantitativa prestationsmåttén är dock ofta ensidiga och ibland direkt farliga att använda. Då man exempelvis försökte sig på att bedöma polisens effektivitet genom att räkna antalet arresteringar per polisman, fick detta av lätt begripliga skäl en del icke önskvärda konsekvenser.

De kvalitativa måtten måste anses lika viktiga och ofta viktigare än de kvantitativa. De är tyvärr mycket mer svårångade. Hur mäter man t ex kvaliteten i ett beslut?

Förbrukningen av resurser är det tredje inslaget i bedömningen av effektivitet enligt prestationsmetoden. En myndighet anses effektivare ju mindre resurser den förbrukar för att åstadkomma en viss prestation.

En bedömare av effektivitet kan här stå helt frågande inför omfattningen av de förbrukade resurserna. Har en viss myndighet använt för mycket pengar? Svårigheten att besvara denna fråga beror på att myndighetens totala situation och övriga förutsättningar inte på något enkelt sätt kan beskrivas och "standardiseras" för att möjliggöra rättvisande jämförelser.

Man kan också resa mer principiella invändningar mot prestationsmodellen. Den tycks ju representera en ganska auktoritär hierarkisk syn på statsförvaltningen, där myndigheterna ses som ganska osjälvständiga organisationer vars primära uppgift är att effektuera statsmakternas beställningar. I verkligheten är myndigheterna både mera självständiga och mera komplexa.

Prestationsmodellen kan sammanfattningsvis anses vara en mindre lyckad modell för bedömning av myndigheternas effektivitet. Det finns få exempel på dess framgångsrika användning. Inom det privata näringslivet har modellen vunnit föga ankläng. Man måste därför anse det som önskvärt att få fram ett nytt alternativ för bedömningen av effektivitet.

Verksamhetsvärdering

Den modell som här föreslås som alternativ till "prestationsmodellen" innebär att verksamhetens effektivitet undersöks och bedöms under delvis andra förut-

sättningar än de som ingår i prestationsmodellen.

Uppgiften kan sägas vara att skapa en ram för effektivitetsbedömning som kan tillämpas på myndigheter som fungerar enligt interaktionsmodellen och där man således inte har tillgång till något givet, entydigt och statistiskt värde mått för myndighetens resurser och resultat.

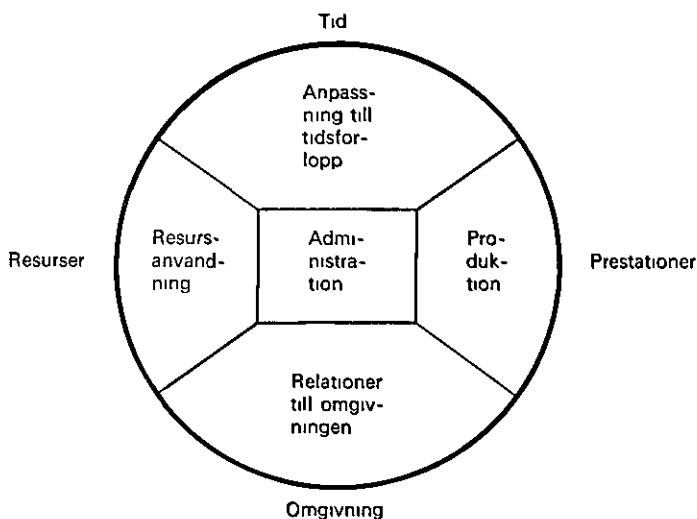
En av förutsättningarna för verksamhetsvärderingsmodellen är att det inte nödvändigtvis och endast är statsmakterna som fastställer myndigheternas mål. Myndigheterna är självständiga och komplexa organisationer som samverkar med betydelsefulla grupper, organisationer och personer i samhället. Myndigheterna själva torde generellt ta fler initiativ än statsmakterna i fråga om sin egen verksamhet, och i stor utsträckning formulera sina egna mål. Detta gör att effektivitetsbedömningar enligt prestationsmodellen skulle bli ganska meningslösa.

En annan förutsättning för verksamhetsvärderingen utgörs av en slags helhetsbild av de processer som måste fungera väl för att en myndighet skall kunna fullfölja sina uppgifter i samhället. Denna helhetsbild representerar — inom vida gränser — ett slags ideal. Avvikelse från detta ideal karakteriseras som bristande effektivitet. Hur ser då denna helhetsbild ut och hur konstateras avvikelser från idealen?

Vi betecknade tidigare myndigheternas strävan enligt interaktionsmodellen som försök att i en föränderlig omvärld uppnå tillfredsställande anpassning eller stabila spellösningar i förhållande till sina olika berörda intressegrupper. Analogt bör vi då också kunna spåra misslyckanden eller ineffektivitet i dessa försök i form av akuta problem, diskrepanser, missnöje och konflikter inom myndigheten eller i dess relation till olika intressegrupper.

För att kunna bedriva denna "uppspärning" av effektivitetsproblem mera systematiskt bör vi först och främst kunna utgå från en slags generell kartläggning av de processer eller aktiviteter inom myndigheten som normalt finns och vars goda funktion är avgörande för ett framgångsrikt arbete inom myndigheten.

Figur 4. Fem processer — verksamhetsgrenar — i en myndighet



Som illustreras i figur 4, ovan, kan man från helt allmänna utgångspunkter till en början urskilja fem typer av verksamhetsfunktioner som är av strategisk betydelse för varje myndighet som har att verka i en ständigt föränderlig omvärld. Existensen av resursförvaltande, producerande respektive administrativa processer, behöver inte särskilt kommenteras. Därtill kommer emellertid de olika aktiviteter av främst informationssökande och informationsbehandlande karaktär som krävs för att kunna anpassa myndighetens arbete till förändringar inom myndigheten och i den omvärld samt de utåtriktade aktiviteter som syftar till att påverka och upprätthålla kontakten med den för myndigheten relevanta omgivningen.

Dessa fem typer av processer eller verksamhetsgrenar är dock alldeles för allmänna för att vara av praktiskt värde i samband med exempelvis undersökning och bedömning av effektivitet. De måste preciseras ytterligare. En sådan precisering har utförts genom att varje verksamhetsgren steg för steg delats in i mer specifika verksamhetsgrenar till dess att en tillräcklig grad av konkretisering uppnåtts. F n har mer än 20 verksamhetsgrenar definierats. (Se Österberg [1975].) De viktigaste av dessa redovisas i tabell 1.

Effektiviteten i de olika verksamhetsgrenarna bedöms sedan som ovan nämnts genom att avvikelser från den ideala verksamheten undersöks. De kan förutom att visa sig i felslagna kalkyler, vinst- eller överskottssituationer m m också yttra sig i problem, konflikter, missnöje med hur verksamheten är uppbyggd och fungerar etc.

Ett försök att undersöka och bedöma effektiviteten i de verksamhetsgrenar som ingår i verksamhetsmodellen, har som tidigare nämnts utförts med avseende på en högskoleorganisation. Denna undersökning förde fram mer än hundra problem till öppen diskussion. Vi skall här bara som illustration återge några exempel från undersökningar av verksamhetsgrenen "administration".

Kommunikationen med grupper, organisationer etc utanför Högskolan vållar problem.

Några institutioner vid Högskolan har mycket intensiva kontakter med näringslivet. Det finns en risk för att dessa intensiva kontakter kan leda till lojalitetskonflikter mellan Högskolan och näringslivet.

Alla typer av tillgängliga informationer utnyttjas inte alltid tillräckligt. Detta kan bero på att vissa grupper är ofullständigt representerade i Högskolans ledning, att vissa grupper har svårt att häv-

da sina intressen i kollegiet (ett organ inom Högskolan som bl a styr stora delar av forskningen) samt att rutiner och befattningsbeskrivningar i viss utsträckning saknas.

Något generellt administrativt system som gäller för flera av Högskolans institutioner finns inte. Variationerna härvidlag skapar svårigheter i en önskad samverkan mellan institutionerna.

Stora skillnader i uppfattningar mellan personer förekommer, vilket också försvårar samverkan.

Samverkan kan åstadkommas genom att mål som är gemensamma för Högskolans personal skapas. Högskolans långtidsplan, som kom till efter ett omfattande utrednings- och discussionsarbete är ett exempel på ett sådant mål. Kritik mot långtidsplanen har emellertid framkommit. Långtidsplanen anses vara alltför generell och därmed urvattnad. Den kan användas fel. Den sänker tex flexibiliteten och handlingsberedskapen. Långtidsplanen är också ett instrument för att påverka och styra organisationsmedlemmarna. I detta avseende förekommer ingen direkt opposition mot långtidsplanen. Denna plan utgör ofta ett styrinstrument vid behandling och prioritering av olika forskningsprogram.

Styrningen av Högskolan sker delvis med hjälp av tilldelning av medel för forskningsprogrammen, vilket ofta anses vara effektivt. Däremot anses Högskolans organisationsplan vara föråldrad och försvårar styrningen. Generellt gäller för ledningen av Högskolan och dess institutioner, att det informella ledarskapet är det som är förhärskande. Detta kan vara på såväl gott som ont.

Styrning innebär också kontroll. Rutiner för kontroll av forskning förekommer ej. Ej heller anses andra åtgärder för kontroll av forskning vara tillräckliga.

Tabell 1. Verksamhetsgrenar

- 1 Administration
 - 1.1 Målprocesser
 - 1.2 Styrprocesser
- 2 Produktion
 - 2.1 Anskaffning och/eller mottagande av basmaterial
 - 2.2 Arbete
 - 2.3 Avsättning av produkt
- 3 Resursanvändning
 - 3.1 Anskaffning av resurser
 - 3.2 Förvaltning av resurser
 - 3.3 Ackumulering och/eller distribution av resurser till omgivningen
- 4 Anpassning till tidsförlopp
 - 4.1 Analys av händelser i organisationens föregående verksamhet
 - 4.2 Anpassning till skeenden inom och utom organisationen
 - 4.3 Prediktioner av framtiden
- 5 Ekologi (relationer till omgivningen)
 - 5.1 Analys av relationer till omgivningen
 - 5.2 Anpassning till omgivningen
 - 5.3 Etablering i omgivningen

Försöken med verksamhetsvärdering har ännu inte förts tillräckligt långt, vare sig i teoretiskt tänkande eller i praktiskt arbete för att kunna slutgiltigt "bedömas". De illustrerar dock en alternativ ansats jämfört med den gängse prestationsmodellen. Om inte annat bidrar den till att inrikta uppmärksamheten på en rad problem och aspekter i fråga om effektivitetsbedömning i offentlig verksamhet, som hittills kringgått eller försumrats i debatten. Kanske är för övrigt en del av dessa problem också aktuella när det gäller effektiviteten inom privata företag?

Verksamhetsvärdering skulle kanske kunna användas också som ett alternativ till de tämligen ensidiga bedömningarna av enskilda företags effektivitet, baserad på deras lönsamhet.

Referenser

Österberg, H., [1975], *Verksamhetsvärdering, förslag till ett system för undersökning och värdering av myndigheters effektivitet*, konsultrapport utarbetad på uppdrag av riksrevisionsverket