



Handläggare: Yvonne Zellman
Tel. 508 28 482

Till
Idrottsnämnden 2008-10-21 Nr 11

Utveckling av idrottsnämndens arbete inom ILS

Förslag till beslut

Idrottsförvaltningen föreslår att idrottsnämnden beslutar följande.

1. Nämnden godkänner redovisningen
2. Förvaltningen får i uppdrag att utveckla kvalitetsarbetet inom ramen för ILS, i enlighet med tjänsteutlåtandet.

Inger Båvner
Förvaltningschef

Sammanfattning

Sedan många år arbetar staden systematiskt för att utveckla sina processer för styrning och uppföljning av nämndernas verksamheter. År 1999 antog kommunfullmäktige en strategi för Stockholms stads kvalitetsarbete och fastställde därmed stadens fortsatta arbete med kvalitetsutveckling. Kvalitetsarbetet och strategin ger stadens nämnder med enheter stöd att ge stadens invånare och brukare bästa möjliga service inom ramen för tilldelade resurser. Kvalitetsstrategin är en del av det integrerade system för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet (ILS) som kommunfullmäktige antog 2001 och reviderade 2005. ILS innebär att kvalitetsstrategin tillämpas i budgetprocessen, där fokus ligger på effektiv resursanvändning och uppföljning av mål. Från och med 2008 tillämpar staden även ett webbaserat system för verksamhetsuppföljning, ILS-webb.

Idrottsnämndens verksamheter ska bedrivas i enlighet med stadens kvalitetsstrategi och inom ramen för ILS. Förvaltningen har identifierat tre utvecklingsområden.

- Mätbara mål som fokuserar på resultat och effekt
- Dialog
- Ett strukturerat ILS-arbete

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av administrativa avdelningen i samråd med förvaltningens övriga avdelningar.

Syfte

Förvaltningen vill med detta ärende tydliggöra idrottsnämndens del i stadens styrprocess och fastställa den interna strukturen för nämndens kvalitets- och uppföljningsarbete, inom ramen för stadens system för ledning och uppföljning av ekonomi och verksamhet (ILS).

Stadens kvalitetsarbete

Strategi för Stockholms stads kvalitetsarbete antogs av kommunfullmäktige år 1999. Därigenom fastställde också fullmäktige att staden ska arbeta systematiskt med kvalitetsutveckling, redovisa åtaganden för verksamheterna och successivt införa kvalitetsgarantier. Rutiner skulle även tas fram för en systematisk hantering av klagomål och synpunkter från medborgarna/brukarna. Kommunstyrelsen beslutade år 2004 om fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete samt stadens kvalitetsutmärkelse. Beslutet innebar bl.a. att tydligare fokus skulle läggas på resultat där ledarskap, medarbetare och brukardialog utgör förutsättningarna.

Stadens invånare ska ges bästa möjliga stöd och service för skattepengarna. Kvalitetsarbetet ger nämnderna och enheterna stöd att ge bästa möjliga service inom ramen för tilldelade resurser. Strukturen för kvalitetsarbetet är gemensam för hela staden och kvalitetsstrategin anger byggstenarna i stadens kvalitetsarbete. Strategins begrepp ska ligga till grund för nämndernas och enheternas planering och uppföljning av verksamheten. Enheterna ska använda sig av de gemensamma begreppen vid planering och uppföljning av den egna verksamheten.

Nyckelbegreppen är:

- Åtaganden och kvalitetsgarantier – det värde som skapas eller den tjänst som erbjuds.
- Arbetsätt – hur arbetet ska bedrivas för att åtagandena ska nås.
- Dialog – nödvändig mellan alla nivåer i staden och med medborgarna/brukarna i kvalitetsarbetet.
- Resursanvändning – hur resurserna används mest effektivt för att nå åtagandena och utveckla arbetsätten.

- Uppföljning – vilka metoder som används för att mäta och beskriva i vilken utsträckning värden/tjänster uppnås.
- Resultat och analys – vilka relevanta resultat som har uppnåtts utifrån genomförd uppföljning och analys.
- Synpunkter och klagomål – hur medborgarnas/brukarnas synpunkter tas tillvara för att utveckla och förbättra verksamheten.
- Utveckling – vilken utveckling som prioriteras utifrån resultat alternativt avsaknad av resultat för att uppnå åtagandena.

Kommunfullmäktige styr genomförandet genom att fastställa mål och struktur för kvalitetsarbetet. Varje nämnd har ansvaret för att ett ändamålsenligt kvalitetsarbete bedrivs inom förvaltningen och dess enheter. Kommunstyrelsen ansvarar för att följa upp nämndernas kvalitetsarbete och att underlätta jämförelser mellan verksamheter och lyfta fram goda exempel.

Kvalitetsutmärkelsen

Staden delar årligen ut pris för bästa kvalitetsarbete inom olika klasser/verksamhetsområden, den s.k. kvalitetsutmärkelsen. Den delas ut på enhetsnivå i klasserna Förskola, Skola, Äldreomsorg, Övrig vård och omsorg samt Övrig verksamhet. För att delta ska enheterna nomineras av sina respektive nämnder. Idrottsnämnden har vid två tillfällen nominerat verksamheter till kvalitetsutmärkelsen. Såväl Högdalens som Farsta sim- och idrottshall har vunnit utmärkelsen, inom klassen Övrig verksamhet.

ILS

Kommunfullmäktige fastställde år 2001 ett integrerat system för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet (ILS). Huvudsyftet med ILS är att skapa tydlighet och försäkra sig om att de politiska målen och besluten genomförs av alla led i stadens organisation. ILS innebär att kvalitetsstrategin tillämpas i budgetprocessen, så att fokus ligger på effektiv resursanvändning och utförliga redovisningar av vilka värden som skapats för stadens invånare. År 2005 gjordes en översyn och revidering av ILS i syfte att förenkla och förtydliga systemet. Vissa begrepp ändrades och målhierarkin förenklades.

ILS är en process med två flöden:

- *budgetprocessen* som anger sammanhang – verksamhetsplan, tertialrapporter, verksamhetsberättelse etc. – och tidplan
- *kvalitetsstrategin* som är verktyget för nedbrytning av mål, effektivt genomförande, systematisk uppföljning och utveckling.

Målstyrning

ILS bygger på att staden tillämpar målstyrning och följer upp resultat mot uppsatta mål. Genom ILS tydliggörs de politiska målen. Kommunfullmäktige fastställer övergripande mål – inriktningsmål – samt mål för verksamhetsområdena inbegripet de stadsövergripande frågorna. Nämnderna bryter ned och konkretiserar kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdena så att de får relevans för den egna verksamheten. Dessa mål ska ange på vilket sätt nämnden bäst kan bidra till att kommunfullmäktiges mål uppfylls och de ska vara relevanta för nämndens huvudsakliga uppdrag. Nämndernas mål ska så långt som möjligt vara konkreta och kunna följas upp med hjälp av indikatorer och nyckeltal. Otydliga mål ger en otydlig styrning.

Enheternas kvalitetsarbete

ILS innebär att enheternas kvalitetsarbete kopplas samman med stadens planering och uppföljning. Enheterna, eller i förekommande fall avdelningarna där enheter inte finns, ska svara på ledningens styrsignaler genom att formulera åtaganden. Dessa ska uttrycka vad enheten kan åta sig att genomföra för att uppnå målen, inom ramen för de resurser som avsatts. Åtagandena ska beakta brukarnas önskemål och krav.

Enheterna tar även fram kvalitetsgarantier som innefattar ett eller flera av enhetens åtaganden. Garantierna ska beskriva enhetens verksamhetsidé, uppgifter om till vem den enskilde vänder sig med synpunkter eller klagomål, uppgifter om rättelse eller eventuell kompensation, garantins giltighetstid m.m. Enheternas åtaganden ska kommuniceras med och godkännas av förvaltningens ledning, kvalitetsgarantierna ska även godkännas av nämnden. Vid idrottsförvaltningens anläggningar ska kvalitetsgarantierna finnas anslagna, väl synliga för anläggningens besökare.

Ledningsåret

Ett viktigt syfte med ILS är att få uppföljningen och resultatredovisningen samordnad och analyserad i rätt tid och rätt forum, så att nödvändiga justeringar av mål blir möjliga och behov av nya prioriteringar kan beaktas. Stadens styrning och uppföljning sker inom ramen för det s.k. ledningsåret. Styrning och uppföljning ska samordnas så att relaterade beslut och utvärdering kan ställas mot varandra. Ett stadsövergripande perspektiv på ledningen av stadens verksamheter blir då möjligt. Ledningsåret består av följande aktiviteter:

Budgetunderlag – ”treåringen”

Inför det centrala budgetarbetet i staden ska varje nämnd under det innevarande budgetårets första kvartal lämna in ett underlag till budget för nästkommande år samt plan för ytterligare två år till kommunstyrelsen. Av underlaget ska framgå vilka frågor som påverkar verksamhetens utveckling och ekonomi under de kommande tre åren. Utgångspunkt ska vara analyser av förändringar i omvärlden samt analyser av den egna verksamheten, bl.a. utifrån den senaste verksamhetsberättel-

sen. Slutsatserna ska användas som underlag till det kommande budgetarbetet i staden.

Budget

Budgeten är stadens viktigaste instrument för styrning och kommunikation av kommunfullmäktiges budskap och inriktning. Budgetens roll i verksamhetsstyrningen är att ange mål för verksamhetsområdena och för de stadsövergripande ledningsfrågorna, utifrån Vision 2030 och kommunfullmäktiges inriktningsmål. I budgeten fastställs också vilka stadsövergripande styrdokument som gäller.

Verksamhetsplaner

Baserat på kommunfullmäktiges budgetbeslut ska varje nämnd upprätta en lokal genomförandeplan och budget, en verksamhetsplan. I den anger nämnden mål för sina respektive verksamhetsområden samt fördelar resurserna mellan olika delar av verksamheten. Enheterna i sin tur formulerar sina verksamhetsplaner där de anger åtaganden och arbetssätt som bygger på de politiska målen och på brukardialogen.

Tertialuppföljningar

I tertialuppföljningen redovisas om målen i budgeten kommer att nås och, om så inte är fallet, vilka åtgärder som ska vidtas. I tertialuppföljningen redovisas även en prognos på kostnader/intäkter och utgifter/inkomster i förhållande till fastställd budget. Tertialrapport 2 utgör också ett underlag för nämndernas arbete med budgeten för nästkommande år.

Bokslut och verksamhetsberättelse

I verksamhetsberättelsen utvärderar nämnden hur väl verksamheten har nått målen i verksamhetsplanen. Verksamhetsberättelsen är en viktig del av underlaget för analysen av läget i verksamheterna. Fokus ska ligga på uppföljning och utvärdering av de effekter och resultat som uppnåtts under året. För staden samlat görs en årsredovisning med årsbokslut.

Dialog

Såväl i kvalitetsstrategin som i ILS betonas vikten av dialog i hela organisationen. Dialog är en förutsättning för att styrning och uppföljning ska få genomslag. Nämnden och förvaltningsledningen kan genom dialog säkerställa att enheterna tolkar sitt uppdrag på rätt sätt och formulerar åtaganden som är möjliga att uppnå med befintliga resurser. När och hur dialogen ska genomföras ska framgå i budgeten respektive verksamhetsplanerna.

Dialogen innebär ett kontinuerligt arbete från politiker och förvaltningstjänstemän till brukarnivå där man om och om igen - i en återkommande cykel - planerar, genomför, rapporterar och förbättrar. Den strukturerade dialogen mellan chef och medarbetare inför planering, genomförande och uppföljning skapar förutsättningar

för lärande och verksamhetsutveckling inom enheten. Dialogen med brukare ska vara en integrerad del av enheternas dialog om åtaganden, arbetssätt och hantering av synpunkter och klagomål. Brukardialogen blir också ett underlag när enheterna formulerar kvalitetsgarantier.

På enhetsnivå ska dialogen föras med kvalitetsutmärkelsens utvärderingsfrågor som förebild. Tidpunkterna för analys av innevarande års verksamhet och resultat samt planering inför kommande års arbete styr när dialogen ska komma till stånd.

Uppföljning

Verksamhetsuppföljning enligt ILS omfattar de metoder och verktyg som finns för att samla in och analysera verksamhetsresultat, brukarsynpunkter, utvärderingar, revisionsrapporter och nyckeltal så att dessa bildar grund för kommande prioriteringar och ekonomiska ställningstaganden.

Redovisningen i tertialrapporter och verksamhetsberättelse ska beskriva för nämnden och brukarna/medborgarna de resultat som verksamheten har åstadkommit utifrån ställda mål. Dialogen vid uppföljningen ska handla om vilka resultat som nåddes respektive inte nåddes, vad som hindrade förvaltningen att nå målen och vilka åtgärder som därför planeras. Därefter ska nämnden göra en analys av måluppfyllelse och resultat per verksamhetsområde och för helheten i vilken mån nämnden har bidragit till att uppfylla kommunfullmäktiges mål.

ILS-webb

I samband med att kommunfullmäktige år 2005 reviderade ILS fick kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram och införa ett gemensamt webbaserat system för verksamhetsuppföljning. Ett sådant system, ILS-webb, har tagits fram av stadsledningskontoret och tillämpas av stadens samtliga nämnder och bolagsstyrelser från och med budgetåret 2008. Redovisning och uppföljning av mål, indikatorer och aktiviteter i verksamhetsplaner, tertialrapporter och verksamhetsberättelser sker genom ILS-webb. Systemet används på de tre nivåer som är relevanta i kvalitetsarbetet: kommunfullmäktige, nämnd/bolagsstyrelse och enhet.

Idrottsnämndens kvalitetsarbete

Idrottsnämndens verksamhet ska, i likhet med stadens övriga nämnder och bolagsstyrelser, bedrivas i enlighet med stadens kvalitetsstrategi och inom ramen för ILS. Det innebär att idrottsnämnden och idrottsförvaltningen arbetar utifrån ledningsåret, eller ILS årscykel, och ska planera, genomföra, följa upp, analysera och utveckla sin verksamhet systematiskt på avdelnings- och enhetsnivå. Detta ska ske i en ständig dialog och återkoppling mellan nämnd och förvaltning, förvaltningsledning och enheter och enheter och brukare.

Nulägesbeskrivning av ILS-arbetet inom idrottsförvaltningen

Verksamheternas måluppfyllelse och kvalitet följs upp och redovisas i samband med ledningsårets aktiviteter. Flertalet avdelningar och enheter har fastställt åtaganden och kvalitetsgarantier. Varje enhets ekonomi följs noggrant och en månadsrapport lämnas till nämnden. Enheternas/avdelningarnas resultat gentemot deras åtaganden följs upp. Brukarundersökningar genomförs kontinuerligt. Förvaltningen utarbetar årligen en internkontrollplan utifrån en risk- och väsentlighetsanalys av rutiner och processer. Inom förvaltningen finns en förvaltningsövergripande arbetsgrupp - ILS-gruppen - som aktivt driver arbetet med att vidareutveckla idrottsförvaltningens rutiner och processer inom ramen för ILS.

Utvecklingsområden

Förvaltningen har identifierat tre utvecklingsområden:

- Mätbara mål som fokuserar på resultat och effekt
- Dialog
- Ett strukturerat ILS-arbete

Mätbara mål som fokuserar på resultat och effekt

Det finns ett uttalat intresse i staden att utveckla mätbara mål och en resultatorienterad styrning. För att kunna bedöma om verksamhetens måluppfyllelse svarar mot vad som beslutats i budget krävs tydliga, konkreta och mätbara/uppfoljningsbara mål. Att formulera bra mål tar lång tid och utvecklingen sker ofta stegvis. En tydlig målbeskrivning är en förutsättning för att kunna bedöma måluppfyllelsen.

I det följande presenteras fyra perspektiv på bra mål som kan användas vid formulering av mål och åtaganden. Avdelningarna/enheterna bör fokusera på vad som är avgörande för att de ska kunna bidra till att uppfylla nämndens mål för verksamhetsområdet. Nämndens mål ska i sin tur bidra till att staden uppnår de ambitioner kommunfullmäktige har för området. Mål och åtaganden ska inte vara liktydiga med uppdraget enligt reglemente och liknande. De bör heller inte vara direkta produktionsmål. Fokus ska istället ligga på vilken effekt som ska uppnås, vad nämnden/enheten vill uppnå med målet/åtagandet.

Nytta

Ställ kritiska frågor om nyttan med det föreslagna målet/åtagandet. Fångar åtagandet kärnan i nämndens mål för verksamhetsområdet? Fångar målet kärnan i kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet? Är fokus riktad mot det som är kritiskt för kvaliteten i verksamheten?

Funktionalitet

Ställ kritiska frågor om målets/åtagandets praktiska effekt. Träffar det hela verksamheten eller missar vi väsentliga delar? Fångar det vad vi avser att göra? Går det att planera efter? Blir det styrande?

Målets kvalitet

Ställ kritiska frågor om målets/åtagandets kvalitet. Är det bra formulerat? Är det tillräckligt S-M-A-R-T?

S - Specifikt?

Målet/åtagandet ska vara tydligt och ange en riktning och en slutpunkt att sträva mot.

M – Mätbart?

Det ska på objektiva grunder kunna slås fast om målet/åtagandet uppnåtts eller inte.

A – Accepterat?

Målet/åtagandet ska kunna accepteras av alla som berörs av det. Det måste finnas förutsättningar för att målet/åtagandet slår igenom och faktiskt påverkar de verksamheter som berörs.

R – Realistiskt?

När ett mål eller åtagande formuleras ska det finnas en tanke om hur det ska nås. Det ska vara offensivt men inte omöjligt. Det måste finnas förutsättningar att nå målet/åtagandet.

T – Tidsatt med planerad uppföljning?

Det ska finnas en fastslagen sluttidpunkt och avstämningpunkter på vägen mot målets eller åtagandets uppfyllelse samt en plan för uppföljning som alla känner till.

Uppföljning

Det är viktigt att det finns en tanke om hur respektive mål och åtagande ska följas upp. Målet/åtagandet ska helst vara mätbart, men om en sådan konkretionsgrad inte är möjlig eller önskvärd så ska det kunna följas upp och redovisas på annat sätt, exempelvis genom brukarundersökningar. Det ska finnas en planering för hur målet/åtagandet ska kunna följas upp. Tydliga mått bör användas, t.ex. indikatorer/nyckeltal för att avgöra om ett mål/åtagande är uppfyllt eller inte. Det är bra att ställa kritiska frågor om hur vi mäter om vi nått målet/åtagandet. Vad är centralt att mäta för att nå målet/åtagandet?

Relevant och lätt att mäta

Mät det som är centralt för att nå målet/åtagandet, men gör det på ett enkelt sätt.

Kommunicerbart

Det som mäts måste vara begripligt för dem som ska ta del av resultaten. Det ska gå att presentera resultatet på ett lättfattligt och överskådligt sätt.

Få till antalet

Mät bara det viktigaste. Mät inte allt för då finns ingen kraft kvar till förbättringar.

Dialogen

En fungerande dialog mellan de olika nivåerna inom nämndens ansvarsområde är avgörande för att ILS ska fungera. Dialogen ska förstärka budgetens styrsignaler om vad som ska uppnås och klargöra de lokala förutsättningarna att lyckas med uppdraget. Kvalitetsutmärkelsens utvärderingsfrågor ska enligt ILS vara utgångspunkten för dialogen mellan förvaltningsledningen och enheten samt inom enheten när åtaganden tas fram. På så sätt ges förutsättningar för en gemensam förståelse av budgetens styrsignaler. De medarbetarsamtal som varje chef har med sina medarbetare är också en del i den dialog som ska föras om enhetens åtaganden och resultat. Denna dialog ska tydliggöra den enskilde medarbetarens betydelse för enhetens arbete och för dess resultat. Likaså är dialogen med brukarna, som sker genom kundundersökningar, förvaltningens system för synpunktshantering, anläggningsråd etc., av avgörande betydelse för vilka åtaganden enheten tar fram och hur verksamheten utvecklas.

Ett strukturerat ILS-arbete

De aktiviteter som präglar ledningsåret ska genomsyra alla verksamheter och alla nivåer i förvaltningen. Vikten av att så sker framgår med särskild tydlighet i och med införandet av ILS-webb, det stadsövergripande IT-baserade uppföljningssystemet för styrning och uppföljning av stadens alla verksamheter. I detta system ska, på sikt, samtliga nivåer inom förvaltningen redovisa mål/åtaganden och resultat av sin verksamhet.

Samtliga nivåer, alltså även enheter, ska ta fram verksamhetsplaner med åtaganden, ange arbetssätt samt följa upp och redovisa prognoser och resultat. För idrottsförvaltningens del innebär det att alla avdelningar tar fram egna verksamhetsplaner och medverkar i arbetet att formulera och föreslå nämndens mål för verksamhetsområdet. För de avdelningar som i sin organisation även har enheter – driftavdelning inomhus respektive utomhus, förenings- och beställaravdelningen samt administrativa avdelningen – gäller att enheterna, i dialog, arbetar fram och dokumenterar åtaganden och, där så är relevant, kvalitetsgarantier samt sina arbetssätt. Lika viktigt är det att enheterna följer upp sina åtaganden och redovisar prognoser och resultat inför idrottsförvaltningens samlade redovisning under ledningsåret. Avsikten är att detta även på avdelnings-/enhetsnivå ska ske i det gemensamma verktyget ILS-webb. De avdelningar inom förvaltningen som inte är indelade i enheter – planeringsavdelningen och fastighetsavdelningen – betraktas i

detta sammanhang som enheter, vilket innebär att även de tar fram och dokumenterar samt följer upp sina åtaganden och arbetssätt.

Arbetet inom ledningsåret ska ske i rätt tid och i rätt ordning. För varje nytt verksamhetsår och för varje aktivitet ska tidplaner finnas för varje nivå i förvaltningen; för förvaltningen som helhet, för avdelningarna och för enheterna. Arbetet måste ske på ett samordnat och strukturerat sätt, då resultatet är beroende av att samtliga nivåer deltar och gör sin del av aktiviteten. Detta systematiska arbetssätt behöver utvecklas inom förvaltningen.

Synpunktshanteringen

Enligt stadens kvalitetsstrategi ska stadens nämnder och bolagsstyrelser fastställa rutiner för en systematisk hantering av synpunkter och klagomål. Stadens invånare, nämndernas kunder och brukare ska ges möjlighet att på ett enkelt sätt kunna framföra vad de tycker om stadens olika verksamheter. Det är en viktig del av brukardialogen. De synpunkter som framförs ska, där så är relevant, leda till rättelse. Synpunkter och klagomål ska också användas i enheternas och förvaltningarnas kontinuerliga arbete för att utveckla verksamheten.

Till idrottsförvaltningen lämnas synpunkter och klagomål via nämndens hemsida, e-post, brev och muntligt direkt eller per telefon. Under 2008 görs en översyn av förvaltningens hantering av synpunkter och klagomål i syfte att åstadkomma enhetliga och enkla rutiner för registrering, hantering, återkoppling och uppföljning.
