

A
B
C
D
E

Handläggare: Elsabet Malmvärn
Tfn:

Förslag till basnyckeltal Redovisning av förvaltningarnas remissvar

Sammanfattning	3
Sammanfattning av respektive förvaltnings remissvar	4
Kista stadsdelsförvaltning	4
Rinkeby stadsdelsförvaltning	5
Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning	10
Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning	11
Bromma stadsdelsförvaltning	14
Kungsholmens stadsdelsförvaltning	15
Norrmalms stadsdelsförvaltning	17
Östermalms stadsdelsförvaltning	21
Maria-Gamla stans stadsdelsförvaltning	23
Katarina-Sofia stadsdelsförvaltning	26
Enskede-Årsta stadsdelsförvaltning	28
Skarpnäcks stadsdelsförvaltning	30
Farsta stadsdelsförvaltning	32
Vantörs stadsdelsförvaltning	33
Älvsjö stadsdelsförvaltning	34

ABCDE

sid 2 (56)

Liljeholmens stadsdelsförvaltning	35
Hägerstens stadsdelsförvaltning	38
Skärholmens stadsdelsförvaltning	40
Utrednings- och statistikkontoret	44
Idrottsförvaltningen	46
Gatu- och fastighetskontoret	46
Utbildningsförvaltningen	50
Kulturförvaltningen	52
Stadsmuseiförvaltningen	52
Saluhallsförvaltningen	53
Socialtjänstförvaltningen	53
Överförmyndarnämnden	53
Miljö- och hälsoskyddsförvaltningen	53
Renhållningsförvaltningen	54
Stockholms Brandförsvär	54
Kyrkogårdsförvaltningen	55
Konsumentförvaltningen	56

Sammanfattning

Stadsledningskontoret har sammanställt förvaltningarnas svar. Efter genomgång av remissvaren från stadens förvaltningar görs bedömningen att stadsledningskontorets förslag bör föreläggas kommunstyrelsen och kommunfullmäktige för beslut.

Förvaltningarna tillstyrker i huvudsak stadsledningskontorets förslag till basnyckeltal. Många förvaltningar lyfter fram synpunkter som avser det stora antalet nyckeltal. Man betonar vikten av att säkerställa kvaliteten vilket man menar kan bli svårt när antalet nyckeltal är av den storleksordningen som föreslås i förslaget. Förvaltningarna uttrycker en oro över att nyckeltalen kommer att bli ännu fler när de, enligt förslaget kompletteras med politiskt prioriterade nyckeltal. Flera förvaltningar anser emellertid att de föreslagna nyckeltalen är mer tydliga och väldefinierade än tidigare nyckeltal. Ett fåtal förvaltningar anser att nyckeltalen behöver ytterligare tydliggöras.

Ett antal förvaltningar har kommenterat att nyckeltalen inte följer stadens prioriterade mål. Stadsledningskontorets förslag betonar att basnyckeltalen är avsedda för dialogen mellan kommunstyrelsen/kommunfullmäktige och nämnderna. Enligt förslaget avser basnyckeltalen stadens kärnverksamheter, de skall vara långsiktiga och vara lika oavsett politisk majoritet. Dessa nyckeltal skall dock kompletteras med politiskt prioriterade nyckeltal som utgår från majoritetens prioriteringar.

Flertalet förvaltningar uttrycker sig positivt till att ett utvecklingsarbete med nyckeltalen ägt rum. De ställer sig också positiva till att arbetet sker inom ramen för ILS. Däremot framhåller flera förvaltningar behovet att utveckla ett systemstöd för de verksamhets- och ekonomisystem där nyckeltalen skall avläsas från. Det lämnades också synpunkter på att förslaget inte tagit upp hur de det nya ekonomisystemet, Agresso berörs av de nya basnyckeltalen.

I stadsledningskontorets förslag nämns brukarundersökningar som ett utvecklingsområde. Flertalet förvaltningar ställer sig bakom förslaget och anser att brukarundersökningar bör användas i större utsträckning och att det måste utvecklas system och metoder som möjliggör jämförbarhet.

De flesta förvaltningar instämmer i huvudsak med stadsledningskontorets förslag om att utveckla användandet av nyckeltalen för jämförelser med andra kommuner. Det finns dock förvaltningar som befarar att det kommer att bli mycket tidskrävande att ta fram denna typ av jämförelser på grund av att verksamheterna är olika organiserade. För att underlätta jämförelsen

mellan förvaltningar föreslås att nyckeltalen finns tillgängliga på stadens webbsidor.

En synpunkt som återfinns i flera av förvaltningars svar avser tidpunkten för rapporteringen av olika nyckeltal. Flera förvaltningar ifrågasätter värdet av att vissa nyckeltal skall tas fram vid flera tillfällen under året. Man anser inte att det framgår av förslaget varför skillnad görs i periodiciteten av rapporteringen.

Några förvaltningar saknar personalnyckeltal i förslaget. Man anser att de nyckeltal som finns avseende medarbetarna är för generella. Man betonar vikten av medarbetarna som stadens viktigaste resurs och anser därför att personalnyckeltal bör ingå i basnyckeltalen.

Sammanfattning av respektive förvaltnings remissvar

Kista stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Ett absolut krav för att de föreslagna nyckeltalen ska gå att ta fram är att Paraplysystemet kan leverera uppgifter. Inom Individ och familjeomsorgen fungerar systemet endast tillfredställande för försörjningsstödet. Uppgifterna från Paraplysystemet ska också kunna tas fram i rapportform. När det gäller nyckeltalen för ”Omsorgen om funktionshundra” punkt 25 så bör det också framgå att kostnad per invånare och år i kronor avser personer under 65år.

För stadsmiljöverksamheten går det inte att göra helt rättvisa jämförelser med andra stadsdelar och kommuner utifrån dessa grova nyckeltal då de är beroende av den lokala infrastrukturen till exempel separerande trafiksystem som innebär stora kostnader.

Slutligen ska basnyckeltalen enligt remissförslaget bidra till ett ökat lärande och utveckling. I det sammanhanget är det viktigt att resultaten återförs till berörda verksamheter. Förslagsvis bör stadsledningskontoret ta initiativ till att det skapas grupperingar för analys och jämförelser mellan stadsdelsnämnderna.

Förvaltningen har tidigare på eget initiativ genomfört en jämförelse av olika nyckeltal när det gäller vård av barn och unga. Resultatet av jämförelsen väckte intresse hos verksamhetsansvariga som i sin tur tog kontakt med de stadsdelsförvaltningar som var med i jämförelsen för ytterligare analys av resultatet. På det sättet bidrog jämförelsen till att ge impulser till effektiviseringar och utbyte av erfarenheter som förhoppningsvis bidrar till att utveckla verksamheten vidare.

Rinkeby stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Stadsdelsförvaltningen har länge sett fram mot förändringar av de befintliga nyckeltalen. Nuvarande system upplevs av dem som tar fram underlag för nyckeltalen som dåligt anpassat efter förvaltningens verksamheter och i vissa delar ses det dessutom som dåligt uppdaterat efter de förändringar som skett i förvaltningens ansvarsområde.

Övergripande

Analys av förbättringar

Stadsdelsförvaltningen saknar en analys av i vilka delar de föreslagna basnyckeltalen innebär en förbättring jämfört med nuvarande system.

I inledningen av ärendet anges att ett flertal problem identifierats med det nuvarande systemet. Stadsdelsförvaltningen kan dock i ärendet inte utläsa vilka dessa problem varit och det är därför svårt att bilda sig en uppfattning om det nya systemet tagit hänsyn till dessa tidigare problem.

Institutionen för Kommunal Ekonomi (IKE)

Vid Institutionen för Kommunal Ekonomi (IKE), vid Stockholms universitet, har man under lång tid bedrivit forskning om hur nyckeltal kan användas som styrinstrument inom kommunerna. Så sent som våren 2004 framlades dessutom en intressant avhandling med tema nyckeltal och kommunal styrning.

Mycket av den forskning som bedrivits på IKE pekar på att en helt annan process, än den som använts av stadsledningskontoret för framtagandet av basnyckeltalen, är en förutsättning för konstruktionen av tillämpliga nyckeltal.

IKE har vid tidigare nyckeltalsprojekt i staden haft en framträdande roll. Stadsdelsförvaltningen ställer sig därför frågande till varför IKE inte konsulterats i arbetet med framtagandet av basnyckeltalen. Om så ändå har skett (men inte anges i ärendet) saknas ändå koppling till de forskningsresultat som IKE presenterat under de senaste åren.

Enbart smärre förändringar

Som förvaltningen ser det innebär de föreslagna basnyckeltalen enbart smärre förändringar jämfört med nuvarande nyckeltal. Detta kan i sig vara bra, då jämförelser med tidigare år och med nuvarande system då

underlättas. Det är dock svårt att se var i förbättringarna jämfört med nuvarande system ligger.

I ärendet beskrivs noggrant förutsättningarna för ett bra nyckeltal och en viss bakgrund ges till hur sådana skulle kunna konstrueras. Stadsdelsförvaltningen har dock svårt att se kopplingen mellan detta resonemang och de föreslagna nyckeltalen.

Kopplingen till ekonomisystem

I ärendet beskrivs hur LIS ska komma att innehålla rapporter där basnyckeltalen ska kunna avläsas. Däremot beskrivs inte om stadens nya ekonomisystem Agresso kommer att behöva anpassas efter de nya basnyckeltalen.

Det är möjligt att inga anpassningar behöver ske av ekonomisystemet och att den kontostruktur som byggs upp i de olika förvaltningarnas ekonomimodeller lätt kan användas för att fånga upp material till basnyckeltalen. Däremot saknar förvaltningen en koppling i ärendet mellan nyckeltalen och stadens nya ekonomisystem. Eftersom samtliga förvaltningar är inne i en anpassningsperiod till ett nytt ekonomisystem, hade tidpunkten varit bra för att bygga in eventuella nyckeltalsanpassningar i systemet.

Personalnyckeltal

Stadsdelsförvaltningen saknar förvaltningsövergripande personalnyckeltal. Vissa sådana har rapporterats i samband med uppföljningar under verksamhetsåren (sjukskrivningar, rekryteringsbehov etc.), men dessa har varit av mycket generell art.

Medarbetarna är stadens viktigaste resurs för att kunna utföra de ålagda uppgifterna. Förvaltningen anser därför att basnyckeltalen borde kompletteras med personalnyckeltal.

Stadsdelsövergripande nyckeltal

En förutsättning för att kunna använda basnyckeltalen för uppföljning och utvärdering av stadens verksamheter är enligt förvaltningen att hänsyn tas till bakomliggande stadsdelsövergripande nyckeltal av typen; befolkningsstruktur, bostadsbestånd etc. Dessa nyckeltal kan troligtvis erhållas från Utrednings och statistikkontoret (USK) och behöver därmed inte sammanställas av respektive nämnd.

Beskrivningar per verksamhetsområde

Stadsdelsförvaltningen anser att det skulle ha varit av stort värde, inför remissyttrandet, att få ha tagit del av vilka resonemang som ligger bakom de olika nyckeltal som presenteras för respektive verksamhetsområde. Ärendet som det nu är skrivet belyser mer bakgrunden och

framtida utvecklingsmöjligheter, än orsakerna till att de föreslagna nyckeltalen är de som föreslås gälla istället för andra.

Pedagogiska verksamheter

Överlag är nyckeltalen mycket lika de som finns idag. En komplettering är gjord med kostnader för särskolan.

Ökad differentiering av kostnader

Stadsdelsförvaltningen skulle för de pedagogiska verksamheterna gärna se en ökad uppdelning på fler kostnadsslag än lokaler. Av intresse vore till exempel att ställa personalkostnaderna och förbrukningen på bas 6413 – 6419 (läromedel) i relation till den totala kostnaden och antalet elever.

Kultur och fritid

Under verksamhetsområdet har ett större antal nyckeltal tillkommit. Stadsdelsförvaltningen är positiv till att nyckeltal tillkommit under detta område.

Kulturförvaltningens uppföljning

Kulturförvaltningen gör varje år en uppföljning av kulturverksamheten i staden. Många av de frågor de ställt till förvaltningen är av nyckeltalskaraktär. För att minska antalet uppföljningar anser stadsdelsförvaltningen att stadsledningskontoret borde undersöka om Kulturförvaltningens uppföljning skulle kunna begränsas till de föreslagna nyckeltalen, eller att nyckeltalen skulle kunna kompletteras med eventuella ytterligare nyckeltal som Kulturförvaltningen efterfrågar.

Omsorg om funktionshindrade

Området är för närvarande under översyn. Ett flertal oberoende konsultinsatser undersöker hur verksamheten bedrivs i staden. Undersökningarna har redan börjat visa på vissa bristområden inom verksamheten, särskilt vad gäller biståndsbedömningen i olika stadsdelar.

Stadsdelsförvaltningen anser att det skulle vara av vikt för stadens nyckeltalsuppföljning om nyckeltalen anpassades efter de olika problemområden som berörs i de olika konsultrapporterna. Detta är särskilt viktigt eftersom rapporterna visar på stora skillnader mellan hur de olika nämnderna arbetar.

Stadsdelsförvaltningen anser dessutom att stadens nyckeltalsprojekt borde ha mycket att hämta i de olika konsultrapporter som utarbetats. I

dess presenteras en hel del olika jämförande nyckeltal från olika förvaltningar.

Äldreomsorg

Stadsdelsförvaltningen saknar nyckeltal som tar hänsyn till vilka insatser som beviljats. Eftersom biståndsbedömningen sker utifrån gemensamma riktlinjer inom staden borde sådana nyckeltal, där vårdnivåer anges, vara möjliga att ta fram.

Ett antal nyckeltal som förslås för verksamheten verkar härröra från politiska målsättningar, vilka enligt grundförutsättningarna som anges i ärendet, inte skulle få ligga till grund för basnyckeltalen. Detta gäller främst nyckeltalen om insatser som möjliggör kvarboende i det ordinarie boendet samt nyckeltalet om standarden på bostaden.

Flyktingmottagande

Verksamheten är ny för stadsdelsförvaltningen. Det nyckeltal som föreslås känns relevant, men förvaltningen anser att det borde kompletteras med grundnyckeltal; som antal flyktinghushåll per stadsdel etc.

Individ- och familjeomsorgen

Barn och unga

Stadsdelsförvaltningen anser att nyckeltalen skulle kunna kompletteras med nyckeltal knutna till lagstiftning. Antal anmälningar och beslut enligt LVU, är exempel på sådana.

Missbrukarvård

Stadsdelsförvaltningen anser att nyckeltalen skulle kunna kompletteras med nyckeltal knutna till lagstiftning. Antal anmälningar och beslut enligt LVM, är exempel på sådana.

Socialpsykiatri

Någon form av kostnadsnyckeltal vore värdefullt. Detta saknas i förslaget.

Ekonomiskt bistånd

Handläggningskostnadsnyckeltalet skulle vinna på att differentieras. Som det är idag innehåller handläggningskostnaden mycket mer än bara personalkostnader. Dessa övriga handläggningskostnader kan skilja sig markant mellan olika förvaltningar, då det finns en tendens att använda dessa för att föra kostnader mellan anslag 1 och anslag 2.

Stadsmiljöverksamheten

ABCDE

sid 9 (56)

Stadsdelsförvaltningen anser att nyckeltal rörande nämndernas miljö- och Agenda 21-arbete, borde utformas. Denna verksamhet erhåller sin budgetfördelning under stadsmiljöverksamheten och nyckeltalen för miljöarbetet borde därför finnas här.

Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Antalet basnyckeltal som redovisas i föreslagna ärende uppgår till 91 vilket stadsdelsförvaltningen anser är väl stort med tanke på syfte och målgrupp. Enligt ärendet är basnyckeltalen avsedda för dialogen mellan kommunstyrelsen/kommunfullmäktige och nämnderna. Med ett så stort antal basnyckeltal finns risken att de redovisas på en för detaljerad nivå.

Under rubriken *systemstöd* anges att flertalet nyckeltal ska hämtas direkt ur stadens verksamhets- och ekonomisystem till stadens informationssystem LIS vilket kommer att öka tillgängligheten och säkerheten. Enligt förvaltningens uppfattning är tillräckliga och tillförlitliga systemstöd för att ta fram olika uppgifter en förutsättning för att nyckeltalen ska kunna användas så som det är tänkt dvs. göra jämförelser över tid, inom och mellan förvaltningar med likartad verksamhet samt ”ge kommunledningen redskap för uppföljning av samband mellan verksamheternas resurser, prestationer och effekter”. Som påpekas i ärendet är det viktigt att det inte tar för mycket tid att ta fram nyckeltalen utan att så mycket tid som möjligt kan användas för jämförelser, analyser och åtgärder.

Under *effekter ur ett brukarperspektiv* anges att brukarundersökningar måste användas i större utsträckning än idag och att det måste finnas system och metoder som möjliggör jämförbarhet. Förvaltningen instämmer i behovet av brukarundersökningar och vikten att de vid jämförelser mellan förvaltningar möjliggör jämförbarhet. Områden som Tensta med en relativt stor in- och utflyttning av boende och mindre stabilitet i t ex skolorna kan ofta inte jämföras med skolor i områden som har större stabilitet i boendet. Här blir jämförelser över tid viktigare än mellan stadsdelar. Samma problem finns vid andra jämförelser, t ex betygsresultat. Elever som går ut år 9 efter 9 år i svensk grundskola har betydligt bättre förutsättningar att få godkända resultat än elever som gått i svensk skola endast något eller några år.

För att nyckeltalen ska kunna användas över tid är det viktigt att dels använda samma nyckeltal under flera år men det är också viktigt att jämförelseområdena är desamma. Att använda stadsdelsområdet som redovisningsområde bör vara väl förankrat så att inte nya gränsdragningar eller områdesindelningar gör att jämförelser över tid försvåras eller blir omöjliga.

Föreslagna basnyckeltal

Pedagogisk verksamhet.

Nr 1. Även kostnaderna för **allmän** förskola bör redovisas.

Nr 2. Beskrivningen av nyckeltalet bör förtydligas så att det klart framgår att det gäller förskollärare och barnskötare som arbetar i **barngrupp**.

Nr 10. Anvisningar behöver utarbetas så att det blir tydligt hur lokal-kostnaden för fritidshem som är integrerade i grundskolan ska redovisas.

Nr 18 och 19. Eftersom kostnadsskillnaden för dag- resp. kvällsöppen verksamhet är relativt stor bör dessa redovisas var för sig.

Individ- och familjeomsorg.

Nr 52. Det kan vara svårt att få fram uppgifter över hushåll som fått annan/egen försörjning. I delar av staden där andelen bidragshushåll är hög är ofta även ut- och inflyttningen stor. Orsaken till att klienter slutar ansöka om försörjningsstöd är ofta okänd. I många fall beror det naturligtvis på att klienten fått egen försörjning men även på utflyttning från stadsdelen eller staden /landet. Det kan också bero på att försörjningen ordnats på annat sätt, t ex förtidspensionering.

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

I stort är förvaltningen positiv till förslaget. Kan dock ifrågasätta att redovisa nyckeltal i tertialrapporterna. Avses därvid att med nyckeltalen ge lägesrapporter per 30 april (perioden jan-april) respektive 31 augusti (perioden jan-augusti) eller avses att i tertialrapporterna ge en årsprognos med nyckeltal ? Förordar att avstå från nyckeltal i tertialrapporterna åtminstone under år 2005.

Nedan återges de synpunkter som ingetts från avdelningarna.

Förvaltningen avstår i detta läge från att ge synpunkter avseende utvecklingsfrågorna

Förskoleverksamhet

Nyckeltal 1, Netto- och bruttokostnader vad står dessa begrepp för? Är bruttokostanden schablonen eller pengarna? En specificering av begrepp och vad som ingår i dessa bör beskrivas. T.ex. gäller detta pengar för

barn i behov av särskilt stöd. Vissa stadsdelar fördelar alla pengar direkt till enheterna en del har en stödenhet eller motsvarande.

Nyckeltal 2, Angående behörighetskravet för förskollärare: Det bör framgå vilka som är förskollärare. Enligt avdelningens uppfattning är det en person som har en pedagogiska utbildning och är anställd som förskollärare. Det är samma med barnskötare. Båda dessa kategorier bör kunna "kodas" vid anställningen i ett centralt register så att uppgifterna kan tas fram centralt för att erhålla större likhet över staden.

Skolbarnsomsorg

Nyckeltal 3, Ta bort! Skolbarnsomsorgen är en verksamhet i skolan som inte går att särredovisa. Stadens mål är att verksamheten integreras i skolan och lokaler och personal samutnyttjas. Om detta nyckeltal ska vara kvar måste det klart specificeras.

Nyckeltal 4, Det sista i meningen "Omräknas till heltidsanställda" medför en problematik: Detta ger missvisande uppgifter, då personal i skolbarnsomsorgen ofta inte har heltidsanställning i barngrupp. Exempel: 100 barn är inskrivna på ett fritidshem och fem personal är anställda och varje anställd arbetar 30 tim då blir det 20 barn/anställd. Omräknas detta i stället till heltidstjänster blir det 150 personaltimmar delat i 40 vilket ger 3,75 heltidstjänster och 27 barn/heltidsanställd.

Grundskola

Nyckeltal 7, Lärare är man om man har pedagogisk examen och anställning som lärare oavsett hur ens tjänstgöring ser ut. "Ge information om förskollärarnas/lärarnas formella kompetens" behöver förklaras. Lärares kompetens kan feltolkas. Man kan ju undervisa i tre ämnen men vara formellt behörig i ett. Även här borde detta kodas och uppgifterna tas fram centralt.

Individ- och familjeomsorg

Nyckeltal 46, Definitionen av "Familjevård respektive HVB inack" är problematisk. Kostnaderna skiljer mycket mellan HVB och inack och här kommer det inte att framgå hur stor andel av varje stadsdelen placerar på. Hur intressant blir uppgiften om man tror att en stadsdel hittat väldigt billiga HVB-hem när man i själva verket placerar större andel på inack? (lägre nivå på omvårdnad) Vårdtyngden i stadsdelarna varierar och en större vårdtyngd ger fler placeringar på HVB. Nyckeltalen borde kunna visa detta.

Nyckeltal 47, Hänsyn tas inte till omfattningen av sysselsättning. En låg kostnad kan uppges till följd av att inte bevilja "heltid" utan hålla nere tiden som beviljas. Här finns ingen kvalitetsgranskning av hur stadsdelarna tillgodoser behov. Alternativet kunde vara att försöka

mäta kostnad per sysselsättningstimme och beviljade timmar per person.

Nyckeltal 48, Definitionen på vårdplan saknas. Gångse definition är plan som görs upp mellan slutenvården och kommunens socialtjänst. Det är en liten grupp som berörs av det. Sannolikt avses i stället arbetsplan/handlingsplan, som berör alla klienter. Ifrågasätter hur ”planen” ska registreras (kontrolleras). Vad är det man tänkt mäta genom att ange antal avslutade insatser resp antal avslutade insatser enligt plan? Det är oftast mycket långa kontakter med klienter, där behovet förändras över tid och planen anpassas till verkligheten. Det är oklarheter kring detta nyckeltal, och det blir svårt att definiera.

Stadsmiljöverksamhet

För nyckeltalen 89-91 anför vår avdelning för stadsdelsmiljö och teknik följande:

För en stadsdelsförvaltning i ytterstaden blir de uppgifter som lämnas för grova för att kunna användas för jämförelse med andra stadsdelsförvaltningar.

Orsaken är att mängden naturmark kraftigt påverkar kostnader per kvadratmeter både när det gäller parkmarkskötsel och renhållning. Kostnaderna per kvadratmeter blir i jämförelse med innerstadsförvaltningarna löjligt låg därför att de ytor vi sköter är så mycket större.

Likaså ingår i underhåll i parkmark underhåll av en stor mängd asfalterade parkvägar och det finns ingen lämplig rubrik att redovisa det usla underhållet i förhållande till den stora asfaltytan.

Andra faktorer som påverkar kostnaderna är mängden koloniträdgårdar, antalet strandbad och antal plaskdammar och fontändammar. Likaså är förekomsten av centrumbebyggelse av stor betydelse för kostnadsnivån.

I Hässelby-Vällingby är det de asfalterade parkvägarna som utgör den viktigaste förbindelsenätet för gångtrafikanter och cyklister. Och därför kräver det att vi håller en hög standard särskilt när det gäller vinterväghållning. I de förslag till nyckeltal som nu finns druknar dessa förhållanden och där för blir värdet av nyckeltalen lägre.

Gatu- och fastighetskontoret har tillsammans med stadsdelsförvaltningarna utarbetat en detaljerad uppföljning av kostnaderna som på ett bättre sätt redovisar kostnaderna upp delade på betydligt fler delområden är i det nu utsända förslaget. Stadsledningskontoret bör därför ta

del av den samlade redovisning som gatu- och fastighetskontoret nu samlar in och med detta som underlag förbättra insamlandet av nyckeltal för fysisk verksamhet i fortsättningen

Bromma stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Vi är i huvudsak positiva till de föreslagna nyckeltalen. Det bör dock framhållas, vilket inte riktigt framgår av ärendet, att de nuvarande nyckeltalen har mycket låg trovärdighet och används i väldigt liten utsträckning. De används mycket lite på förvaltningarna därför att ingen riktigt tror på dem, de används inte i styrningen från stadsledningskontoret och de används i ringa grad av politikerna. Det finns ingen vana att t ex jämföra olika stadsdelar. Det finns inte heller någon vana att jämföra Stockholms verksamhet med andra kommuner.

Den låga trovärdigheten beror på att de nuvarande nyckeltalen ibland är olämpligt utförande men minst lika ofta på att de är otillräckligt definierade och i allt väsentligt samlas in med tidskrävande manuella rutiner vilket ytterligare ökar risken för att de inte blir jämförbara.

De nu föreslagna nyckeltalen är bättre och tydligare definierade. Det finns också en hög ambitionsnivå när det gäller att hämta nyckeltalen direkt från våra datasystem. Detta är bra men nyckeltalen kommer att bli levande först när de används i styrning och löpande uppföljning. Det räcker inte med att nyckeltalen redovisas i verksamhetsberättelserna. Då kommer de att spela en lika undanskymd roll som idag även om de blir lite mer rättvisande. Nyckeltalen måste finnas med även i styrdokument som budgeten och i tertiärrapporterna. Det är ännu viktigare med en aktiv nyckeltalsanvändning eftersom nyckeltalen idag har så extremt låg status.

Nyckeltalen ska i hög utsträckning kunna hämtas via IT-systemen. Det är bra och en förutsättning men det kräver att det finns adekvat och återkommande utbildning för handläggare hur systemen ska användas på ett korrekt sätt. Den utbildning som nu erbjuds via e-learning kan inte anses vara tillfyllest i detta avseende.

Enskilt driven verksamhet som finansieras genom ersättning från staden bör redovisa motsvarande nyckeltal som de som drivs i egen regi.

Synpunkter på specifika nyckeltalsförslag.

Definitionen på olika personalkategorier som ska redovisas måste vara glasklar och samma över staden.

Nr 3 och nr 5 Stadens mål är att skolbarnsomsorgen integreras i skolverksamheten och lokaler och personal samutnyttjas. Vi anser att det finns stora praktiska problem att i bokföringen (konteringen) säkert särskilja samtliga kostnader som hör till skolbarnomsorg respektive utbildning. Detsamma gäller nr 10 för de pedagogiska verksamheterna utbildning och skolbarnsomsorg. Bör övervägas att utgå.

Det finns några nyckeltal där det av remissunderlaget inte framgår hur vissa variabler är definierade. Det gäller t ex nyckeltal nr 28 där definitionen på *vårdtyngd* förutsätts bli definierad på ett entydigt sätt liksom nr 36 där det finns kostnader som andra än staden svarar för som möjliggör kvarboende t ex kostnader för bostadsanpassning och nr 37 där begreppet *modern* kan befaras tolkas olika.

Nr 42 mfl IoF

Vi ifrågasätter värdet av att redovisa kostnad per insats eftersom både innehåll, men framförallt tiden kan variera väldigt mycket.

När det gäller öppenvård måste redovisningen begränsas till externt köpta insatser för att kostnaderna ska bli jämförbara. Öppenvårdsinsatser som vi genomför med egen personal kan svårigen kostnadsberäknas per insats och där kan även tidsperspektiven variera väldigt mycket. För den första typen tycker vi dock att kostnad per insats är relevant.

När det gäller boende inom socialpsykiatri behöver begreppet "annat boende" specificeras ytterligare p.g.a. stora kostnadsskillnader.

Under missbrukarvården och socialpsykiatri är ett syfte att "jämföra resultat". För oss handlar resultat om i vilken grad klienter rehabiliteras, vilket knappast kan utvärderas på detta sätt. Uppgiften är av tveksamt värde inom socialpsykiatri.

Kungsholmens stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

För många nyckeltal

Om nyckeltal ska få någon betydelse för utvecklingen måste de uppmärksammas på olika sätt i diskussionen bland chefer och politiker, av media o.s.v.

Men med nästan hundra nyckeltal drunknar varje enskilt nyckeltal i mängden. Antalet bör minskas. Det är knappast rimligt att ha 17 olika nyckeltal för de pedagogiska verksamheterna när den minst lika stora äldreomsorgen klarar sig bra med 6. För att inte tala om hela 18 olika nyckeltal för individ- och familjeomsorgen som är en mindre verksamhet än både de pedagogiska verksamheterna och äldreomsorgen. Antalet nyckeltal för individ- och familjeomsorgen bör halveras!

Nyckeltalen måste följa de prioriterade frågorna

En av de prioriterade frågorna i staden är att minska barngruppernas storlek inom förskolan, men detta nyckeltal - som redan nu följs upp i varje tertialrapport - finns märkligt nog inte med i det här förslaget. Antal barn per anställd är inte riktigt samma sak - det som är prioriterat är att minska barngruppernas storlek.

Även om det inte är lika klart uttalat så gäller nog samma resonemang för skola och skolbarnsomsorg, att klassernas/gruppernas storlek är intressantare än antal barn per anställd. En verksamhet kan ju ha få barn per anställd men ändå ha stora klasser/grupper om många anställda sysslar med annat än med barnen.

Halveringsmålet av socialbidraget har länge varit prioriterat i staden och följs upp i varje tertialrapport, men det är kanske överspelat i och med att staden aldrig riktigt lyckats med det.

Prioriteringen av bostadsbyggandet avspeglas däremot ganska bra i nyckeltalen.

Något av det viktigaste är vad medborgarna - som alla våra verksamheter är till för och som betalar hela kalaset - tycker om våra verksamheter. Ordet förälder finns inte med bland alla nyckeltal för förskola och skola. Överhuvudtaget lyser brukarna, medborgarna, kunderna med sin frånvaro med något undantag - nöjdhetsindex för konsumentvägledning som är en av stadens absolut minsta verksamheter.

Svenska kvalitetsindex väcker ju alltid stort intresse när det presenteras (där för övrigt förskolan ligger överlägset i topp och polisen lika säkert i botten).

Ointressant med nyckeltal som inte omfattar alla driftsformer inom en verksamhet

En del av de föreslagna nyckeltalen gäller endast de verksamheter som vi driver med kommunal personal. Ska nyckeltal bli intressanta måste

de omfatta alla driftformer inom en kommunalt finansierad verksamhet som t.ex. förskola eller skola.

Lokalkostnader

För lokalkostnader för t ex de pedagogiska verksamheter som drar oerhört stora lokalkostnader för staden är det angeläget med detaljerade anvisningar om vilka typer av kostnader som skall räknas med. Hyra, el, vatten etc. skall självklart vara med, men hur är det med kostnader för bevakning, underhåll, glasreparation och vitvaror. Vad gäller de senare kanske inte utbyte av ett vanligt kylskåp skall vara med, men hur är det med kostnader som t.ex. avser skolornas kylrum?

Det måste finnas färdiga rapporter att ta fram

Idag får vi ta fram många (otillförlitliga) listor och summera manuellt.

Exempel på nuvarande brister:

Heldygnsomsorg inom äldreomsorg har för många dygn eftersom en person som avlider måste ligga kvar innevarande månad och en månad till för att hyran ska kunna gå ut, dvs. i genomsnitt blir det 45 dygn för mycket för varje person som avlider. Uppföljning av dygn görs idag helt manuellt med hjälp av mer eller mindre tillförlitliga listor.

Viktigt är också att det skapas spärrar i paraplysystemet så att en insats avslutas och inte ligger kvar när den ändras. Ex kan en person ha kvar dagvård i paraplyet (men har det inte) som har flyttat till ett äldreboende. Det går också bra att ha t.ex. hemtjänst i flera olika nivåer (timmar) samtidigt.

Norrmalms stadsdelsförvaltning

Norrmalms stadsdelsförvaltning anser att det remitterade förslaget innebär ett steg på vägen mot att utveckla funktionella nyckeltal för stadsdelsnämndernas verksamhet. Det är angeläget att dessa snarast kompletteras med effektmätningar för att måluppfyllelsen ska kunna mätas. Från förslagen bör emellertid sådana tal som inte fyller en funktion i uppföljningen rensas bort. Basnyckeltalen bör vidare begränsas till sådana som har intresse oavsett de aktuella politiska ”ska-kraven”. De senare bör betraktas som politiska mål som bör följas upp endast så länge de är aktuella. Vidare är det angeläget att basnyckeltalen är tydligt definierade och att systemstödet utvecklas så att insamlingen av data till nyckeltalen kan ske elektroniskt och tillförlitligt.

Allmänt

Förvaltningen hälsar med tillfredsställelse att ett utvecklingsarbete äger rum när det gäller nyckeltalen. I ärendet aviseras också ett fortsatt utvecklingsarbete på flera punkter. Förvaltningen finner det vidare tillfredsställande att arbetet sker i ett sammanhang inom ILS och att ambitionen är att komplettera nyckeltalen med kvalitetsuppföljningar och effektmätningar hos dem som nyttjar tjänsterna.

Nyckeltalen bör syfta till att mäta produktiviteten på de mest väsentliga områdena i verksamheterna. De bör kompletteras med kvalitativa utvärderingar om vilka resultat som uppnås för brukarna. Inom ILS bör man också finna metoder för att följa upp att förvaltningarna lägger sina resurser på rätt verksamhet, d.v.s. att verksamheten är i överensstämmelse med de prioriterade inriktningarna.

Det är viktigt att klargöra att de föreslagna basnyckeltalen ska kompletteras med politiskt prioriterade nyckeltal. Nyckeltal vad gäller miljö- och personal har inte tagits fram då dessa enligt utredningen inte betraktas som kärnverksamhet. Däremot kan det ifrågasättas om kultur är en ”kärnverksamhet” för stadsdelsnämnderna. Norrmalm har åtminstone inget bokfört enligt den definition som gjorts. Kulturverksamheten är ju integrerad i andra verksamheter och särredovisas därmed inte.

Reliabilitet och systemstöd

Som framförs i ärendet är det mycket viktigt att basnyckeltalen är tydligt definierade. Förvaltningen har även tagit del av några av manualerna för basnyckeltal för stadsdelsnämnderna. Tyvärr är nyckeltalen enligt förvaltningens mening inte helt tydligt definierade i alla delar varför det även i fortsättningen i vissa fall finns utrymme för tolkningsmöjligheter. Vad gäller fördelning av övergripande administrations- och nämndkostnader behöver närmare anvisningar tas fram.

För att kunna jämföra sig med andra kommuner är det viktigt att stadens nyckeltal definierats på samma sätt som för andra databaser t.ex. SCB och kommunförbundet.

Vidare krävs enligt förvaltningens mening att det databaserade ledningsinformationssystemet är så utbyggt att informationen kan samlas in elektroniskt. Vidare krävs samstämmighet med verksamhetskoderna i ekonomisystemet för att administrationen ska bli hanterbar och tillförlitlig. Enligt förvaltningens mening krävs ett ytterligare utvecklingsarbete på dessa områden innan nyckeltalen kan tillämpas fullt ut.

Arbetssätt

Stadsdelsförvaltningen delar ambitionen att nyckeltalen ska användas i dialogen mellan nämnderna och kommunstyrelsen/kommunfullmäktige. Stadsdelsförvaltningen uppfattar det så att

stadsledningskontorets anvisningar för utformningen av verksamhetsberättelsen mera kommer att fråga efter kvantitativa uppgifter i texten istället för att som nu lägga nyckeltalen i en bilaga utan närmare kommenterar. Nyckeltalen bör också finnas tillgängliga på stadens webbsidor för den som vill göra en jämförelse mellan sin egen statistik och andra förvaltningars. Endast en summarisk redogörelse lämnas f.n. i årsredovisningen.

Flera nyckeltal föreslås att tas fram flera gånger under året. Värdet av detta kan ifrågasättas för några av nyckeltalen t.ex. omsorg om funktionshindrade.

Basnyckeltal – politiskt prioriterade nyckeltal

Tjänsteutlåtandet ansluter sig till SPO-utredningens förslag att nyckeltalen ska vara av två slag. Dels basnyckeltal, som ska tillämpas oavsett eventuella majoritetsskiften i kommunfullmäktige, dels politiskt prioriterade nyckeltal. Stadsdelsförvaltningen delar denna uppfattning. Förvaltningen vill dock ifrågasätta om inte det antal basnyckeltal som föreslås är för stort. Särskilt om man beaktar att de ska kompletteras med politiskt prioriterade nyckeltal blir antalet nyckeltal betydande. I den senaste budgeten har dessutom ILS kompletterats med ett stort antal ”ska-krav” som bör mötas av lämpliga uppföljningsmetoder. Själva idén med nyckeltal är att dessa ska ange de mest väsentliga uppgifterna för att den som följer upp ska få en övergripande uppfattning om hur verksamheten utvecklar sig, en nyckel för att låsa upp informationen om verksamhetens situation. Nedan kommenteras vissa nyckeltal närmare.

Föreslagna nyckeltal

Nyckeltal 1, 5 och 10.

Stadens kostnad per inskrivet barn i förskoleverksamheten resp. grundskolan är ett rimligt produktivitetmått. Men det bör ange kostnaden såväl inklusive som exklusive lokalkostnader. I annat fall antyder detta nyckeltal att den stadsdel som har höga lokalkostnader borde kompensera detta med lägre personaltäthet. Att som föreslagits, redovisa lokalkostnaderna i nyckeltal 10 ger inte möjlighet för läsaren att utan att själv räkna bedöma produktiviteten i förskolan resp. grundskolan. Det senare nyckeltalet kan dock vara av värde för den förvaltning som vill följa sin egen lokalkostnadsutveckling. För kommunstyrelsen/kommunfullmäktige torde det dock vara av begränsat värde. Kostnaderna på lokalhyresmarknaden i olika delar av staden kan följas med hjälp av annan statistik.

Nyckeltal 3 och 4

Enligt sedan 80-talet gällande politiska riktlinjer ska skolbarnomsorgen integreras i grundskolan. Det blir därför svårt, ologiskt och otillförlitligt att särredovisa kostnaderna för skolbarnomsorgen.

Nyckeltal nr 6, antal elever per lärare i kommunal grundskola, har i bilaga 2 omvandlats till ”lärare per hundra elever”. Förvaltningen anser att nyckeltalet bör visa antal elever per lärare.

Nyckeltal 18 syftar till att mäta tillgänglig tid i öppen fritidsverksamhet i relation till målgruppen boende i stadsdelen. Detta är inget produktivetsmått. Det mäter hur mycket resurser resp. stadsdelsnämnd satsar på öppen fritidsverksamhet. Men det säger inget om behovet eller efterfrågan på sådan verksamhet från målgruppen. Detta bör inte vara ett basnyckeltal, men skulle kunna vara ett politiskt prioriterat nyckeltal. Men detta nyckeltal måste sammanställas manuellt. Enligt finansavdelningens egen manual skulle tidsåtgången på enhetsnivå för detta uppgå till 5 timmar per år och till 20 timmar per år på förvaltningsnivå (f.n. finns ca 110 enheter i staden). Förvaltningen ifrågasätter om kostnaden för att ta fram detta nyckeltal är rimlig.

De baskonton som definieras för **nyckeltal 19** vad gäller lokalkostnader överensstämmer inte med de som definieras för de pedagogiska verksamheterna. Förvaltningen anser att definitionen av lokalkostnader i olika nyckeltal bör samordnas. Åtminstone vad gäller stadsdelsnämnderna kan ifrågasättas om baskonto 461x- husbyggnadsentreprenader , 462x –anläggnings- och reparationsentreprenader och 765x-fastighetsskatt ska tas med.

Nyckeltal 21, 39, 42, 46 syftar till att mäta hur mycket stadsdelsnämnden satsar på resp. verksamhet i relation till antalet invånare. De säger således inte något om vare sig produktivitet eller måluppfyllelse.

Nyckeltal 25 visar på motsvarande sätt kostnaden per invånare/år för omsorgen om funktionshindrade. Om syftet vore att mäta produktiviteten skulle kostnaden relateras till antalet funktionshindrade i stadsdelen. Att som föreslås relatera till antalet invånare möjliggör en jämförelse mellan stadsdelar och kommuner. Men satsningen på omsorger om funktionshindrade är rimligen en funktion av både antalet funktionshindrade i stadsdelen och vårdnivåerna. Teoretiskt skulle det kunna vara så att en stadsdel med höga kostnader ger sämre omsorg i förhållande till behoven än en stadsdel med lägre kostnader. Detta mått uppfyller därför enligt stadsdelsförvaltningens mening inte kraven på ett nyckeltal.

Nyckeltal 27 mäter antalet ej verkställda beslut om gruppbostad enligt LSS. Även detta är snarare ett politiskt prioriterat nyckeltal än ett produktivetsmått. Det framgår också av manualen att det är av politiska skäl som arbetsgruppen föreslagit detta nyckeltal.

Nyckeltal 28 och 30 för omsorg om funktionshindrade är tekniskt komplicerade och svåra att förstå. **Nyckeltal 28** ”Differens i vårdtyngd mellan snittet i staden och den egna stadsdelen” kan enligt manualen tas fram av stadsledningskontoret. Som underlag används de uppgifter som inrapporteras manuellt från stadsdelsförvaltningen. **Nyckeltal 30** ”differens mellan stadens snitt anpassat efter vårdtyngd och stadsdelsnämndens kostnad” är väldigt tekniskt och svårbegripligt som nyckel-

tal. Däremot kan det vara användbart i analysarbetet av skillnader i kostnader mellan stadsdelsnämnderna. Enligt förvaltningens mening är uppgifterna i dagsläget inte tillförlitliga vad gäller antalet vård dygn/dagar och ett bättre system behövs. Detta gäller både **nyckeltal 29 och 30**.

När det gäller **ekonomiskt bistånd** är det enligt förvaltningen problematiskt att ibland följa upp antalet bidragshushåll och ibland antalet bidragstagare. Förvaltningen delar uppfattningen att det är intressant att mäta hur stor andel av befolkningen som är bidragstagare. Det är dock problematiskt att räkna t.ex. en trebarnsfamilj som fem bidragstagare och ge dem samma tyngd i sammanställningar som fem ensamstående vuxna. I en familj är det troligen en eller två vuxna som saknar tillräckliga inkomster för att försörja familjen, inte fem. Hur många barn som lever i familjer som är socialbidragsberoende är också en intressant information. Den blir än mer intressant om den kompletteras med uppgift om bidragsberoendets varaktighet.

Vad gäller stadsmiljö, vinterväghållning m fl. (**nyckeltal 89-91**) föreskriver manualen att del av medborgarkontor ska redovisas som kostnad för nyckeltalet. Detta har inte nämnts för några andra nyckeltal. Medborgarna är generellt sett mycket intresserade av stadsmiljöfrågor men att detta i så stor utsträckning skulle belasta eventuella medborgarkontor att det skulle påverka nyckeltalen verkar inte särskilt troligt.

Östermalms stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Förvaltningen anser att det ska finnas långsiktiga mer strukturella nyckeltal som är olika över tid oavsett majoritet. Dessutom ska det finnas nyckeltal som speglar måluppfyllelsen i de politiska besluten. Dessa kan därför vara fyraåriga i sina tidsserier. En uppföljning av brukarnas synpunkter är oerhört viktig i stadsdelens verksamheter. Brukarundersökningar vad avser måluppfyllelsen av politiska beslut har tidigare genomförts av fristående företag och förvaltningen anser att sådana undersökningar är möjliga att genomföra.

Det är angeläget att förvaltningarna får stöd och hjälp från stadsledningskontoret för att ta fram "förvaltningslokala" nyckeltal.

Kunskapsöverföring mellan nämnder kring lokala nyckeltal och utbildningar och annat utbyte av erfarenheter bör ske kontinuerligt under åren för att uppnå en ökad samsyn inom staden.

Man bör dessutom föra en diskussion om tolkning och analysen av nyckeltalen. För att kunna säkerställa att jämförelser mellan nämnder blir riktiga bör man dessutom med jämna mellanrum skapa ett forum

för information och diskussion om framtagandet av nyckeltalen mellan framförallt stadsdelsförvaltningarna.

Nyckeltalen ska likväl som organisationen underlätta uppföljning och den framtida styrningen av stadens verksamheter.

Framtagande av nyckeltal

För att nyckeltalen ska vara jämförbara över tid och med andra förvaltningar är det viktigt att det finns tydliga manualer för framtagandet av nyckeltal och att detta kan göras via befintliga datasystem; verksamhetssystem, ekonomi- och lönesystem, GLAS m.fl. För att det ska vara möjligt att jämföra nyckeltalen mellan olika nämnder är det mycket viktigt att det finns tydliga definitioner och anvisningar för hur nyckeltalen ska tas fram. Det bör t.ex. anges vilka verksamhetskoder som avses, om det är brutto eller nettokostnader, om gemensam administration ska ingå och i så fall hur det ska fördelas. Dessa manualer med definitioner som omnämns i förslaget finns inte med i remissunderlaget så om de uppfyller behoven kan vi inte bedöma.

Förslag på nyckeltal

När det gäller antalet nyckeltal bör dessa hållas på en rimlig nivå, dels för att få kvalitet i de nyckeltal som tas fram, dels för att inte belasta förvaltningarna mer än nödvändigt. I de fall nyckeltal ska tas fram i samband med tertialrapporter så kan det bli ett relativt omfattande merarbete om kostnader såsom övergripande administration m.m. ska fördelas varje tertial. Redan i nuläget är tiden knapp i samband med tertialrapporter. Dessutom så måste man fundera över vad nyckeltalen ska avse, faktiska kostnader t.o.m. tertialet eller prognostiserade kostnader för året.

När det gäller kostnader per elev/barn i våra verksamheter så måste det vara tydligt vad som ska ingå t.ex. administration, datakostnader, lokalkostnader. Stadsdelarna kan ju idag ha olika principer för vilka kostnader som ligger lokalt på verksamheterna och vad som ligger förvaltningscentralt.

Det pågår idag ett arbete med att integrera verksamheterna inom skola, särskola, fritidshem och förskola. Hur ska då kostnaderna för dessa verksamheter fördelas till nyckeltalsberäkningen? Vi vill ju inte skapa system som försvårar effektiviseringar.

Tydlighet måste också finnas om hur de interkommunala eleverna ska hanteras i nyckeltalen.

Föreslagna nyckeltal avseende stadsmiljöverksamhet säger inget om vad som blir resultatet av insatserna och det blir det svårt att göra jämförelser mellan stadsdelar.

Nyckeltalet kulturkostnad/ invånare per stadsdelsförvaltning (nr 21) redovisar enbart kostnaden inte till vilken kvalitet och då blir inte jämförelsen med andra intressant eftersom man inte vet vad man jämför.

När det gäller uppgifter om antal personer, dygn, personer i olika åldersgrupper med insats, beviljade timmar o.s.v. måste uppgifterna gå att hämta ur paraplssystemet och det får inte finnas några tveksamheter om vad som avses.

I nyckeltal avseende standard på bostaden i heldygnsomsorg permanentboende (nr 21) måste begreppet modern standard definieras.

Ytterligare nyckeltal

Inom äldreomsorgen på Östermalm pågår ett nyckeltalsprojekt i kompetensfondens regi där nyckeltal ska tas fram dels för hur personalens arbetstid inom öppen hemtjänst fördelar sig hos den enskilde pensionären och dels hur stor andel av den beställda och beviljade tiden som blir utförd hos pensionären. Detta projekt bör samordnas med föreliggande förslag.

Nyckeltal inom personalområdet som t. ex. personaltäthet inom särskilda boendeformer, nyckeltal för personalkostnaden i särskilda boendeformer, nyckeltal för uppföljning av chefstäthet, administrativa resurser, lokaltillgång är också angelägna att ha som jämförelse med andra förvaltningar.

Maria-Gamla stans stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Förvaltningen anser att de föreslagna nyckeltalen är väl genomarbetade och bra. De kan användas för att jämföra sig med andra stadsdelsförvaltningar och i vissa fall andra kommuner. I syfte att göra dessa nyckeltal till något man använder sig av i verksamhetsplaneringen så tror vi att uppföljningen och förvaltningarnas kommentarer behövs vid redovisningen t.ex. verksamhetsberättelse, tertiärrapport. Eftersom det är många nyckeltal (100) kanske man borde börja i mindre skala för att säkerställa kvaliteten.

En annan viktig faktor är anvisningarna till dessa nyckeltal är tydliga så att risken för tolkningar reduceras. Då finns också risken att nyckeltalen underskattas och att man inte använder dem.

Några kommentarer om de specifika nyckeltalen:

Stadsmiljö

? **Kolumn 3 och 7** verkar innehålla vissa fel, utfall period istället för år och i kolumn 7 sdn min stället för max?

? **I Bil 3** utvecklingsfrågor. Är det nödvändigt att ha en uppföljning per tertial i stadsmiljöfrågorna då säsongerna är så olika? Det kanske är tillräcklig med uppföljning en gång per år.

? **I bil. 3** jämförelser med andra kommuner kan man jämföra med Oslo och Helsingfors

men man måste vara medveten om att organisationen kan ha betydelse. Ej utlagt på stadsdelar i dessa städer.

Äldre- och omsorgen om funktionshindrade

? **Nr 36:** Hur definierar man kostnaden för kvarboende. Risker finns att det läggs in också andra kostnader under denna post.

? Har inte omsorgen om funktionshindrade några utvecklingsområden?

Grundskola och skolbarnsomsorg

? **Tabell 6**, borde avse lärare/**förskollärare** Jfr tabell 7, eftersom det handlar om F-årskurs 9.

? **Lokalkostnad grundskola och skolbarnsomsorg.** Det finns ett problem i att separera lokalkostnaderna för grundskola och fritidshem. Fritidshemmen är i stor utsträckning lokalintegrerade i grundskolan och samma lokalyta disponeras som skola under skoltid och som fritidshem under fritidshemstid. En uppskattning får göras på olika sätt i olika stadsdelar.

? **Tabell 9.** Kostnad per elev, obligatorisk särskola. Kostnaden ska här räknas exklusive lokaler (det finns ingen notering om att det är exklusive lokaler). Vilken tanke finns bakom denna skillnad. Det borde göras lika

? **Fritid och idrott.** Ett intressant mått inom öppna fritidsverksamheten kunde vara att mäta personaltätheten.

? **Tabell 19 Kostnad inklusive/exklusive lokalkostnad för öppen fritidsverksamhet per öppethållandetimme.** Hur stor kostnaden är per timme blir inte jämförbar då lokalkostnad i vissa fall ingår och i andra fall inte ingår.

Individ- och familjeomsorg, barn och unga

? **Tabell 40. Dygnetrunt- vård för barn och unga:** Vad avses med "unika" barn och ungdomar?

? **Tabell 41. Anmälan/ansökan, utredning och insats för barn och unga:** I denna tabell ska antal barn och ungdomar anges. Om en anmälan/ansökan avseende samma barn/ungdom inkommer vid två eller fler tidpunkter under året räknas barnet/ungdomen som två eller fler i paraplssystemet. Alltså blir antalet högre än faktiskt antal barn/ungdomar. Detta nyckeltal förutsätter i så fall en manuell räkning.

Individ- och familjeomsorgen, missbruksvård och socialpsykiatri

? En förutsättning för att kunna ta fram nyckeltal som efterfrågas är att det är möjligt att få fram statistisk information ur Paraplssystemet. Idag är det inte möjligt. Det finns endast en rapport i Paraplyet som redovisar insatser med fördelning på ålder och kön. Denna rapport måste utvecklas för att fylla funktionen av en trovärdig källa om beslutade insatser.

? I några nyckeltal används begreppet "vårdplan". Begreppet vårdplan finns inte i Paraplyet utan här används begreppet "arbetsplan". Begreppen måste vara desamma i nyckeltalen som i vardagsarbetet.

? Begreppet sysselsättning måste definieras tydligt eftersom det finns både biståndsbedömd och frivillig sysselsättning. Om man vill jämföra omfattningen av insatser för sysselsättning måste man förlita sig på manuellt inrapporterad statistik från öppna verksamheter som det är frivilligt att gå till och delta i. Maria-Gamla stan och Katarina-Sofia driver gemensamt Aktivitetshuset som är en öppen verksamhet med olika aktivitetsgrupper som skapas utifrån önskemål såsom hantverk, intellektuella och kulturella aktiviteter m.m.

Ekonomiskt bistånd

? Det måste vara möjligt att få fram statistik ur Paraplssystemet. I systemets "Val av rapport" finns idag inga möjligheter att snabbt få fram information ur systemet ex. en rapport som redovisar "hur många personer i ett hushåll som mottar bistånd" vilket är en förutsättning för att kunna ge information kring det första nyckeltalet under rubriken "Ekonomiskt bistånd".

? I ett av nyckeltalen efterfrågas "Handläggning av ekonomiskt bistånd". Här är det viktigt att definiera vad som ingår i handläggningskostnad. Är det enbart personalens löner? Eller kan det även

ingå lokalkostnader, arbetsledning och löneadministration, datasy-
stems kostnader (Paraplyet, Agresso, LISA) m.m.?

Generellt sett bör man utveckla kvalitetsmätningar som kan användas parallellt med kostnadsnyckeltal. Vid myndighetsutövning får man använda andra metoder. Inom missbruksvård finns ett mätinstrument som ger information om effekter av beslutade insatser nämligen ASI (Addiction Severity Index). Här får den enskilde själv ange på en skal hur han/hon upplever sin situation. Ett nyckeltal i staden kan exempelvis vara "antal genomförda ASI i relation till antalet aktuella personer".

Katarina-Sofia stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

? Ett i huvudsak väl avvägt förslag

Förslaget är i huvudsak väl avvägt vad gäller fördelning av nyckeltal mellan olika kommunala verksamheter. Förslaget utgår från och ansluter till de nuvarande centrala nyckeltal som staden tillämpat sedan år 1999. Likaså är det positivt att man i förslaget tydligt skiljer på politiskt prioriterade nyckeltal och basnyckeltal för stadens kärnverksamheter.

? Förvaltningarna svarar för indata – SLK för utdata

Förvaltningen anser att uppgiftsfördelningen mellan fackförvaltningar/stadsdelsförvaltningar och stadsledningskontoret bör vara följande. Fackförvaltningarna/stadsdelsförvaltningarna svarar för kvaliteten på

indata, medan stadsledningskontoret tar ut önskade data ur befintliga verksamhetssystem/ekonomisystemet. Förvaltningen kan konstatera att strävan tycks vara att uppnå en sådan uppgiftsfördelning, men att förslaget till basnyckeltal omfattar ett alltför stort antal sådana som nu kräver en manuell tidsödande inrapportering. Förvaltningen förutsätter att staden inte tillämpar basnyckeltal innan dessa går att ta fram ur IT-baserade verksamhetssystem/ekonomisystemet.

Förvaltningen bedömer att det för äldreomsorgen torde vara relativt enkelt att ta fram de föreslagna nyckeltalen ur de IT-baserade stödsystemen. Förvaltningen bedömer att det samtidigt är svårt att ta fram samtliga erforderliga utdata för de föreslagna nyckeltalen inom individ- och familjeomsorgen samt omsorgen om personer med funktionshinder. För det senare krävs ett mestadels tidskrävande manuellt arbete på stadsdelsförvaltningarna. Det blir inte

mindre tungt av att just dessa basnyckeltal också ska tas fram i samband med delårsrapporter.

Förvaltningen bedömer att det krävs ett omfattande utvecklingsarbete för att ur Paraplysystemet kunna ta ut samtliga erforderliga data för nämnda verksamhetsområden.

? ”I begränsningen syns mästaren”

Förvaltningen anser att det remitterade förslaget i huvudsak är väl avvägt när det gäller fördelningen av basnyckeltal mellan olika verksamhetsområden etc., men att nyckeltalen är väl många. Det remitterade förslaget med basnyckeltal låter antyda att det rör sig om 91 stycken fördelade på flertalet av de olika kommunala verksamhetsområdena. Den ”mjuka” sektorn berörs av 56 basnyckeltal och den ”hårda” sektorn av 35 sådana. En närmare analys av förslaget visar att det i stället rör sig om betydligt fler. Man kan räkna på lite olika sätt, men det rör sig om sammanlagt i storleksordningen 230 basnyckeltal - i betydelsen relationstal - med 150 – 160 som avser verksamheter inom den ”mjuka” sektorn och 70 – 80 hänförliga till verksamheter inom den ”hårda” sektorn. Det skulle vara till fördel om dessa basnyckeltal kan begränsas till en mindre mängd, eftersom risken annars är att staden upp till 3 – 4 gånger per år kommer att dränkas i en stor mängd nyckeltal som gör att ”man inte ser skogen för bara träd”.

? Fler nyckeltal bör mäta effekter av kommunal verksamhet

I stadsledningskontorets tjänsteutlåtande anføres följande: ”Nyckeltalen ska ge styrinformation om verksamheternas resurser, prestationer och effekter och användas i dialogen mellan nämnder och kommunstyrelsen/kommunfullmäktige”. Förvaltningen beklagar att de nio arbetsgrupper, som arbetat med att ta fram basnyckeltalen, inte kunnat ta fram fler nyckeltal som mäter effekter. Nära nog samtliga basnyckeltal mäter resursinsatsen genom att vanligen relatera presterad kvantitet till kostnad. Endast cirka 10 procent av samtliga basnyckeltal kan sägas mäta effekten av respektive verksamhet. Genom att på detta sätt koncentrera intresset kring ”input” snarare än ”output” kan man lätt uppfatta att staden centralt fäster ringa vikt vid effekterna av de kommunala verksamheterna. Frågor och jämförelser beträffande resursinsatsen per prestation är naturligtvis mycket väsentliga, men förvaltningen anser att det bör vara en annan balans mellan antalet basnyckeltal som mäter resursinsats och sådana som mäter effekter.

? Gemensam strategi för brukarundersökningar

I stadsledningskontorets tjänsteutlåtande anføres att brukarundersökningar bör användas inom staden i större utsträckning än idag. Förvaltningen delar denna uppfattning, eftersom en stor del av stadens verksamheter utgörs av tjänster vars effekter främst kan mätas genom att studera den upplevda nyttan av dessa hos brukaren eller hos en anhörig. Enligt förvaltningens uppfattning bör staden utforma en gemensam strategi för brukarundersökningar i syfte att bland annat undvika dubbelarbete och främja jämförbarhet. Förvaltningen anser därför att det utvecklingsarbete som stadsledningskontoret aviserar är angeläget.

? Overheadkostnader

Av remissunderlaget framgår inte hur overheadkostnader ska hanteras. För basnyckeltal som är kostnadsrelaterade och som tas fram i samband med tertialrapporter bör ett schabloniserat påslag göras om dessa nyckeltal ska vara jämförbara med sådana som tas fram i andra sammanhang. I de nyckeltal som bland annat Sveriges Kommuner och Landsting tar fram med kommunernas räkenskaps-sammandrag som underlag ingår även kommuncentrala overheadkostnader. Om härmed jämförbara nyckeltal ska tas fram inom staden behöver därför overheadkostnader såväl inom respektive förvaltning som kommuncentralt beaktas.

? Basnyckeltal för omsorg om funktionshindrade endast i VB

Förvaltningen anser att basnyckeltal 28 – 31 som utgör fyra av de sju som avser omsorg om funktionshindrade endast bör tas fram i samband med verksamhetsberättelsen. Antalet placeringar och kostnaderna för dessa ändras inte nämnvärt under året, varför förvaltningen ifrågasätter det meningsfulla i att redovisa dessa i samband med tertialrapporterna.

Enskede-Årsta stadsdelsförvaltning

Stadsdelsförvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Förvaltningen anser att de föreslagna nyckeltalen i stort sett är relevanta för att beskriva verksamheten från ett övergripande perspektiv och möjliggöra jämförelser mellan nämnderna. Förvaltningen vill betona vikten av att tydliga definitioner av hur nyckeltalen ska beräknas tas fram centralt för att uppnå jämförbarheten mellan stadsdelsnämnderna. För att klara av att ta fram nyckeltalen löpande under året ställs också höga krav på att anpassade förvaltningsgemensamma rapporter via till exempel LIS.

Kommentarer till vissa enskilda nyckeltal

ABCDE

sid 29 (56)

1, 3 och 5

Nettokostnaden per barn kan bli svåra att jämförbara mellan stadsdelsnämnderna beroende på hanteringen av den interkommunala ersättningen. Stadsdelsnämnder med många barn och elever från andra kommuner kommer att få en lägre nettokostnad beroende på hur nyckeltalen definieras.

18 och 19

Förvaltningen befarar att det kan uppstå problem med att mäta öppettider, särskilt där olika verksamhetsformer drivs integrerat och är därför tveksam till om nyckeltalen är möjliga att ta fram med hög relevans.

33 och 34

Förvaltningen är kluven till att införa timbegreppet i nyckeltalsammanhang. Biståndsbedömda timmar används mest som en schablonberäkning för att besluta om inplacering i omsorgsnivå. Bedömningen av timmar för olika insatser skiljer sig också mellan stadsdelsförvaltningarna. Genom att använda timbegreppet i nyckeltalen blir dessa mer "officiella" vilket förvaltningen tycker är olämpligt. Samtidigt kan förvaltningen se fördelen med att hitta ett mer finmaskigt mått än kostnad per nivå.

36

Förvaltningen anser det mycket svårt att definiera vilka kostnader som är knutna just till kvarboendeprincipen. Om det inte går att ta fram tydliga definitioner över beräkningen av nyckeltalet som är enkla att ta fram så anser förvaltningen att nyckeltalet ska tas bort.

Skarpnäcks stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Skarpnäcks stadsdelsförvaltning delar stadsledningskontorets åsikt om basnyckeltal. Jämförelser och nyckelmått ger en lärdom för vidare utveckling av egna verksamheter. Föreslagna basnyckeltal är som nyckeltal rimliga utan att bli alltför många och intetsägande. Däremot är några basnyckeltal svåra att ta fram och / eller underlaget från systemet som ska ta fram dem är för otydliga.

Nedan anger förvaltningen sin syn kring specifika nyckeltal.

Pedagogiska verksamheterna basnyckeltal nummer 1-10.

Basnyckeltalen är rimliga och relevanta. Framtagandet av nyckeltal inom pedagogisk verksamhet som rör barn per anställd eller kompetens är otydlig. Det rör sig om basnyckeltal nummer 2, 4, och 6. Definitioner grundar sig på arbetad tid som är ett diffust begrepp. Arbetad tid tas fram ur stadens lönesystem LISA som en schabloniserad mått för arbetstid. Måttet bygger på anställningsdagar och tar då inte hänsyn till timmar för anställningen per dag. I stort kan det av slumpen vara lika i stadens förvaltningar men om flera till exempel är sjuka men arbetar någon timme per dag så räknas de som helt sjuka och kan då påverka helheten i jämförelsen.

Ett vanligt mått är arbetade timmar som är mer stringent. Om begreppet arbetad tid kvarstår för definitionen kommer även trovärdigheten för nyckeltalet att minska. När verksamheterna ska jämföra sig med

andra kommuner eller företag kan det därför helt enkelt inte göras. Standard för SCB och andra företag som arbetar med nyckeltal är just begreppet arbetade timmar.

Kultur och fritid basnyckeltal nummer 18-21.

Nyckeltalen är intressanta och viktiga för jämförelser. Däremot är basnyckeltal nummer 18 och 19 behäftade med svårigheter att ta fram underlag till. Nyckeltalet bygger på öppethållandetimmar i öppen fritidsverksamhet. Våra egna lokalöppethållandetider är lätta att hålla reda på men för föreningar eller entreprenörer måste det införas en rutin. Ett villkor för att få föreningsbidrag till barn och unga blir då att kunna redovisa två gånger per år för öppethållandetiden.

Basnyckeltal nummer 18 visar antal öppethållandetimmar per år i öppen fritidsverksamhet i relation till antalet individer i målgruppen 7-18 år och det gäller också föreningar som får bidrag från stadsdelsnämnden. Har förvaltningen många öppna fritidsverksamheter och ger bidrag till många olika föreningar kommer nyckeltalet att vara stort. Väljer förvaltningen att effektivisera lokalutnyttjandet och ge bidrag till en förening som också har en lokal för flera aktiviteter kommer nyckeltalet öppethållandetid att vara lågt. Båda valmöjligheterna visar på otydligheten i själva nyckeltalet. Enbart nyckeltalet i sig säger inte något utan måste då kommenteras. Jämförelser med andra kan bli svårt att göra.

Basnyckeltalet nummer 19 visar på kostnaden för flera lokaler per öppethållandetid och är därmed ett intressant nyckeltal sett ur ett effektivitetsperspektiv. Nyckeltalet har samma problem som nummer 18 med att få fram öppethållandetiden.

Politisk prioriterade nyckeltal

När det gäller politisk prioriterade nyckeltal kommer de att tas fram i särskild ordning. De är kopplade till den rådande politiska plattformen och ska vara särskiljande från basnyckeltalen.

Utvecklingsområden inom nyckeltal

Stadsledningskontoret tar fram vissa områden som behöver utvecklas. Nedan är exempel på områden som lyfts fram.

- ? Behovet av kvalitetsindikatorer som en del av kvalitetsredovisningen enligt stadens skolplan.
- ? Ledningsinformation tagna ur IT - baserade verksamhetssystem. Det finns brister i nuvarande system.
- ? Utveckling och samordning när det gäller brukarundersökningar.

- ? Personalnyckeltal.
- ? Effektiv förvaltning kopplad till utveckling med nyckeltal som chefstäthet, lokaltillgång, andel administrativa resurser, handläggningstider, kötider med mera.
- ? Mål och nyckeltal som stödjer god ekonomisk hushållning.

Stadsledningskontoret är medveten om att flera nyckeltal blir mer svåröverskådligt. Kommer staden att ta fler nyckeltal i anspråk måste de kunna relateras till varandra och främst till de mål som staden har.

Skarpnäcks stadsdelsförvaltning framhåller ett strategiskt område som behöver belysas snarast och det är personalnyckeltal. Det finns en lag om hälsobokslut som staden och därmed stadsdelsnämnderna måste göra. Enligt tidigare resonemang kring basnyckeltal så finns det vissa oklarheter kring hur staden mäter arbetad tid. Andra företag och kommuner använder sig av arbetade timmar som är mer stringent metod.

Farsta stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Förvaltningen bedömer att de nyckeltal som föreslås, och som delvis grundar sig på befintliga nyckeltal, är väl avpassade för att motsvara behoven inom det kommunövergripande styr- och ledningssystemet.

Som framgår av remissen är vissa av de föreslagna nyckeltalen inte möjliga att i dagsläget få fram med hjälp av befintliga ekonomi- och verksamhetssystem. Det gäller t.ex. arbetsmarknadsinsatser och vissa delar av äldreomsorgen. Man föreslår här en systemutveckling och förvaltningen vill understryka vikten av att en sådan verkligen kommer till stånd.

Likaså tillstyrker förvaltningen att ett arbete görs för att utveckla arbetssätten för brukarundersökningar. Nyckeltal som beskriver *effekter* av stadens tjänster inom olika verksamheter är ofta inte möjliga att få fram annat än genom brukarundersökningar. I dagsläget används brukarundersökningar mer sporadiskt, nyckeltal som beskriver effekter är därför sällsynta.

Förvaltningen vill också trycka på behovet att utveckla nyckeltal för styrning och uppföljning av administration. Inom arbetsgruppen för IoF-området har gjorts försök att formulera sådana nyckeltal. Detta har dock inte bedömts möjligt utifrån nuvarande struktur i ekonomi- och verksamhetssystem.

Slutligen vill förvaltningen instämma i vad som sägs om vikten av att nyckeltalen definieras tydligt och att definitionerna verkligen tillämpas samt att informationsinmatningen i ekonomi- och verksamhetssystem görs enligt anvisningar. Som ett stöd för att göra informationsinmatningen mer enhetlig (och därmed nyckeltalen mer tillförlitliga och jämförbara) föreslår förvaltningen att anvisningarna för ekonomisystemets verksamhetskoder förtydligas.

Vantörs stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Stadsdelsförvaltningen önskar med anledning av stadsledningskontorets förslag till nya basnyckeltal för stadens verksamheter framföra följande synpunkter.

Nyckeltal nr. 7. Andelen förskollärare/lärare med formell kompetens i kommunal grundskola:

Kan bli missvisande. Är det t.ex. dem som faktiskt är i tjänst som avses? Hur hanterar man i såfall om vikarier/ timanställd personal med formell kompetens tagits in?

Nr. 10. Lokalkostnad inom de kommunala pedagogiska verksamheterna:

Svårt att ta fram lokalkostnader då flera verksamheter bedrivs i samma lokaler.

Nr. 26. Andel invånare med LSS/SoL-beslut 0-64 år:
LSS-beslut finns även efter 64 år.

Nr. 27. Antal ej verkställda beslut om gruppbostad enligt LSS:
Datum när man skall läsa av måste anges.

Nr. 31. Personlig assistans, bruttokostnad per timma:
SOL hemtjänst i assistanslikande form för personer under 65 år, var skall dessa personer redovisas?

Nr. 32. Andel av befolkningen 69-79 år respektive 80 år och äldre som har insats från äldreomsorgen:
Går ej att få fram denna åldersfördelning i Paraplyet, måste räknas manuellt.

Nr. 33. Genomsnittligt antal hemtjänsttimmar per person och månad:
Paraplyet summerar ej totalt antal biståndsbedömda timmar.

Nr. 36. Kostnad per vård dygn i heldygnsomsorg:

Viktigt att få veta vad som skall ingå i detta nyckeltal.

Stadsdelsförvaltningen finner det nödvändigt att nyckeltalen går att få fram ur verksamhetssystemen samt ekonomisystemet för att på så vis undvika ett tidskrävande manuellt arbete.

Generellt sett är det av stor betydelse att de tekniska beskrivningarna för basnyckeltalen är tydliga. Detta för att reducera utrymmet för egna tolkningar och definitioner, exempelvis för nyckeltal som anger andelen förskollärare/lärare med formell kompetens i kommunal grundskola men även för t.ex. vinterväghållning, barmarksrenhållning och parkskötsel.

Älvsjö stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

En viktig förutsättning för att nyckeltalen ska kunna betraktas som väsentliga och väl förankrade är att uppgifterna går att ta fram ur verksamhetssystemen, d v s att det inte krävs att manuell statistik eller liknande förs. Vidare är det viktigt att det är väl definierat hur nyckeltalen ska beräknas, så att jämförelser mellan exempelvis olika stadsdelsnämnder är rättvisande, samt att syftet med föreslagna nyckeltal är tydligt.

Stadsdelsförvaltningen bedömer att föreslagna nyckeltal i huvudsak uppfyller ovanstående kriterier. Dock bör några nyckeltal särskilt kommenteras vilket görs nedan.

Nyckeltal 3-5,7

Stadsdelsförvaltningen bedömer att det här kan vara svårt att få fram rättvisande uppgifter. Detta kräver att berörda verksamhetssystem är uppdaterade och att uppgifterna därmed är aktuella.

Nyckeltal 9

Här bör åtskillnad göras mellan träningsskola och grundsärskola inom den obligatoriska särskolan.

Nyckeltal 18-19

Uppgifterna är intressanta i sig, men de kräver manuell redovisning vilket i enlighet med vad som angavs inledningsvis bör undvikas.

Liljeholmens stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Liljeholmens stadsdelsförvaltning överlämnar här sina synpunkter på förslaget om nya basnyckeltal. Förvaltningen har varit engagerat i arbetet med att ta fram förslaget. Undertecknad har lett arbetet med att ta fram förslag till nyckeltal för äldreomsorgen. Vidare har förvaltningen även varit representerad i grupperna för individ- och familjeomsorgens och omsorgen om funktionshindrades nyckeltal.

Mycket kritik har framförts mot vissa av nuvarande nyckeltal för att de inte ger någon väsentlig information om verksamheterna. Ambitionerna med det arbete som nu gjorts för att ta fram nya nyckeltal har varit flera steg i rätt riktning. Budskapet har varit tydligt avseende nyckeltalens syfte, att de ska ge ett redskap för uppföljning av samband mellan verksamheternas resurser, prestationer och effekter. Fokus har satts på kommunstyrelsens och kommunfullmäktiges uppföljning. Stor vikt har lagts vid tydliga definitioner och att nyckeltalen ska vara möjliga att hämtas direkt ur verksamhetssystem och ekonomisystem. Förvaltningen ställer sig helt bakom dessa ambitioner.

Värdet av nyckeltal är beroende av ett antal faktorer. Nyckeltalen ska fånga väsentliga delar av en nämnds verksamhet. De ska ge en ytterligare förklarande dimension än vad en sedvanlig ekonomisk eller verksamhetsmässig redovisning ger. Trovärdigheten hos nyckeltalen är kanske det absolut centrala. Dessa faktorer har fångats upp i de ovanstående ambitionerna. Men värdet av nyckeltalen är också beroende av att de kan bli bestående under en längre tid.

Förvaltningen anser därför att det är av största vikt att ett beslut angående nya nyckeltal inte tas förrän det verkligen är ett enhetligt förslag, är rätt i antal, har analyserats ur alla aspekter och det råder en stor enighet bakom förslaget såväl på tjänstemannaplanet som politiskt. Detta får självklart inte innebära att det dröjer allt för länge innan ett nytt förslag läggs fram.

Det förvaltningen anser brister i förslaget är att allt för lite tid och resurser har lagts på bearbetning av arbetsgruppernas förslag till ett samlat förslag till nyckeltal. Förvaltningen avstår däremot från att bedöma enskilda nyckeltal och om de är relevanta då det är svårt när inte definitioner finns med. Dessutom anser förvaltningen att arbetsgrupperna bör vara de bästa att göra denna bedömning.

Vilket perspektiv skall användas vid uppföljning genom nyckeltal ?

För stadsdelsnämndssektorn blir det en skillnad om nyckeltalen skall användas för kommunstyrelsens uppföljning av de olika *verksamheter* kommunen bedriver inom stadsdelsnämndsorganisationen eller om nyckeltalsuppföljning skall ske av de 18 *stadsdelsnämnderna* och de verksamheter som de bedriver. Förvaltningen har en uppfattning om att det har varit en glidning från det första perspektivet till det andra perspektivet under projektets gång. Förvaltningen förordar det första perspektivet av två skäl. Det ena gäller den mängd information som kommunstyrelsen och kommunfullmäktige kan tillgodogöra sig och den andra gäller de snäva tidsramar som stadsdelsförvaltningarna har för framtagande av uppföljningsdokumenten och möjligheten att inom denna göra en seriös analys.

Användandet av nyckeltalen kan beskrivas utifrån de både perspektiven. Med det första perspektivet, uppföljning utifrån ett verksamhetsperspektiv, kan stadsledningskontoret när man arbetar med uppföljningsdokumenten ta fram ur LIS de nyckeltal som är relevanta att fokusera på, göra en stadsövergripande analys, redogöra för denna, totalvärden och värdenas spridning i sitt ärende till kommunstyrelsen. Efter de politiska besluten är tagna kan en återkoppling ske till stadsdelsförvaltningarna avseende den stadsövergripande analysen och om den har fått till följd några politiska beslut.

Om det istället är i kommunstyrelsens uppföljning av 18 stadsdelsnämnder som nyckeltalen skall användas till måste stadsdelsnämnderna ta fram samtliga nyckeltalen i arbetet med uppföljningsdokumenten. Stadsdelsförvaltningarna måste analysera samtliga nyckeltal och redogöra för analysen i sina ärenden till stadsdelsnämnderna. Stadsledningskontoret väljer i så fall, i sin beredning av stadsdelsnämndernas uppföljningsärenden, ut relevanta nyckeltal att fokusera på och gör en stadsövergripande analys. I ärendet till kommunstyrelsen måste då redogöras för dels den stadsövergripande analysen och dels stadsdelsnämndernas analys.

Även om man, som förvaltningen förordar, väljer det första perspektivet måste självklart stadsdelsförvaltningarna göra en egen analys av nyckeltalen och redovisa dessa för stadsdelsnämnderna. Men den analysen kan utgöra ett eget dokument med egen tidplan. Då kan det även finnas utrymme för stadsdelsförvaltningarna att relatera sina egna nyckeltal med de andra stadsdelsnämnderna och även fånga upp den stadsövergripande analysen.

Ett problem som är uppenbart om det är det andra perspektivet som ska gälla, men som är relevant även utifrån det första perspektivet, är antalet nyckeltal och antalet relationer/värden som dessa nyckeltal består av. Många av nyckeltal som de är beskrivna i bilaga 1 blir många fler

värden enligt redogörelsen i bilaga 2. För stadsdelsnämndssektorn innebär förslaget drygt 40 nyckeltal och ca 125 värden som ska kommenteras och analyseras. Många av dessa ska redovisas såväl i tertiärrapporter som i verksamhetsberättelsen. Detta är en orimligt stor mängd nyckeltal för stadens högsta beslutande organs uppföljning av stadsdelsnämnderna. Framför allt om perspektiv två ska gälla måste antalet nyckeltal minskas.

Antalet nyckeltal varierar kraftigt mellan de olika verksamhetsområdena. En över verksamhetsområdena gemensam analys borde ha gjorts av vad som är en verksamhet eller delverksamhet av sådan betydelse att den behöver beskrivas med ett nyckeltal. Detta hade kunnat minska antalet nyckeltal väsentligt. Det finns delverksamheter inom olika verksamhetsområden som liknar varandra och där det kunde ha varit bra med likadana nyckeltal. Resultat av arbetet från en arbetsgrupp kunde använts inom ett annat område.

De pedagogiska verksamheterna skiljer sig från övriga då de inte har några nyckeltal som ska redovisas i tertiärrapporter. De saknar även volymnyckeltal. Går det inte att tillskapa nyckeltal inom dessa verksamheter så att uppföljningen utifrån nyckeltal kan göras oftare än i verksamhetsberättelsen? Volymnyckeltal kan inte vara ointressant ur ett kommuncentralt perspektiv för de pedagogiska verksamheterna. Förvaltningen saknar i förslaget en sammanställning av om man inom de olika verksamhetsområdena har fångat upp alla relevanta perspektiv med nyckeltalen; volym, kostnad per prestation och kvalitet.

Utifrån de erfarenheter förvaltningen har från arbetsgruppen för äldreomsorgen har de stora problemen i framtagandet av nyckeltalen varit att få fram tydliga definitioner och manualer samt klara av att säkra ett direkt uttag av data ur framför allt ekonomisystemet. Risken finns att inte samma sak mäts för samtliga stadsdelsförvaltningar. Att definiera de overheadkostnader som skall påföras verksamhetskostnaderna har varit ett annat problemområde. I vilken utsträckning som dessa ovanstående frågor har varit ett problem i andra grupper och hur långt man nått fram saknas redovisning av i ärendet.

Avslutningsvis vill förvaltningen kommentera frågan om kvalitetsnyckeltal och brukarenkäter. Förvaltningen anser att kvalitetsaspekterna av verksamheterna inom stadsdelsnämndssektorn bäst tas fram genom brukarenkäter som sedan kan uttryckas som ett nöjd-kund index. Att ta fram bra enkäter är svårt och kräver stora resurser. Att kunna jämföra även kvaliteten mellan stadsdelsnämnderna är viktigt. Brukarenkäter bör därför tas fram centralt för alla större verksamheter. Undersökningarna bör genomföras kontinuerligt, enligt en fastlagd tidplan,

över hela staden. Undersökningarna bör genomföras av en organisation som har långtgående kunskap i metod exv. USK.

Hägerstens stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Hägerstens stadsdelsförvaltning tycker att förslaget i huvudsak är bra. Det är bra att man nu kommit fram till ett antal basnyckeltal som kan gälla över tid och att man fortsätter utreda det som fortfarande är problematiskt. Vi anser det är bra med någon form av nyckeltal, både som ett stöd för vår egen utveckling över tid och för att kunna jämföra oss med andra. Varje form av avvikelse ger underlag för närmare granskning och diskussion.

Vi vill poängtera vikten av att LIS utvecklas så att verksamhetssystemens dataunderlag verkligen blir möjliga att tas fram den vägen. Vi tycker även det är viktigt att man centralt gör rapporter i LIS för nyckeltalen så att inte varje enskild förvaltning behöver göra detta.

En mer övergripande undran för de olika nyckeltalen är om de administrativa kostnaderna ska vara med eller inte. Vi anser inte att man bör ta med dessa eftersom förvaltningarna verkar göra sina fördelningar så olika.

Några nyckeltal som inte finns med i förslaget men som vi tycker vore intressant att utveckla är inom individ- och familjeomsorgen och äldreomsorgen. Ett är hur lång vårdtiden har varit när ett ärende avslutas för främst ungdomar och missbrukare. Ett annat är hur länge våra äldre i genomsnitt bor i särskilt boende.

Direkta synpunkter på några av nyckeltalen:

Nr 3, 10

På många skolor är skolbarnsomsorgen integrerad både lokal- och personmässigt med skolverksamheten. Detta är även något som vi fortsätter att arbeta med för att få ned de totala lokalkostnaderna. Det är därmed inte helt enkelt att säga hur mycket av lokalkostnaderna som ska tillföras respektive verksamhet. Här finns stor risk att förvaltningarna gör (mäter) olika. Kanske någon form av schabloniserad procent borde anges i anvisningarna för de verksamheter som är integrerade.

Nr 20

Vi ser inte idag vad stadsdelsförvaltningarna har för ansvar vad det gäller föreningsstöd till 7-20 år. Ett stöd som Hägerstens stadsdelsför-

valtning har försökt att utveckla under de senaste åren är tillgängligheten för alla åldrar att vara i servicehusens och skolornas samlingslokaler. Detta förs dock helt manuellt och får kanske inte så stort genomslag i ett nyckeltal men är mycket betydelsefullt för t ex många dansföreningar.

Nr 21

Vi tycker det är risk för en subjektiv bedömning för vad som är ordinarie kulturverksamhet inom förskola, skola, handikapp- och äldreomsorg. Vi låter idag en del av vårt kulturanslag gå via våra egna verksamheter för att på det sättet nå ett större antal barn, unga och äldre men ändå minska de administrativa kostnaderna.

Nr 29

Daglig verksamhet betalas per månad och inte dygn. Om det ska delas på dygn måste alla förvaltningar använda samma antal, t ex 230 dygn/år. Systemet möjliggör idag inte att följa närvarodagar utan det blir beställda.

Nr 36

Detta nyckeltal förstår vi syftet med men det måste till oerhört tydliga anvisningar för vilka kostnader som kan härröras till insatser som möjliggör kvarboende. Eftersom detta även innehåller ett förebyggande arbete så frågar man sig vid vilken tidpunkt börjar ett sådant.

Nr 37

Här är det viktigt att anvisningarna är mycket tydliga med vad som avses med modern standard i äldreboendet. Man bör även beakta att varje stadsdelsförvaltning måste åka runt både i länet och i viss mån även i landet för att kunna håll aktuell koll på boenden som inte drivs av staden.

Nr 38

Flyktingens situation efter 18 månader är en given tidpunkt men vilken är tidpunkten för mätning av ett samlat nyckeltal för alla flyktingar? Hur länge ska man registreras som nyanländ flykting efter de 18 månaderna?

Nr 42-44

För tydlighetens skull tycker vi att åldern för individ- och familjeomsorgens vuxna ska vara från det år de fyller 20 år.

Nr 48

Vi förstår att man försökt att göra liknande nyckeltal för socialpsykiatrin och för missbrukarvården. Men vi anser att en stor del av våra brukare inom socialpsykiatrin inte är i behandling som ska leda till ett av-

slut utan får stöd så att de ska klara ett så bra liv som möjligt. På det sättet är det hela tiden pågående insatser enligt ett beslut och plan.

Skärholmens stadsdelsförvaltning

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Kommunernas syfte och uppgift är att tillse att gemensamma samhällsmål och kvalitetsmål uppfylls. Uppdrag i lagstiftning - kärnverksamheten, politiska mål, kvalitetskrav och finansiering bör ses i ett sammanhang. Det kommunövergripande ansvaret för långsiktig strategisk ekonomisk- och verksamhetsmässig planering och styrning, samt arbetet med program och mål, uppföljning, mätning och måluppfyllelse bör samlas i *ett* meningsfullt styrsystem, vilket är en komplex uppgift!

Staden har genom ILS (Integrerad Ledning och Styrning – ett system med fokus på uppnådda resultat och förbättrings- och utvecklingsarbete) närmat sig brukare och medborgare i avsikt att föra dialog kring uppdrag i lagstiftning, politiska mål och uppdrag, brukares önskemål och erbjuden verksamhet samt uppnådda resultat. *Det är angeläget att det integrerade ledningssystemet (ILS) behålls som styr- och uppföljningsinstrument för staden.* Systemet är oberoende av politisk majoritet vilket innebär att staden ej tappar styrfart vid majoritetsskiftet.

Liksom målsättning, planering och styrsystem av stadens verksamheter är flerdimensionell behöver uppföljning och analys vara det; staden har en verbal, ekonomisk, kvalitets- samt nyckeltalsanalys av stadens arbete där *nyckeltalsanalysen* roll är att med hjälp av olika mått, på ett systematiskt sätt, ta tillvara på faktorer som är viktiga för att kunna förverkliga målen. Nyckeltalen ger en möjlighet att se verksamheten från ett antal olika perspektiv och kan utgöra ett stöd för strategiska beslut. Nyckeltalsanalys underlättar ett strategiskt fokus och uppföljning av verksamheten och *bör vara ett av verktygen i ILS.*

Kommunerna har lång erfarenhet av ekonomistyrning, där budgeten varit och är det huvudsakliga styrinstrumentet. Men, ekonomistyrning är ej tillräcklig för att tillse att välfärds mål uppnås, det finns behov av att koppla samman ekonomi och verksamhet på ett sätt som ger en helhetsbild av verksamheten och utvecklar dem. Fokus enbart på ekonomiska resultat kan ge missvisande information inför beslut, det kan leda till kortsiktigt tänkande och suboptimering, eftersom ekonomiskt utfall inte analyserar varför en kostnad uppstår, eller tar hänsyn till omvärldsfrågor, de synliggör inte verksamhetsprocesserna.

Resultat mäts ofta i pengar men det finns därutöver behov av att *beskriva vad medborgare och brukare väntar sig för verksamhet och hur väl den uppfylls*. Nyckeltalen ska vara en del i stadens styrsystem och bör då utgå från angivna mål och ambitioner samt fungera som ett *incitament för verksamhetsutveckling*. Därför är det angeläget att staden har flera system av nyckeltal. Staden bör ha metoder, förutom brukarundersökningar, som gör det möjligt att mäta brukarnas upplevda nytta utifrån de beslut och förväntningar som finns avseende de tjänster som mätningen avser. Kvalitetsuppföljning med hjälp av nyckeltal eller brukarindex behövs utvecklas i staden. Uppföljning av politiska mål är intressanta ur ett *demokratiperspektiv*.

Periodicitet

Nyckeltal bör matcha gällande styrsystem och vara ett av verktygen för styrning och uppföljning vilket innebär att mål och uppdrag bör vara tydligt formulerade. *För att denna samlade information om resultat och verksamhet ska vara till nytta för analys- och utvecklingsarbetet i staden bör uppföljning av samtliga ske samtidigt i samband med terti- aluppföljningar och bokslut*. Nyckeltal måste struktureras väl för att informationen ska bli överskådlig och informativ. I Skärholmen fokuserar vi allt planerings- och uppföljningsarbete, enligt ILS, till stadens rutin; planering i VP, uppföljning i Tertial 1 och 2 samt uppföljning och utvärdering till VB. Den *periodiseringen* är bra, dels har vi en inarbetad rutin för detta dels får vi en god kontroll på verksamheterna och förändringar i efterfrågan, kostnader mm. Vi förordar att uppföljning sker i samband med tertial 1 och 2 samt bokslut. De nyckeltal som inte är möjliga att följa upp så frekvent, följs lämpligen upp i samband med verksamhetsberättelse och bokslut.

Nyckeltalen bör utformas så att uppföljning kan ske av både kommunalt driven och entreprenad eller privat driven verksamhet, för att öka jämförbarheten.

Incitament för verksamhetsutveckling

Utredningen är tydlig med att förslagna nyckeltal har ett kommuncentralt perspektiv för uppföljning och jämförande analyser i nämnder och för staden vid SLK. Förslagna nyckeltal har ett tydligt gränssnitt och berör ej indikatorer på måluppfyllelse, program, policys och riktlinjer, ej heller politiskt prioriterade nyckeltal, resursallokerande effekter, d v s nyttan för brukaren beaktas ej i detta förslag. De föreslagna nyckeltalen är oberoende av organisation och ska bestå över majoritetsskiften.

Eftersom stadens övergripande visioner och mål är utgångspunkt för enheternas vision och strategi anser stadsdelsförvaltningen att nyckeltalen bör skapa ett förtroende och ansvar i organisationen så att *alla*

arbetar mot samma mål, också för att utredningen menar att nyckeltalsanalyser ska leda till verksamhetsutveckling. Nyckeltalsuppföljning är ett av flera viktiga hjälpmedel för att utveckla dialog mellan beslutsfattare och verksamheten. Nyckeltalsanalys är att se i backspeglarna för att fatta bra beslut framåt och är ett viktigt instrument för planering och styrning t ex vid årlig tilldelning av resurser och vid omprövning av verksamheter.

En sekundär effekt av nyckeltalsanalyser är att det som följs upp och mäts uppfattas som frågor som staden vill fokusera. Nyckeltalen ger *incitament till önskat beteende* i organisationen. Därför är det angeläget att nyckeltalen utgår från stadens mål och ambitioner. Medarbetarna är idag delaktiga i stadens visioner, mål, uppdrag och uppföljning av verksamhet, resultat och vilka värden som skapas för brukaren/medborgaren. Därför bör vi bygga upp ett uppföljningssystem som samlar in relevant information som *dels* förmedlar och kommunicerar denna information till olika intressenter; pedagogiskt, i användarvänlig miljö, lättillgängligt och som *dels* ser till att det mäts på ett kostnadseffektivt sätt. Därför räcker det inte med att presentera uppnådda resultat, det är viktigt att ange förväntade resultat, tydliggöra mål och uppdrag och skapa incitament för hur vi ser på medborgare/brukare, hur vi uppnår mål och ambitioner och vilka arbetssätt som är framgångsrika och hur vi använder resurser på bästa sätt för att uppnå goda resultat. Ta fram mått som beskriver vad som ska uppnås och vad som påverkar att resultat nås. Dialogen kring nyckeltalen och motiven till vald inriktning avgör om de leder till någon nytta är angelägen. För att utveckla en lärande organisation som fattar beslut baserat på icke monetära mått ur brukar-, process-, och utvecklingsfokus måste koppling till den överordnande visionen och långsiktiga målen tydliggöras för alla i organisationen. Nyckeltalen bör vara en motivationsfaktor i detta arbete. *Därför stödjer stadsdelsförvaltningen förslaget att nyckeltalen bör kompletteras med nyckeltal som belyser brukarperspektiv, personalperspektiv, utvecklingsperspektiv och god ekonomisk hushållning.* Nyckeltalen bör utgå från av kommunstyrelsen beslutade mål och arbetssätt och ses i behov av ökad tydlighet i styrning och mål. Nyckeltalen möjliggör jämförelser över tiden och med andra, men är också signalsystem om något pekar i en varnande riktning eller framgång redovisas, de ger en feedback på insatta resurser.

Nyckeltalsarbetet måste ha legitimitet i organisationen och får inte "stjåla" tid från kärnverksamheten så kostnaden för att följa upp och mäta får inte överstiga nyttan. Nyttan av den nya beslutsinformationen måste ställas i förhållande till merkostnaden för att sammanställa den.

Samordnad uppföljning

Uppföljning, inspektion och tillsyn sker idag av flera huvudmän; Länsstyrelsen, skolverket, stadens revisionsnämnd, och stadsdelsförvaltningar m fl följer och mäter verksamheten, många gånger utifrån samma kriterier och uppföljningsunderlag. Inom omsorg för äldre och funktionshindrade följer t ex stadsdelsnämnden upp äldreboenden i landet, hvb-hem, privata vårdhem och ramupphandlade enskilda platser. Vår uppfattning är att visst dubbelarbete sker idag. I ett samlat samhällsekonomiskt perspektiv borde uppföljning, inspektion och tillsyn kunna samordnas. Dessa resultat bör också nyttjas till verksamhets- och kvalitetsutveckling i större utsträckning än idag i samband med budget – och planeringsprocessen (VP) i staden. Det är därutöver angeläget med kontinuitet och samma nyckeltal över tiden för att mätning och jämförelser ska vara möjliga.

Tillämpning

För att nyckeltalsanalyserna ska vara trovärdiga krävs att indata är tydligt definierad och att tillämning sker enligt definitionerna, ”rätt information in rätt information ut”. I förslaget finns för varje nyckeltal en manual med definitioner, datakällor och beskrivning av framtagande. Underlag för flertalet av basnyckeltalen ska hämtas ur verksamhets- och ekonomisystem till stadens lednings- och informationssystem LIS, endast ett fåtal nyckeltal tas fram manuellt. Förvaltningen har efterfrågat en gemensam manual till in- och utdata i stadens stödssystemen så detta är ett riktigt steg. Vi delar uppfattningen om att *det är en angelägen ledningsfråga att kvalitetssäkra indata i de elektroniska och manuella systemen för att staden ska kunna hämta korrekt information i utdata*. All data som hanteras i verksamhetssystem och ekonomisystem ska registreras enligt gällande anvisningar. Systemen behöver dock utvecklas och struktureras för att underlätta sådan informationsleverans. Det är av stor vikt att manualer till indata och utdata skickas ut så snart beslut fattas i nyckeltalsärendet, eftersom nyckeltalen omfattar 2005, och att informationsmöten hålls för användarna, så att staden får ett likställt arbete med nyckeltalen och trovärdiga resultat.

Kommentarer kring föreslagna nyckeltal

Barn och unga: Fokus ligger på ekonomiska nyckeltal och personal och mindre på resultat och verksamhetsutfall för barnen och ungdomarna.

Nyckeltal saknas över effektivitet på barn i behov av särskilt stöd och resultatmått på insatser för språkutveckling.

Omsorg om funktionshindrade: Nyckeltal 25 kan ge missvisande information, de sdn med stort antal invånare får lägre kostnader än de med lågt antal invånare. Nyckeltal 27, varje sdf äger inte denna fråga eftersom samverkan sker, viktigt med tydlighet i hur dessa uppgifter tas fram och av vem/vilka. Nyckeltal 31, inbegriper detta även avlösning och ledsagning? Nyckeltal 39 kan ge missvisande och ingen in-

formation alls, kostnader/dygn varierar mycket. Vi förordar snittkostnad per insats/dygn.

Äldreomsorg: Nyckeltal 35, vi förordar att man särredovisar sjukhem, ålderdomshem och gruppboenden. Nyckeltal 36, otydligt, vad ingår i detta nyckeltal? Hemtjänst? Arbetsterapi? Hemsjukvård? Dagverksamhet? Nyckeltal 37, ska man koppla samman information från GLAS och Paraply?

Flyktingmottagande och nyanlända: Eftersom nyckeltalsuppföljning kan utgöra incitament för verksamhetsutveckling vill vi föreslå ett nyckeltal som mäter hur snabbt flyktingar och nyanlända kommer ut i yrkeslivet (nyckeltal 38), ju fortare de kommer ut i arbetslivet desto bättre.

Lokaler mm: Nyckeltalen 85-87 avseende lokalkostnader, tomgångskostnader mm, är ett viktigt nyckeltal för stadsdelsnämnderna också, då efterfrågan på pedagogiska verksamheter och omsorg för äldre och funktionshindrade kan variera och därmed kräver en god framförhållning i lokalanpassning.

Stadsmiljöverksamheten: Det är intressant att se kostnadsutvecklingen över tid i den egna stadsdelen och med stadsdelar med liknande förutsättningar. Det är däremot svårt att jämföra stadsdelar med helt olika förutsättningar med varandra, stadsdelarna har olika skötselnivåer, vägar och gator har olika karaktär i innerstad respektive ytterstad, olika tillgänglighet mm. Dessa nyckeltal måste alltid kommenteras.

Sammanfattningsvis ser förvaltningen det som positivt att nyckeltalen ses över, uppdateras och utvecklas regelbundet, utan att förlora sin jämförbarhet över tiden. För att nyckeltalen ska bli trovärdiga är det angeläget att staden har samma arbetssätt och arbetar med in- och utdata på samma sätt, att centrala krav ställs på "Fasta rapporter" i Paraply-systemet, och att detta föregås av information och utbildning. Om nyckeltalsinformation (utdata) aktivt ska användas i styrning, verksamhetsplanering och utveckling föreslår vi *tolkning och analys av nyckeltal* som ett utvecklingsområde för stadens chefer och administratörer.

Utrednings- och statistikkontoret

Utrednings- och statistikkontorets remissvar är av följande lydelse.

Kontoret är i huvudsak positivt till stadsledningskontorets förslag och intentioner i ärendet. Beträffande de nyckeltal som föreslås för USK, tillstyrks de. Kontoret tillämpar dem redan från och med 2004.

Stadens nyckeltal är eller borde vara en betydelsefull del av styrning och uppföljning av såväl ekonomi som verksamhet i staden. Men för

att få effekt av nyckeltal så krävs att de är få, att de upplevs som meningsfulla av dem som ska ta fram underlagen samt att stadens ledning aktivt använder dem för att få indikationer på utvecklingen och därmed signaler om var ev. åtgärder behöver vidtas.

I föreliggande förslag från stadsledningskontoret anser USK att antalet nyckeltal fortfarande är alldeles för många. Det riskerar leda till bristande fokusering i uppföljning och analys. Överskådligheten blir för stadens högsta ledning fortfarande för dålig. I synnerhet kan konstateras att det är inom stadsdelsnämndernas område som man inte i förslaget förmått att minska antalet nyckeltal tillräckligt. Det är viktigt att göra åtskillnad vilka nyckeltal som behövs för stadens högsta ledning och vilka nyckeltal som verksamhetsansvariga nämnder behöver för sin styrning och uppföljning.

Genom att använda nyckeltal sätts fokus på vad som ska uppnås, att ledningen menar allvar med att vilja uppnå något och därför följer upp. Det är viktiga signaler till nämnderna. Det är också viktigt att kunna ha flexibilitet i nyckeltalen, dvs. att de revideras med jämna mellanrum. På områden där man nått målen, uppnått den önskade förändringen, bör man byta nyckeltal för att istället följa något annat där förändring önskas.

Förslaget från stadsledningskontoret handlar nu om basnyckeltal, där syftet är att de ska gälla över tid, oberoende av politiska majoriteter. Det är bra. Samtidigt är det rimligt att majoriteten utarbetar nyckeltal för att följa upp och säkra att de politiskt prioriterade målen genomförs.

Stadsledningskontoret har haft ett ambitiöst anslag att skapa verklig förankring av nyckeltalen bland förvaltningarna. Det är betydelsefullt för nyckeltalens kvalitet att de förvaltningar som ska leverera underlagen till kommunstyrelsens nyckeltal anser dem vara meningsfulla. Det är även önskvärt att stadens övergripande nyckeltal för en nämnd kan användas i förvaltningarnas inre styrning, genom att brytas ner ytterligare. Det är dock upp till varje nämnd/förvaltning att själv avgöra om så ska ske eller inte.

Kontoret instämmer i stadsledningskontorets slutsatser om vikten av att kommunstyrelsens nyckeltal används för jämförelser med andra kommuner, i syfte att identifiera förbättringspotential inom staden.

Kontoret anser att nyckeltal som rör ekonomi, effektiv förvaltning och medarbetare bör vara gemensamma för samtliga nämnder i staden, vilket skapar jämförelsemöjligheter och tydliggör förbättringsområden.

Kontoret beklagar att stadsledningskontoret valt att inte utarbeta sådana gemensamma basnyckeltal för samtliga förvaltningar.

USK arbetar på uppdrag av stadsledningskontoret med verksamhetsstatistik rörande ekonomiskt bistånd. Utifrån de kunskaper kontoret har om befintlig statistik på området, bedömer USK att det föreligger svårigheter att få fram vissa av de nyckeltal som föreslås för ekonomiskt bistånd.

I förslaget konstaterar stadsledningskontoret att en stor del av stadens verksamheter utgörs av tjänster vars effekter i första hand måste mätas hos dem som nyttjar tjänsten. USK delar denna uppfattning. Dock är det för USK otydligt vad stadsledningskontoret menar med att arbetsätten för brukarundersökningar behöver utvecklas. Kontoret har lång och gedigen erfarenhet av att mäta verksamheters upplevda kvalitet, såväl för revisionskontorets räkning som får många förvaltningars räkning. USK ser därför med förvåning på att stadsledningskontoret i sitt tjänsteutlåtande helt bortsett från den expert- och metodkunskap som USK har inom området. Vad som däremot kan behöva klarläggas är vilka nämnder som har ansvaret för kommunövergripande uppföljning av brukares upplevda kvalitet i stadens tjänster. Inom utbildningsverksamheten tar t ex utbildningsnämnden nu föredömligt ansvar för kommunövergripande uppföljning inom hela det pedagogiska området genom brukarundersökningar under 2005.

Avslutningsvis kan konstateras att USK har kunskaper om verksamhetsstatistik, som väl lämpar sig för ansvar att ta fram nyckeltal årligen, ansvara för att bevara statistikserier, genomföra analyser etc.

Kontoret har även idéer om hur information i stadens verksamhetssystem kan användas för att ta fram nyckeltal på låg geografisk nivå, till nytta för stadsdelsnämndernas verksamhetsplanering och uppföljning inom t ex äldreomsorgen. Kontoret har även möjlighet att ta fram enkla webbapplikationer för att tillgängliggöra uppgifter för förvaltningarna. Som exempel kan nämnas att vi redan erbjuder sådan lösning inom ekonomiskt bistånd.

Idrottsförvaltningen

Idrottsförvaltningen har inga synpunkter på förslaget.

Gatu- och fastighetskontoret

Förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Kontoret är i huvudsak positiv till förslaget. Förslagna tal är också anpassade så att de kan tillämpas efter omorganisationen den 1 maj 2005 då gatu- och fastighetsnämnden (förvaltningsnummer 181) delas i en trafiknämnd och en marknämnd. Kontorets remissvar är av följande lydelse.

Periodicitet i rapportering till KS/KF

Sammanställningen över föreslagna tal för staden visar att olika principer har tillämpats.

För exempelvis förskoleverksamhet, grundskola, gymnasieskola, vuxenutbildning, fritid, kultur och idrott har valts att rapportering endast ska ske i samband med verksamhetsberättelse. Däremot har för exempelvis verksamheterna omsorg om funktionshindrade, äldreomsorg, missbrukarvård och för gatu- och fastighetsnämnden i huvudsak valts att rapportering ska ske i varje tertialrapport samt i verksamhetsberättelse.

Av förslaget framgår inte varför det är en sådan skillnad och kontoret anser att en mer likartad periodicitet för rapportering bör tillämpas.

För gatu- och fastighetsnämndens tal vill kontoret efter förnyat övervägande anföra att värdet av rapportering vid varje tertialrapport kan ifrågasättas. Detta också med hänsyn till de administrativa insatser som blir följden. Det är vidare osäkert om talen kan hinna tas fram och analyseras till rapporterna.

För talen 60 (drift och underhåll), 61 (framkomlighet), 63 (resultat per ekvivalent lägenhet), 65 (antal markanvisade lägenheter) och 66 (nyckeltal tomträttsavgälder) föreslås rapportering vid varje tertial.

Endast talet "antal markanvisningar" kan tas fram snabbt och utan större administration. För övriga tal blir det ett relativt omfattande arbete och där vi bedömer att det intressanta är utvecklingen över en längre period med flera år och inte eventuella förändringar mellan enstaka tertial. Risk finns också att avvikelser kommer att uppstå i ett kort perspektiv som ska utredas och kommenteras "i onödan". Vad gäller tal 66 lär förändringar under ett enstaka år knappast ge utdelning i procentuella förändringar.

Tal 63 kan vi ta fram med det grova resultat som vi hittills har använt genom kontorets hjälpblanketter, de s.k. projektkorten. Det är det som är möjligt i dag. Vid eventuell förändring av kalkyleringsprinciper som kan bli följden av det projekt om investeringar som SLK f.n. driver måste det utredas hur nyckeltalet då ska redovisas.

En ytterligare komplikation är tidsperspektivet i budgetuppföljningen. För närvarande med gällande tidsplan hinner vi inte med att ta fram uppgifter om delårsbokslut samt viss personalstatistik till ordinarie utsändning av tertialrapporterna. Dessa behöver kompletteras med separat utsändning av dessa delar innan nämndsammanträdena. Risk finns att så även måste ske för nyckeltalen om kravet på rapportering kvarstår.

Som exempel kan nämnas att för tertialrapport 1/2005 ska ärendet vara klart den 3 maj (motsvarande tider har gällt för samtliga tertialrapporter under senare år och kommer säkerligen att gälla även framöver). Att på så kort tid kunna ta fram uppgifter på en rad tal för perioden januari april kommer att bli mycket svårt för att inte säga omöjligt. Bland annat ska för talet 61 uppgifter begäras in från SL.

Vårt förslag är därför att nämnderna själva får pröva vilka tal som är möjliga att ta fram tertialvis med rimliga administrativa resurser och därefter ta ställning till om det är väsentligt att redovisa resultaten under löpande år. Det enda formella kravet från staden skulle då vara att redovisning ska ske i verksamhetsberättelsen. Detta skulle kunna sägas överensstämma med förslaget om ny organisation för SLK, där det framgår att antalet styrdokument bör minskas och att förvaltningarna bör belastas med så få rapporter, enkäter och förfrågningar som möjligt.

För flera av gatu- och fastighetsnämndens tal avses att jämförelse ska ske med Göteborg och Malmö. Enligt förslaget kommer kontakter etableras via biträdande stadsdirektören.

Denna fråga känns mer angelägen för kontoret att lägga resurser på. Sannolikt är det först på sikt som direkta jämförelser kan göras. Det är inte säkert att vi mäter samma sak och att vi använder mått på ett likartat sätt. Säkerligen behövs en hel del arbete för att komma fram till gemensamma definitioner etc.

Utvecklingsfrågor basnyckeltal under 2005

I förslaget bilaga 3 redovisas en rad frågor som ska lösas. Ansvaret ligger på SLK:s finansavdelning i samverkan med berörda nämnder och arbetsgrupper.

För gatu- och fastighetsnämnden anges 6 frågor. Dessa får utredas vidare men kontoret vill redan här ge några synpunkter på vissa av frågorna.

Tal 60 Drift och underhåll

Här anges att drift- och underhållsplanen behöver periodiseras per tertial så att utfall i förhållande till periodiserad plan kan följas. Kontoret bedömer detta inte som meningsfullt. En periodisering av planen måste göras schablonmässigt. Avvikelse kan säkerligen uppkomma beroende på detta. Dessa avvikelser är inte att betrakta som faktiska avvikelser utan kan bero på en ”felaktig” periodisering. Innan en sådan redovisning görs behöver erfarenhet skaffas. Problemet kan undvikas genom att som vi föreslår tidigare nämnderna själva får avgöra om och när redovisning av talen i tertialrapporterna ska göras.

Tal 63 Resultat per lägenhet

Här anges bland annat att projektgruppen kommer vidare att utreda om det är möjligt att definiera slutredovisade projekt som projekt som till 80–90 % färdiga projekt i syfte att få så aktuella uppgifter som möjligt. Kontoret bedömer att detta kan bli godtyckligt och lite förvirrande. En entydig definition på begreppet ”slutredovisade projekt” bör användas.

Stadsmiljöverksamheten tal 89 – 91

Talen avser vinterväghållning, barmarksrenhållning och parkskötsel.

Kontoret har varit med i framtagandet av nyckeltalen för sdf:s stadsmiljöverksamhet. Då Gfk-trafikkontoret sannolikt kommer att vara involverade i insamling, analys och utveckling av dessa nyckeltal vill vi lämna följande synpunkter:

En redovisning av alla sdn torde vara intressantare än ett genomsnitt av alla sdn jämfört med andra kommuner som har vitt skilda organisationsformer, kommunstorlek, ansvarsområden och klimatförutsättningar. Här kan framför allt utvecklingen över åren på olika sdn ge intressant information. I tabellen i bilaga 2 redovisas ”sdn max” i två kolumner. Felskrivning?

När det gäller utvecklingsuppdragen ifrågasätter vi starkt nyttan med att redovisa dessa nyckeltal oftare än en gång per år (i samband med verksamhetsberättelsen). Detta skapar bara ett omfattande administrativt arbete med osäkert utfall som inte torde kunna leda till någon praktisk nytta.

Det bör också påpekas att kommunförbundet numera inte tar fram några nationella nyckeltal för parkverksamheten p.g.a. att det har visat sig omöjligt att hitta relevanta definitioner, som kan ligga till grund för adekvata jämförelser.

Övrigt

Under flera tal ska förändring mot föregående år i procent anges. För tydlighetens skull bör definition på vad som avses med +/- anges.

Utbildningsförvaltningen

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Utbildningsförvaltningen finner att de föreslagna basnyckeltalen är väl definierade samt uppfyller kraven på att vara lätta att ta fram och vara få till antalet. De uppfyller också kraven på att ha förutsättningar att stå sig över tiden och inte ändras vid majoritetsskiften. Förvaltningen delar stadsledningskontorets ställningstagande när det gäller syftet med nyckeltal och de begränsningar som finns i användandet av dessa tal. Nyckeltalen ingår som regel bara som en del i uppföljningen och ger sällan en heltäckande information utan måste oftast kombineras och vägas mot annan information.

Förvaltningens bedömning är dock att de föreslagna nyckeltalen, som till övervägande del är ekonomiska, inte ger tillräckligt underlag för att tydliggöra sambandet mellan resurser och prestationer och effekter. De ekonomiska nyckeltalen måste, enligt förvaltningens mening, ställas i relation till pedagogiska nyckeltal som visar resultat i den pedagogiska verksamheten. Dessa tal kan inte enbart avse slutresultat som t.ex. slutbetyg och andel gymnasiebehöriga, utan måste också ge en bild av utveckling och lärande, d.v.s. kvaliteten i de kunskaper och värderingar som barn och elever får när de deltar i verksamheten.

Förvaltningen saknar vidare i förslaget en tydlig koppling till de övergripande målen och riktlinjerna för de pedagogiska verksamheterna. Särskilt gäller detta inom området elevhälsa, där inga nyckeltal finns med i förslaget.

Förvaltningen ser positivt på att de särskilda nyckeltalen avseende barn/elever i behov av särskild stöd har tagits bort. En sådan särredovisning kan bidra till ett särskiljande synsätt på dessa barn och ge fel styrsignaler. Dessa nyckeltal bör ersättas med tal avseende elevhälsa. Förvaltningen utgår dock från att sådana nyckeltal kommer att finnas med bland de politiskt prioriterade nyckeltal som enligt ärendet ska tas fram.

Definitioner

Utbildningsförvaltningen instämmer med stadsledningskontorets definition av begreppet nyckeltal som tal som ger information om något väsentligt och centralt för en verksamhet. De ska användas för att ge information över tid och ge förutsättningar för jämförelser mellan verksamheter. Nyckeltalen ska vara stabila och oberoende av organisation och noga definierade för att kunna vara jämförbara.

Verksamhetsstödssystem

Förvaltningen vill understryka vikten av att en vidareutveckling och nyutveckling av verksamhets- och ekonomisystem sker och att en anpassning av verksamhetssystem görs så att de kan leverera önskad information. Det får inte vara så att det är de befintliga verksamhetsstödssystemen och den information som är möjlig att få ur dessa som styr urvalet av nyckeltal.

Fortsatt utveckling

Utbildningsförvaltningen ser det som angeläget att fortsätta arbetet med att utveckla nyckeltal som också redovisar de pedagogiska verksamheternas kvalitativa resultat. De föreslagna basnyckeltalen måste ställas i relation till tal som beskriver en kvalitativ utveckling av lärande. Slutresultat illustrerar inte i sig måluppfyllelsen när det gäller hur elevers kunnande utvecklas. Redan idag används inom många grundskolor elevernas läskompetens som indikator på att ett lärande sker. Det pågår också arbete med att ta fram andra metoder för att kunna göra bedömningar av utvecklingen av elevers skriftspråklighet och matematiska kunnande. Detta arbete bör vidareutvecklas för att ge relevanta nyckeltal för att redovisa pedagogiska utvecklingsresultat.

Förvaltningen ser det också som angeläget att fortsätta arbetet med att utveckla andra uppföljningsmetoder som tillsammans med nyckeltal kan beskriva utvecklingen och måluppfyllelsen i staden och visa på samband mellan resurser, prestationer och effekter.

Specifika synpunkter på nyckeltalen

Nedan lämnas synpunkter på de föreslagna basnyckeltalen i ärendets bilagor 1 och 2.

Bilaga 1

Nyckeltal 5-8. Bör klargöras om nyckeltalen även avser S:t Örjan, som per definition också är grundskola.

Nyckeltal 14 – 17. Definition av studerande inom vuxenutbildning bör vara heltidsstuderande. Den studerande som går flera kurser registreras som en studerande flera gånger och det blir därför missvisande.

Nyckeltal 13, 15 och 17.”lägst betyget godkänd”, i stället för betyget godkänd.

Bilaga 2

Nyckeltal 5-8. Bör klargöras om nyckeltalen även avser S:t Örjan, vilket per definition också är grundskola (se ovan).

Nyckeltal 11, 14 och 16: För att nyckeltalen ska vara tydliga och möjliggöra jämförelser bör kostnader för lokaler frikopplas från dessa nyckeltal. Lokalkostnader redovisas inom nyckeltal 10, "Lokalkostnad inom de pedagogiska verksamheterna".

Kulturförvaltningen

Förvaltningen ställer sig i huvudsak bakom stadsledningskontorets förslag. Förvaltningens sammanfattning av remissvaret är av följande lydelse.

Kulturförvaltningen ser positivt på att en översyn av stadens nyckeltal genomförts och den möjlighet som givits oss att påverka utformningen. Nyckeltalen bidrar till att jämförelser kan göras mellan stadsdelar, verksamhetsgrenar och över tid.

De framtagna nyckeltalen har dock producerats under kort tid och det är av vikt att beakta stadsdelsförvaltningarnas synpunkter. Nu föreslagna nyckeltal kan också behöva kompletteras med nya. Kulturskolan kommer under 2005 att arbeta fram ett nytt nyckeltal som bättre ska svara mot den nuvarande kärnverksamheten.

Stadsmuseiförvaltningen

Förvaltningen berörs av ett nyckeltal, nr. 22 kostnad per besök (inklusive lokalkostnader) för stadens publika verksamheter. En sammanfattning av remissvaret är av följande lydelse.

Förvaltningen hade tidigare haft ett motsvarande kommuncentralt nyckeltal för sina museer, men då exklusive lokalkostnader. För Stadsmuseet svarar lokalkostnaderna för 40% av kostnaderna och en kraftig hyreshöjning efter exempelvis en ombyggnad, förrycker möjligheterna till bra jämförelser över åren. När nu alla publika verksamheter i staden klumpas samman kan detta jämnas ut sig. Det nya sammanfattade nyckeltalet får å andra sidan mer av kommuncentralt intresse och ett mer begränsat värde på lokal nivå.

Förvaltningen menar inte, som det felaktigt står i ärendet, att besök vid Stadsmuseet bara är de som passerar fotocellerna vid entrén. Museet har en kassaredovisning och särskiljer olika betalgrupper sedan flera år. Detta redovisas bland förvaltningens nyckeltal i månadsrapporten till nämnden.

Förvaltningen lyfter fram att kvalitetsmätningar görs kontinuerligt i form av brukarundersökningar. Förvaltningen saknar dock effektivitetstal, men välkomnar det fortsatta arbetet med att utveckla nyckeltalen.

Saluhallsförvaltningen

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

För att undvika begreppsförvirring är Fastighets- och Saluhallsnämndens synpunkter att texten "Redovisning per affärsområde", som återfinns vid nyckeltal 84-88, bör bytas ut till "Redovisning per fastighetskategori". Fastighets- och Saluhallsnämndens affärsområden är ej uppdelade efter fastighetskategorier varför det vore olyckligt använda dessa begrepp synonymt. I övrigt har Fastighets- och Saluhallsnämnden inga synpunkter.

Socialtjänstförvaltningen

Nämnden har inga synpunkter på förslaget.

Överförmyndarnämnden

Nämnden har inga synpunkter på förslaget.

Miljö- och hälsoskyddsförvaltningen

En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

I det arbete som har bedrivits anser förvaltningen att vi till största delen har fått gehör för våra föreslagna nyckeltal. De två föreslagna nyckeltalen anser vi således vara väl avvägda och bör således ge kommunledningen redskap för uppföljning. Vad gäller nyckeltalet för luft innebär det att förvaltningen redovisar tillståndet i Stockholms luft och att vi endast delvis kan påverka situationen. Vi lämnade även förslag på nyckeltal om antalet besök på förvaltningens hemsidor. Förvaltningen är en utpräglad kunskapsorganisation varför vi anser att även det nyckeltalet är angeläget att redovisa tillsammans med de övriga två om tillsyn och övervakning.

Två nyckeltal om miljöbilar ock miljöprogrammet överlämnades till Stadsledningskontoret som har ett samordningsansvar för bl.a. dessa frågor. Dessa nyckeltal saknas i sammanställningen.

I bilaga 3 om utvecklingsfrågor för basnyckeltalen under 2005 föreslås att nyckeltalet om tillsyn ska redovisas tertialvis. Detta är möjligt, men kräver mycket extra arbete bl.a. beroende på att kostnadsredovisningen görs per enhet och ej per verksamhetsområde. Dessutom är inte tillsynen jämt fördelad över året varför en tertialredovisning kan bli missvisande. Vi vill understryka att uppföljningen inte är lämplig annat än årsvis.

Vad gäller förslaget att utreda möjligheten att sammanfatta hälsotillståndet även för mark och vatten, liknande det nyckeltal för Stockholms luft så är detta möjligt endast för vatten. För vatten väntas ett antal miljö kvalitetsnormer att börja gälla framgent. Däremot saknas miljö kvalitetsnormer eller EG-gränsvärden för mark.

Renhållningsförvaltningen

Förvaltningen tillstyrker i huvudsak stadsledningskontorets förslag till basnyckeltal. En sammanfattning av remissvaret är av följande lydelse.

Vi har inga synpunkter på förslaget mer än att vi befarar att det för egen del kommer att bli tidskrävande att få fram relevanta jämförelsetal från Malmö och Göteborg på grund av att olika fraktioner ingår i ansvaret, skillnader i servicegrad för insamling, olika finansiering av utvecklingsarbetet samt olika infrastruktur.

Stockholms Brandförsvär

Stockholms Brandförsvär berörs av tre nyckeltal:

1. Andel uppnådd framkomsttid vid räddningsinsats.
2. Antal omkomna i brand.
3. Kostnad per insats utförd av brandförsvarets operativa styrka samt antal utförda insatser.

En sammanfattning av remissvaret är av följande lydelse.

Nyckeltalen om framkomsttid och omkomna uppfyller enligt vår uppfattning mycket väl syftet med basnyckeltalen. När det gäller nyckeltalet om kostnad per insats vill vi framföra att det finns en speciell problematik i detta. Brandförsvaret har enligt det av kommunfullmäktige nyligen fastställda handlingsprogrammet för skydd mot olyckor i uppdrag att ha en ständig beredskap på minst 74 man i utryckningsorganisationen. Bemanningen är alltså fastlagd och påverkas inte av antalet insatser. Om t.ex. antalet bostadsbränder och därmed brandförsvarets insatser sjunker beroende på att medborgarna tar ett större ansvar för sitt eget brandskydd kommer detta nyckeltal att visa en högre kostnad per insats. Färre bostadsbränder är samtidigt en viktig målsättning för brandförsvarets förebyggande arbete, där vi informerar och ger råd till allmänheten för att de själva ska kunna ta ett eget större ansvar. Det finns alltså en motsättning inbyggd i nyckeltalet som man bör vara medveten om när nyckeltalet redovisas.

I stadsledningskontorets förslag ingår också utvecklingsfrågor under 2005. Där anges att brandförsvaret ska ”undersöka möjligheter att byta

ut nyckeltalet kostnad/insats till ett annat nyckeltal som bättre speglar produktionen i förhållande till resursåtgången”. Mot bakgrund av ovanstående problematik vill vi understryka behovet av detta. Inom förvaltningen påbörjar vi nu arbetet med utveckling av nyckeltal på förvaltningsnivå och kommer då att ägna särskild uppmärksamhet åt nyckeltal som speglar verksamhetens prestationer i förhållande till resurserna.

Kyrkogårdsförvaltningen

Förvaltningen tillstyrker i huvudsak stadsledningskontorets förslag till basnyckeltal. En sammanfattning av remissvaret är av följande lydelse.

Kyrkogårdsförvaltningen har två nyckeltal redovisade i remissen

- ? Kostnaden för begravningsverksamheten per invånare
- ? Kostnaden för skötsel av enskilda gravplatser

Båda nyckeltalen är tänkta att jämföras med motsvarande nyckeltal för de två andra storstadsregionerna. I bilaga 3 redovisas utvecklingsfrågor för de föreslagna nyckeltalen där det föreslås att det första av förvaltningens nyckeltal ska redovisas varje tertiäl. Eftersom nyckeltalet enbart är intressant i jämförelse med andra begravningshuvudmän och motsvarade uppgifter från dessa inte kan fås fram först långt senare än den tidpunkt när tertiälrapporterna ska lämnas föreslår förvaltningen att denna redovisning stryks. Förvaltning kan lämna nyckeltal enbart för sig självt varje tertiäl men eftersom befolkningsprognosen är konstant under året kommer nyckeltalets förändring procentuellt endast visa den procentuella budgetavvikelsen. Eftersom denna avvikelse redovisas på annat håll i tertiälrapporten verkar detta onödigt.

En annan fråga som tas upp under utvecklingsfrågorna är huruvida nyckeltalet avser begravningsavgiften eller kostnaden för verksamheten. Förvaltningen anser att det vore bäst om nyckeltalet avsåg begravningsavgiften eftersom detta underlättar om man vill jämföra med fler huvudmän än Göteborg och Malmö.

Förvaltningen stöder *Förslag till Basnyckeltal* som det är i det föreslagna ärendet och tror att för egen del kunna lösa de frågetecknen som kvarstår i förvaltningens nyckeltal.

Konsumentförvaltningen

Förvaltningen tillstyrker i huvudsak stadsledningskontorets förslag. En sammanfattning av förvaltningens remissvar är av följande lydelse.

Att använda nyckeltal för att följa upp en verksamhet och dess resurser i förhållande till prestation och effekt över tid är bra men det förutsätter bl.a. att nyckeltalen är tydligt definierade och därmed begripliga, användbara och trovärdiga i förhållande till de verksamhetsmål staden beslutat om och avsett att mäta, den målgrupp nyckeltalen riktar sig till och inte minst de verksamheter som ska leverera dessa. Nyckeltalen bör i möjligaste mån avgränsas till vad som verkligen är nödvändigt att mäta, oavsett om det rör stadens kärnverksamhet eller politiskt prioriterade verksamheter. Nyckeltalen måste ha kontinuitet för att vara mätbara över tid och vara oberoende av framtida förändringar i stadens organisation eller politiska majoritet.

Att ta fram nya och utveckla befintliga nyckeltal för att mäta nöjdhetsgraden bland de brukare som nyttjar stadens olika tjänster och verksamheter, särskilt skattefinansierade sådana, bör prioriteras av stadsledningskontoret. Det borde gå att relativt snabbt ta fram standardiserade frågor som kan användas oberoende av vilken verksamhet undersökningen avser att mäta. Det finns säkerligen en hel del goda exempel och erfarenheter beträffande brukarundersökningar både inom kommunala-, statliga- och privata verksamheter att utgå ifrån. Nöjd-kund-index för konsumentverksamheten är ett exempel och förvaltningen har under hösten 2004 låtit USK genomföra en brukarundersökning som omfattat alla stadsdelsnämnders konsumentverksamhet.