



Revisionsrapport



**ÄR STADENS INTEGRERADE LEDNINGSSYSTEM,
ILS, ETT EFFEKTIVT SYSTEM FÖR LEDNING,
STYRNING OCH UPPFÖLJNING?**



Den kommunala revisionen är fullmäktiges kontrollinstrument för att granska den verksamhet som bedrivs i nämnder och bolagsstyrelser. Stadsrevisionen i Stockholm granskar nämnders och styrelserns ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt fullmäktiges uppdrag. Stadsrevisionen omfattar både de förtroendevalda revisorerna och revisionskontoret.

I ”årsrapporter” för nämnder och ”granskningspromemorior” för styrelser sammanfattar Stadsrevisionen det gångna årets synpunkter på verksamheten. Särskilda granskningar som sker under året publiceras löpande som ”revisionsrapporter” och i vissa fall som ”promemorior”.

Publikationerna finns på Stadsrevisionens hemsida. De kan också beställas från revisionskontoret.

STADSREVISIONEN

Revisionskontoret

www.stockholm.se/revision

Besöksadress: Hantverkargatan 3 A, 1 tr

Postadress: 105 35 Stockholm

Telefon: 08-508 29 000

Fax: 08-508 29 399



Kommunstyrelsen

Är stadens integrerade ledningssystem, ILS, ett effektivt system för ledning, styrning och uppföljning?

Revisorsgrupp 1 har den 17 december 2009 behandlat bifogade revisionsrapport (nr 14 2009).

Granskningen visar att ILS och ILS-webb är ett effektivt stöd för både kommunstyrelsen och stadens nämnder.

Granskningen visar också att kunskapen om ILS hos stadens förtroendevalda politiker måste öka.

Vi kan också notera att endast hälften av nämndledamöterna känner sig delaktiga i nämndernas verksamhetsplanering. Ännu färre tycker att de är delaktiga vid verksamhetsuppföljningarna. Det är nämnden som har det yttersta ansvaret för den verksamhet som bedrivs. Detta förutsätter nämndens delaktighet i såväl planerings- som uppföljningsarbetet. Vi anser att det är ytterst angeläget att samtliga nämndledamöter är delaktiga och att kommunstyrelsen vidtar åtgärder för att öka denna andel.

Vi överlämnar härmed rapporten till kommunstyrelsen för yttrande till revisorsgrupp 1 senast den 1 mars 2010.

Till övriga nämnder överlämnas rapporten för kännedom.

På revisorernas vägnar

Bengt Akalla
Ordförande

Hans Ravelius
Vice ordförande

Stefan Rydberg
Sekreterare



DNR 420-173/2009
SID 2 (2)
2009-12-17

Kopia
Stadsdirektören
Berörda förvaltningschefer



Sammanfattning

Revisionskontoret har granskat och bedömt om stadens integrerade lednings-system (ILS) och rapporteringsverktyget ILS-webb utgör ett bra stöd för kommunstyrelsen att leda, samordna och följa upp stadens samlade verksamhet. Det har även ingått att granska om ILS och ILS-webb är ett bra stöd för nämnderna i deras planerings- och uppföljningsarbete. Därtill har revisionskontoret granskat om ILS har utvecklats i enlighet med kommunfullmäktiges beslut.

Granskningsresultatet baseras till stor del på en enkätundersökning om ILS som har genomförts av undersökningsföretaget Markör på revisionskontorets uppdrag. Undersökningsföretaget rapport återfinns i sin helhet som bilaga till denna rapport.

Revisionskontorets granskning visar att ILS och ILS-webb är ett effektivt stöd för kommunstyrelsen att leda, samordna och följa upp nämndernas samlade verksamhet. Vidare kan revisionskontoret konstatera att stadsledningskontorets arbete med att sammanställa och bedöma nämndernas planerings- och uppföljningsdokument sker på ett systematiskt sätt. Den information som nämnderna rapporterar i ILS-webb tillsammans med stadsledningskontorets analyser utgör ett tillräckligt underlag för kommunstyrelsen att bedöma om staden verksamhet bedrivs enligt god ekonomisk hushållning.

Revisionskontorets bedömning är att ILS och ILS-webb även är ett stöd för nämnderna. Nämnderna kan inom ramen för ILS komplettera med egna mål, indikatorer och aktiviteter. Detta gör att nämnderna kan anpassa sina verksamhetsplaner och uppföljningsdokument utifrån egna förutsättningar och behov. Därtill kan konstateras att flertalet av respondenterna tycker att ILS-webb är ett ändamålsenligt system.

Revisionskontoret kan vidare konstatera att kommunstyrelsen har, med några undantag, utvecklat ILS i enlighet med kommunfullmäktiges beslut. Av de brister som har framkommit vid granskningen vill revisionskontoret lyfta fram följande.

Enkätundersökningen visar att mindre än hälften av nämndledamöterna anser att de har tillräckliga kunskaper om ILS. Det är ännu färre som känner till ILS-webb. Revisionskontoret rekommenderar därför kommunstyrelsen att tillse att de förtroendevalda politikerna får utbildning i ILS och information om ILS-webb.



Undersökningen visar också att ca hälften av nämndamöterna tycker att de är delaktiga i arbetet med att ta fram verksamhetsplaner. Vid verksamhetsuppföljningarna är siffran något lägre. Enligt revisionskontoret är det angeläget att dialogen mellan nämnderna och förvaltningsledningarna utvecklas. Detta är viktigt. Inte minst mot bakgrund av att det är nämnden som har det yttersta ansvaret för den verksamhet som bedrivs.

Avslutningsvis vill revisionskontoret hänvisa till de synpunkter och reflektioner på ILS och ILS-webb som respondenterna har lämnat under enkätens öppna frågedel. Där finns bland annat förslag på förbättringar som kommunstyrelsen bör beakta i det fortsatta utvecklingsarbetet av ILS och ILS-webb.

INNEHÅLL

Sid

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Syfte	1
1.3	Revisionsfrågor.....	1
1.4	Avgränsningar	2
1.5	Granskningsmetoder.....	2
2	Stadens ledning och uppföljning enligt ILS.....	2
2.1	Kommunfullmäktiges ledning och styrning.....	2
2.2	Nämndernas verksamhetsplaner	3
2.3	Nämndernas uppföljning av ekonomi och verksamhet	3
2.4	Kommunstyrelsens uppföljning av nämndernas ekonomi och verksamhet.....	4
3	Kommunfullmäktiges krav på ILS	5
4	Uppfyller ILS kommunfullmäktiges beslutade krav?.....	5
4.1	Är ILS ett tydligt lednings- och uppföljningssystem?	6
4.2	Omfattar ILS både ekonomi och verksamhet?	7
4.3	Nämndernas kärnverksamheter och kommunfullmäktiges mål	8
4.4	Finns en strukturerad dialog i organisationen?	10
4.5	Är det fokus på resultat och mindre på arbetssätt och processer?	11
4.6	Är ILS anpassat både för stadsdelsnämnder och för facknämnder?	11
4.7	Har ILS fått genomslag bland stadens politiker?	12
4.8	Revisionskontorets samlade bedömning och kommentarer	13
5	Är ILS ett funktionellt system?	13
5.1	Är ILS ett funktionellt system för kommunstyrelsen?	13
5.2	Revisionskontorets bedömning	15
5.3	Är ILS ett funktionellt system för nämnderna?	16
5.4	Revisionskontorets bedömning	17

Bilagor:

Bilaga 1 Uppföljning ILS

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Stadens system för integrerad ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi (ILS) baseras på målstyrning och har använts inom staden sedan 2001. I ILS används begrepp som mål, indikatorer och aktiviteter där de två senare begreppen används för att mäta och bedöma måluppfyllelsen för stadens verksamhetsmål och inriktningsmål. Inför verksamhetsåret 2006 implementerades planerings- och uppföljningsverktyget ILS-webb som är ett webbaserat verksamhetsstöd där stadens nämnder och förvaltningar rapporterar och följer upp sin verksamhet utifrån stadens ledningssystem ILS.

1.2 Syfte

Syftet med granskningen är att bedöma om ILS är ett effektivt system och ILS-webb ett effektivt planerings- och uppföljningsverktyg för kommunstyrelsen att leda och samordna stadens verksamheter. Vidare ingår också att bedöma om ILS är ett stöd för stadens nämnder och förvaltningsledningar att styra och följa upp verksamhet och ekonomi. Därtill ingår i granskningen att bedöma om ILS har utvecklats i enlighet med kommunfullmäktiges beslut och intentioner.

1.3 Revisionsfrågor

Huvudfråga

- Säkerställer kommunstyrelsen sitt uppdrag att leda, samordna och följa upp stadens ekonomi och verksamhet genom ILS?

Delfrågor

- Har ILS utvecklats i enlighet med kommunfullmäktiges beslut?
- Är ILS utformat på ett sätt som tillgodoser nämndernas och förvaltningsledningarnas behov?
- Är ILS ett bra stöd för kommunstyrelsen att bedöma om kommunfullmäktiges mål uppnås och om stadens samlade verksamhet bedrivs i enlighet med god ekonomisk hushållning?

1.4 Avgränsningar

Granskningen koncentreras till att bedöma ILS funktionalitet på en övergripande nämnds- och förvaltningsledningsnivå. Det görs ingen fördjupad granskning av hur ILS och ILS-webb tillämpas inom respektive nämnd, dvs på avdelnings- och enhetsnivå. Ej heller ingår i granskningen att bedöma om ILS-webb upplevs användarvänligt av dem som använder verktyget.

1.5 Granskningsmetoder

- Dokumentstudier
- Intervjuer med tjänstemän vid stadsledningskontoret
- Enkätundersökning som vänder sig till ordinarie ledamöter i samtliga stadsdelsnämnder och i 12 facknämnder samt till förvaltningsledningarna i samma nämnder. Undersökningen har genomförts med stöd av konsult.

Därtill kommer revisionskontorets iakttagelser från de årliga granskningarna av nämndernas och kommunstyrelsens tertialrapporter och upprättade årsredovisningar att utgöra underlag för bedömningarna.

2 Stadens ledning och uppföljning enligt ILS

2.1 Kommunfullmäktiges ledning och styrning

Kommunfullmäktige fastställer budgeten för staden. Budgeten följer ILS struktur och följande läggs fast:

- Kommunfullmäktiges inriktningsmål
- Kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet
- Kommunfullmäktiges årliga indikatorer
- Kommunfullmäktiges obligatoriska nämndindikatorer
- Kommunfullmäktiges beslutade aktiviteter

I 2009 års budget finns tre inriktningsmål. Dessa är verksamhetsövergripande med ett tidsperspektiv på tre år och gäller för samtliga nämnder.

Kommunfullmäktiges har även formulerat 14 mål för verksamhetsområdet (verksamhetsmål). Dessa verksamhetsmål ska enligt fullmäktige konkretisera inriktningsmålen.

Kopplat till verksamhetsmålen har fullmäktige fastställt drygt 150 indikatorer. För flertalet av indikatorerna har kommunfullmäktige fastställt ett målvärde. Det kan vara numeriska värden, t ex antal praktikplatser staden totalt ska tillhandahålla. Det kan vara procentuella mått såsom andel miljöbilar. Det finns även exempel på mått som ska mäta en ökning eller minskning. Det kan vara att elförbrukningen ska minska eller att andelen behöriga lärare ska öka.

Kommunfullmäktiges obligatoriska nämndindikatorer är riktade till vissa nämnder och har normalt anknytning till en nämnds kärnverksamhet.

Kommunfullmäktiges beslutade aktiviteter är riktade insatser under en begränsad tidsperiod. Aktiviteterna ska bidra till måluppfyllelsen samt ha en ansvarig nämnd. I fullmäktiges budget finns drygt 200 aktiviteter.

Stadens målstruktur och de olika begreppen i ILS är väl beskrivna i bilaga 10:1 i kommunfullmäktiges budget för 2009.

2.2 Nämndernas verksamhetsplaner

Nämndernas verksamhetsplaner ska skrivas i ILS-webb enligt en fastställd struktur. För varje indikator respektive nämnd omfattas av ska nämnden fastställa ett årsmål. I verksamhetsplanen ska även de aktiviteter nämnden omfattas av redovisas. Nämnderna har även möjlighet att formulera egna mål, indikatorer och aktiviteter.

Nämndernas olika enheter ska konkretisera nämndens mål genom egna åtaganden. Åtagandena ska beakta brukarnas behov och efterfrågan. De ska vara tydliga och fokusera på väsentliga kvalitetsaspekter. Därtill ska enheterna utfärda kvalitetsgarantier. Av kvalitetsgarantierna ska enhetens verksamhetsidé, åtagande och rutiner för hantering av klagomål framgå. Enheternas åtaganden och kvalitetsgarantier redovisas inte i de verksamhetsplaner nämnderna rapporterar i ILS-webb.

Stadsledningskontoret utfärdar årligen anvisningar där det framgår vad nämndernas verksamhetsplaner ska innehålla.

2.3 Nämndernas uppföljning av ekonomi och verksamhet

Kommunfullmäktiges beslutade mål, indikatorer och aktiviteter följs upp i två tertiärrapporter och i samband med årsboks slutet. Vilka mål och indikatorer nämnderna ska följa upp vid respektive uppföljningstillfälle framgår av de anvisningar stadsledningskontoret utfärdar.

Även uppföljningarna ska redovisas i uppföljningsverktyget ILS-webb enligt en fastställd struktur. Det sker tre uppföljningar per år, två tertialvisa uppföljningar samt en efter verksamhetsårets utgång. De tertialvisa uppföljningarna som redovisas till kommunstyrelsen ska ske i avvikelseform. Nämnderna har dock möjlighet att lägga till kompletterande texter. I ILS-webb redovisar nämnderna sin måluppfyllelse eller förväntade måluppfyllelse enligt ett signalsystem med tre färger. Bedömer nämnden att målen eller indikatorerna kommer att uppfyllas ges en grön markering. Gult betyder delvis uppfyllt och rött att det inte blir uppfyllt. Färgmarkeringen för indikatorerna sätts i verktyget ILS-webb enligt fastställda beräkningsgrunder och sker därmed per automatik. För målen har nämnderna möjlighet att själva markera måluppfyllelsegraden med färger.

Vid uppföljningen i tertialrapport 1 ska endast ett fåtal indikatorer följas upp och redovisas till kommunstyrelsen. Något fler indikatorer ska nämnderna följa upp i samband med tertialrapport 2. Merparten av indikatorernas måluppfyllelse redovisas vid årets slut. Aktiviteterna följs inte upp i samband med tertialrapporteringarna.

2.4 Kommunstyrelsens uppföljning av nämndernas ekonomi och verksamhet

Stadsledningskontoret samordnar samt sammanställer och bedömer nämndernas prognoser av utfall mot budget och utfall av verksamhetsmål i lämnade tertialrapporter. Stadsledningskontoret gör även centrala uppföljningar av kommunfullmäktiges indikatorer. Detta görs bland annat med hjälp av Stockholms Stads Utrednings- och Statistikkontor AB (USK). I samband med tertialrapport 2 för år 2009 analyserade stadsledningskontoret ett 50-tal av kommunfullmäktiges indikatorer. Stadsledningskontorets sammanställning och samlade bedömning av måluppfyllelsen för staden totalt redovisar stadsledningskontoret i två tertialrapporter till kommunstyrelsen. Tertialrapport 2 per 31/8 tillställs även kommunfullmäktige.

Vid stadsledningskontorets sammanställning och bedömning av nämndernas årsredovisningar ingår stadens samlade måluppfyllelse och det ekonomiska utfallet ingår kommunfullmäktiges samtliga indikatorer och aktiviteter i bedömningen. Även årsredovisningen tillställs kommunfullmäktige.

3 Kommunfullmäktiges krav på ILS

Huvudsyftet med att införa ILS var att skapa en tydlighet och försäkra att de politiska målen och besluten genomsyrar hela stadens verksamhet. Särskilt betonades vikten av att kunna följa upp kvalitetsutvecklingen i verksamheterna och miljöprogrammet. Därtill skulle systemet återspegla respektive nämnds kärnverksamhet samtidigt som det ska fånga upp kommunfullmäktiges övergripande mål. I samband med att systemet infördes uppmanade kommunfullmäktige nämnderna att ha en strukturerad dialog i organisationen samt att kommunstyrelsen har en strukturerad dialog med nämnderna.

I december 2003 presenterade stadsledningskontoret en utredning om stadens politiska organisation, den så kallade SPO-utredningen. Där föreslogs att ILS skulle få tydligare fokus på resultat och mindre på arbetssätt och processer. I utredningen framkom också att facknämnderna och bolagen upplevde att ILS inte var anpassade för deras verksamheter utan främst för stadsdelsnämnderna. Det föreslogs därför att systemet skulle ändras för att passa även facknämnder och bolag. Kommunstyrelsen rekommenderades att genomföra utbildningar i ILS eftersom systemet inte var tillräckligt känt bland stadens politiker.

Inför verksamhetsåret 2006 beslutade kommunfullmäktige att ILS skulle utvecklas och förenklas. Förändringarna utgick till stora delar från SPO-utredningens lämnade förslag. Kommunfullmäktige betonade vikten av att det finns en dialog mellan nämndledamöter och tjänstemannaorganisationen samt mellan stadsledningskontoret och förvaltningscheferna. Under 2005 hade ett försök med webbaserad uppföljning inletts vid tre facknämnder. Detta var ett led i att anpassa ILS till facknämnderna. Detta webbaserade system utgör grunden till ILS-webb som idag används av samtliga nämnder.

Den största utvecklingen av ILS skedde inför verksamhetsåret 2008. Då infördes bland annat de nya begreppen ”indikatorer” och ”aktiviteter”, vilket förändrade målstrukturen. Därtill infördes rapporteringsverktyget ”ILS-webb”. En annan stor förändring är att nämnderna nu kan dokumentera sina risk- och väsentlighetsanalyser samt interkontrollplaner i ILS-webb.

4 Uppfyller ILS kommunfullmäktiges beslutade krav?

Revisionskontoret har granskat vilka förändringar i och kring ILS som har genomförts med anledning av de utredningar och utvecklingsdirektiv som kommunfullmäktige har gett kommunstyrelsen i samband med att systemet infördes 2001 och vid den översyn som genomfördes inför 2006.

Granskningen baseras till stor del på den enkätundersökning om ILS som undersökningsföretaget Markör genomförde under oktober 2009 på uppdrag av revisionskontoret. Huvudsyftet med undersökningen var bland annat att fråga respondenterna om de känner till stadens styrsystem samt om de tycker att systemet är ändamålsenligt. Ett annat syfte var att kontrollera att systemet har utvecklats i enlighet med kommunfullmäktiges uppdrag.

Undersökningen vände sig till ordinarie nämndledamöter i fack- och stadsdelsnämnder samt till förvaltningsledningarna för samma nämnder. Totalt har 188 nämndledamöter (67 procent av populationen) besvarat enkäten. Bland förvaltningsledningarna har 155 personer (86 procent) deltagit i undersökningen.

Undersökningsföretagets rapport återfinns i sin helhet som bilaga till denna revisionsrapport.

4.1 Är ILS ett tydligt lednings- och uppföljningssystem?

Huvudsyftet med att införa ILS var att skapa tydlighet och försäkra att de politiska målen genomsyrar hela stadens verksamheter.

Iakttagelser

Enkätundersökningen visar att flertalet av de tillfrågade anser att kommunfullmäktiges budget på ett tydligt sätt beskriver vilka inriktningsmål och verksamhetsmål nämnden ska styra mot. Majoriteten av respondenterna anser vidare att det är tydligt vilka av kommunfullmäktiges indikatorer nämnden ska styra mot och följa upp. De anser även att det är tydligt vilka av kommunfullmäktiges aktiviteter nämnden ska genomföra. Närmare 90 procent av medlemmarna i förvaltningsledningarna (kallas härnäst för förvaltningsledningarna) anser att fullmäktiges mål är tydliga eller i stort sätt tydliga. Av nämndledamöterna anser drygt 70 procent att målen är tydliga eller i stort sätt tydliga.

Förvaltningsledningarna fick även svara på frågan om ILS genomsyrar förvaltningens hela verksamhet. Vid stadsdelförvaltningarna svarar 90 procent av förvaltningsledningarna att ILS genomsyrar förvaltningens hela verksamhet. Vid fackförvaltningarna är det 64 procent som anser det.

Svaren från enkätundersökningen visar även en skillnad på i vilken omfattning ILS-webb används inom förvaltningarna. Inom stadsdelförvaltningarna uppger 90 procent av förvaltningsledningarna att ILS-webb används på alla nivåer inom förvaltningen. Av förvaltningsledningarna inom fackförvaltningarna uppger 60 procent att verktyget används på alla nivåer.

Revisionskontorets bedömning och kommentarer

Revisionskontoret kan notera att en majoritet av såväl nämndledamöterna som förvaltningsledningarna tycker att kommunfullmäktiges mål är tydliga. De tycker även att det är tydligt vilka av kommunfullmäktiges indikatorer och aktiviteter de omfattas av.

Ett viktigt syfte med ILS är att de politiska målen ska genomsyra stadens samtliga verksamheter. Det konstateras att ILS används på alla verksamhetsnivåer i betydligt större utsträckning vid stadsdelsförvaltningarna än vid fackförvaltningarna. Kommunstyrelsen bör därför uppmäna och bevaka att fackförvaltningarnas verksamheter i större utsträckning involveras i ILS.

4.2 Omfattar ILS både ekonomi och verksamhet?

Ett syfte med ILS är att integrera verksamhet och ekonomi. Särskilt betonas vikten av att kunna följa upp kvalitetsutvecklingen i verksamheterna och miljöprogrammet.

Iakttagelser

Fullmäktige har fastställt tre inriktningsmål och 14 verksamhetsmål. Till verksamhetsmålen har kommunfullmäktige beslutat om drygt 150 indikatorer med årsmål. Flertalet av indikatorerna har ett verksamhetsperspektiv. Samtliga verksamhetsmål och ett urval av indikatorerna följs upp tertiälvís av nämnderna och av kommunstyrelsen. Därtill följs den ekonomiska utvecklingen upp.

Enkätundersökningen visar att 70 procent av förvaltningsledningarna och 57 procent av nämndledamöterna anser att verksamhetsplanerna tydligt pekar ut vilken kvalitet som ska uppnås. Däremot anser endast hälften av förvaltningsledningarna och nämndledamöterna att årsredovisningen på ett tydligt sätt redovisar verksamheternas uppnådda kvalitet.

Revisionskontorets genomgång av kommunfullmäktiges indikatorer visar att ett antal av indikatorerna mäter kvaliteten genom brukarnas nöjdhet eller upplevelse av en tjänst eller verksamhet. Det finns även ett antal indikatorer vars syfte är att ge förutsättningar för god kvalitet. Exempel på sådana indikatorer mäter tillgänglighet, personaltäthet och personalens kompetens, elevers kunskapsnivåer etc. Revisionskontoret kan därtill notera att antalet indikatorer som mäter brukarnas nöjdhet eller upplevelse har utökats i kommunfullmäktiges budget för 2010.

Revisionskontoret har i sina granskningar av årets två tertialrapporter kunnat notera att endast ett fåtal indikatorer som mäter brukarnas nöjdhet eller upplevelser redovisas i tertialrapporterna.

När det gäller miljöfrågorna granskade revisionskontoret stadens centrala styrning och uppföljning av miljöprogrammet hösten 2009. Resultatet av granskningen redovisas i revisionsrapport 7, oktober 2009. Vid denna granskning kunde revisionskontoret konstatera att den centrala styrningen och uppföljningen av miljöprogrammet har förbättrats genom att uppföljningen har integrerats med ILS.

Revisionskontorets bedömning och kommentarer

Revisionskontoret kan notera att såväl förvaltningsledningarna som nämndledamöterna anser att kvalitetsfrågorna lyfts fram i verksamhetsplanerna i större utsträckning än i årsredovisningen. En tänkbar förklaring till detta kan vara att respondenterna i sina svar har utgått från 2009 års verksamhetsplaner och 2008 års årsredovisningar. Metoden med att följa upp verksamhetsmålen med indikatorer infördes 2008 och det kan därför finnas skäl att anta att nämndernas verksamhetsplaner har utvecklats inför verksamhetsåret 2009.

Revisionskontoret kan i sin granskning notera att kommunfullmäktige har fastställt indikatorer som mäter verksamhetens kvalitet utifrån brukarnas nöjdhet eller upplevelser av en tjänst eller verksamhet. Granskningen visar också att det finns indikatorer som, om de uppfylls, ger förutsättningar för god kvalitet. Därtill kan det konstateras att antalet upplevelsebaserade kvalitetsindikatorer har utökats i 2010 års budget.

För att kunna fånga upp kvalitetsaspekterna i ett så tidigt skede som möjligt på året bör fler kvalitetsrelaterade indikatorer redovisas i samband med tertialrapporteringarna. Detta ger kommunstyrelsen och nämnderna möjlighet att vidta kvalitetshöjande åtgärder under löpande år och inarbeta dessa i kommande verksamhetsplaner.

Enligt revisionskontorets bedömning har kvalitetsfrågorna integrerats i ILS. Revisionskontorets tidigare granskning av stadens centrala styrning och uppföljning av miljöprogrammet visar även att miljöfrågorna har integrerats i ILS.

4.3 Nämndernas kärnverksamheter och kommunfullmäktiges mål

En viktig anledning till att ILS infördes var att få ett system som återspeglar respektive nämnds kärnverksamhet och samtidigt kommunfullmäktiges övergripande mål.

Iakttagelser

I enkätundersökningen tillfrågades förvaltningsledningarna och nämndledamöterna om kommunfullmäktiges indikatorer speglar nämndens kärnverksamhet i tillräcklig omfattning. Av förvaltningsledningarna vid stadsdelsförvaltningarna tycker 69 procent att indikatorerna speglar kärnverksamheten. Vid fackförvaltningarna anser 58 procent det.

Nämndledamöterna fick samma fråga och 52 procent av dem anser att kommunfullmäktiges indikatorer speglar nämndens kärnverksamhet. Här råder ingen skillnad i uppfattning mellan fack- och stadsdelsnämnder.

I undersökningen ställdes även en fråga om nämnden har formulerat egna indikatorer som speglar kärnverksamheten i tillräcklig omfattning. Här har förvaltningsledningarna och nämndledamöterna i stort sätt samma uppfattning. Knappt 50 procent av respondenterna anser att nämnden har egna indikatorer i tillräcklig omfattning.

Det ställdes även en fråga om respondenterna anser att verksamhetsplanen innehåller mål för kärnverksamheten i tillräcklig omfattning. Svaren visade att 89 procent av förvaltningsledningarna och 75 procent av nämndledamöterna anser att mål finns i tillräcklig omfattning.

Revisionskontorets bedömning och kommentarer

Kommunfullmäktiges mål med tillhörande indikatorer är i första hand stadsövergripande men det finns exempel på indikatorer som har tydlig koppling till specifika verksamheter. Flertalet av respondenterna anser dock att deras verksamhetsplaner innehåller tillräckligt med mål för nämndens kärnverksamheter. Samtidigt kan revisionskontoret notera att såväl förvaltningsledningar som nämndledamöter anser att det finns för få indikatorer för nämndens kärnverksamhet. Detta innebär att nämnderna i dessa fall inte tillämpar den princip som ILS bygger på. Att målen ska bedömas genom fastställda indikatorer.

Revisionskontorets bedömning utifrån lämnade svar är att ILS i allt väsentligt speglar både nämndernas kärnverksamheter och kommunfullmäktiges övergripande mål.

Enkätsvaren visar dock att det kan finnas ett behov hos nämnderna att formulera fler indikatorer för sina kärnverksamheter för att kunna bedöma måluppfyllelsen av nämndens kärnverksamhet på ett bättre sätt.

4.4 Finns en strukturerad dialog i organisationen?

I samband med att ILS infördes 2001 uppmanade kommunfullmäktige nämnderna att ha en strukturerad dialog i organisationen för att säkerställa att organisationen har tolkat sitt uppdrag på rätt sätt. Kommunstyrelsen uppmanades att ha en strukturerad dialog med nämnderna. I kommunstyrelsens utredning som låg till grund för utvecklingen av ILS inför verksamhetsåret 2006, betonades vikten av att det finns en dialog mellan nämnderna och tjänstemannaorganisationen samt mellan stadsledningskontoret och förvaltningscheferna.

Iakttagelser

På frågan om i vilken utsträckning nämnden är delaktig med att ta fram verksamhetsplaner upplever 61 procent av förvaltningsledningarna att nämnderna är delaktiga. Av nämndledamöterna tycker 49 procent att de är delaktiga

När det gäller dialogen med stadsledningskontoret uppger 39 procent av förvaltningsledningarna att det förs en dialog med stadsledningskontoret i samband med verksamhetsplaneringen. 15 procent av nämndledamöterna tycker att det förs en dialog med kommunstyrelsen.

I enkäten ställs även frågor kring delaktighet och dialog vid verksamhetsuppföljningarna. Här uppger 73 procent av förvaltningsledningarna att nämnden är delaktig i uppföljningsarbetet. Däremot tycker endast 37 procent av nämndledamöterna att de är delaktiga. På frågan om det förs en dialog mellan kommunstyrelsen och nämnden i samband med verksamhetsuppföljningen anser 13 procent av ledamöterna att en sådan dialog finns.

Undersökningen visar att dialogen inom förvaltningen tycks fungera väl. I stort sätt samtliga förvaltningsledningar uppger att det förs en dialog mellan förvaltningsledningen och enheterna.

Revisionskontorets bedömning och kommentarer

Det kan konstateras att mindre än hälften av nämndledamöterna tycker att det förs en dialog med förvaltningen. Vidare är dialogen mellan nämnderna och kommunstyrelsen svag. Däremot tycks dialogen inom förvaltningen fungera väl.

Det är nämnderna som har det yttersta ansvaret för den verksamhet som bedrivs. Det är därför angeläget att nämnderna känner att de är delaktiga både vid verksamhetsplaneringen och vid verksamhetsuppföljningen.

Vad gäller dialogen mellan kommunstyrelsen och nämnderna bör även den utvecklas. Kommunfullmäktiges framförde i samband med att ILS infördes 2001, vikten av att det förs en dialog mellan kommunstyrelsen och nämnderna.

4.5 Är det fokus på resultat och mindre på arbetssätt och processer?

Ett skäl till att utveckla ILS inför verksamhetsåret 2006 var att det skulle bli tydligare fokus på resultat och mindre på arbetssätt och processer.

Iakttagelser

Vid revisionskontorets årliga granskningar av nämndernas årsredovisningar har kontoret tidigare framfört att årsredovisningarna har innehållit mycket beskrivningar av tillämpade arbetssätt och mindre om vilket verksamhetsresultat som har uppnåtts. I och med att indikatorerna infördes 2008 har nämndernas verksamhetsresultat, i form av olika produktivitetsmått, fått ett större utrymme i nämndernas verksamhetsplaner, tertiärrapporter och årsredovisningar.

Revisionskontorets bedömning och kommentarer

Revisionskontorets bedömning är att det i dag är större fokus på resultat och mindre på arbetssätt och processer. En av intentionerna med kommunfullmäktiges revidering av ILS inför verksamhetsåret 2006 var att få till stånd denna förändring.

4.6 Är ILS anpassat både för stadsdelsnämnder och för facknämnder?

I stadsledningskontorets utredning om stadens politiska organisation, den så kallade SPO-utredningen, framkom bland annat att facknämnderna och bolagen inte upplevde att ILS var anpassade för deras verksamheter utan främst för stadsdelsnämndernas verksamhet. Inför verksamhetsåret 2006 reviderades ILS bland annat för att anpassa systemet till facknämnderna. Under 2005 pågick ett försök med webbaserad uppföljning vid tre facknämnder, vilket senare blev ILS-webb

Iakttagelser

De svar som har lämnats i enkätundersökningen visar att 91 procent av förvaltningsledningarna vid stadsdelsnämnderna och 80 procent av förvaltningsledningarna vid fackförvaltningarna tycker att ILS-webb är ett ändamålsenligt verktyg för planering och styrning av verksamheten.

Undersökningen visar även att 90 procent av förvaltningsledningarna vid stadsdelsnämnderna och 83 procent av förvaltningsledningarna vid fackförvaltningarna tycker att ILS-webb är ett ändamålsenligt uppföljningsverktyg.

Bland nämndledamöterna vid stadsdelsnämnderna är det 61 procent som anser att ILS-webb är ett ändamålsenligt verktyg för planering och styrning av verksamheten. Ledamöterna vid facknämnderna är mer positiva, 70 procent anser att det är ett ändamålsenligt verktyg. På frågan om de anser att ILS-webb är ett ändamålsenligt uppföljningsverktyg svarar 56 procent av ledamöterna vid stadsdelsnämnderna ja på denna fråga. Även här är ledamöterna vid fackförvaltnings- och uppföljningsverktyg.

Det bör här noteras att endast de 39 procent av nämndledamöterna (74 st) som känner till ILS-webb har besvarat frågorna om verktygets ändamålsenlighet.

Revisionskontorets bedömning och kommentarer

Undersökningen visar att förvaltningsledningarna vid stadsdelsnämnderna är mest positiva till ILS-webb. Även en stor andel av facknämndernas förvaltningsledningar är positiva till verktyget.

Med de svar förvaltningsledningarna har lämnat vid undersökningen gör revisionskontoret bedömningen att ILS har anpassats till fackförvaltningarnas behov. En viktig del i denna anpassning är införandet av ILS-webb och av indikatorerna.

4.7 Har ILS fått genomslag bland stadens politiker?

I SPO-utredningen noterades att ILS inte hade fått tillräckligt genomslag bland stadens politiker. Kommunstyrelsen rekommenderades att genomföra utbildningar riktade till både politiker och tjänstemän.

Iakttagelser

I stort sett samtliga förvaltningsledningar uppger att de har tillräckliga kunskaper om ILS och nästan samtliga känner till ILS-webb.

Kunskapen om ILS är betydligt lägre bland politikerna. En tredjedel av ledamöterna vid stadsdelsnämnderna uppger att de har tillräckliga kunskaper om systemet. Av ledamöterna vid facknämnderna uppger drygt hälften att de har tillräckliga kunskaper om ILS.

Undersökningen visar också att det är bristande kunskaper kring planerings- och uppföljningsverktyget ILS-webb. Här uppger 36 procent av stadsdelsnämndernas ledamöter att de känner till verktyget och 44 procent av facknämndernas ledamöter.

Revisionskontorets bedömning och kommentarer

Undersökningen visar att förvaltningsledningarna har tillräckliga kunskaper om ILS och ILS-webb.

Däremot kan det konstateras att politikernas kunskap om ILS och ILS-webb kan utvecklas. Detta visar att det finns ett behov av information och utbildning till stadens förtroendevalda. Att detta behov finns framkommer även i många av kommentarerna på undersökningens öppna frågedel.

4.8 Revisionskontorets samlade bedömning och kommentarer

Det kan konstateras att kommunstyrelsen har genomfört merparten av de förändringar som kommunfullmäktige beslutat. Det återstår dock ett par åtgärder att vidta. Dialogen mellan förvaltningsledningarna och nämndledamöterna i planerings- och uppföljningsarbetet kan utvecklas. Detta är viktigt, i synnerhet då det är nämnden som har det yttersta ansvaret för hur verksamheten ska bedrivas. Därtill måste stadens förtroendevalda ges utbildning i ILS och information om ILS-webb.

5 Är ILS ett funktionellt system?

5.1 Är ILS ett funktionellt system för kommunstyrelsen?

Enligt kommunallagen ska kommunstyrelsen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämndernas och de kommunala bolagens verksamhet. Styrelsen får från övriga nämnder begära in de upplysningar som de behöver för att fullgöra sitt uppdrag.

Kommunstyrelsen utövar sin uppsiktsplikt bland annat genom att ta del av och bedöma nämndernas verksamhetsplaner, tertialrapporter och årsredovisningar.

Revisionskontoret har kartlagt hur kommunstyrelsen genom stadsledningskontoret bevakar och bedömer nämndernas planerings- och uppföljningsdokument.

Planeringsprocessen

Nämnderna ska i sina verksamhetsplaner utgå från kommunfullmäktiges budget och fastställa egna årsmål för kommunfullmäktiges indikatorer. Nämnderna kan också fastställa egna nämndmål, indikatorer och aktiviteter. Nämnderna skriver sina verksamhetsplaner i ILS-webb enligt en centralt fastställd struktur. I ILS-webb har stadsledningskontoret angett de mål, indikatorer, obligatoriska nämndmål samt de aktiviteter som respektive nämnd omfattas av. I anslutning till verksamhetsplaneringen ska nämnderna även göra en risk- och väsentlighetsanalys. I analysen ska nämnderna bedöma risken för att målen inte kommer att nås.

Stadsledningskontoret tar del av och bedömer nämndernas verksamhetsplaner. Bland annat kontrolleras om de årsmål nämnderna har fastställt för kommunfullmäktiges indikatorer är rimliga. Samtidigt aggregeras samtliga nämnders årsmål för kommunfullmäktiges indikatorer i syfte att kontrollera om de sammantaget uppgår till den nivå kommunfullmäktige har beslutat i budgeten.

Resultatet av stadsledningskontorets genomgång av verksamhetsplanerna för 2009 redovisas i kommunfullmäktiges så kallade justeringsärende "Stimulans för Stockholm och nämndernas verksamhetsplaner med budget 2009" som antogs den 30 mars 2009. I ärendet uppmanas de nämnder som enligt stadsledningskontorets bedömning har för låga årsmål att höja ambitionsnivån samt, om så behövs, att ta fram aktiviteter som stöder måluppfyllelsen. I justeringsärendet bedömer stadsledningskontoret förutsättningarna för att fullmäktiges mål kommer att uppnås under verksamhetsåret för staden totalt. Bedömningen baseras på stadsledningskontorets omvärldsbevakning samt de riskbedömningar nämnderna har gjort vid sina risk- och väsentlighetsanalyser.

Uppföljningsprocessen

Nämnderna ska rapportera ekonomi- och verksamhetsuppföljningar till kommunstyrelsen tre gånger om året. Rapporteringarna sker per tertiäl 1, 2 och i en årsredovisning efter årets slut. Vissa indikatorer ska nämnderna redovisa månadsvis i ILS-webb.

I tertiälrapporterna ska nämnderna redovisa periodens ekonomiska utfall samt en helårsprognos. Nämnderna ska även redogöra för det verksamhetsmässiga utfallet samt lämna en prognos över förväntad måluppfyllelse. Vilka indikatorer som ska mätas vid respektive rapporteringstillfälle framgår av stadsledningskontorets anvisningar.

Nämnderna redovisar sina tertiälrapporter i ILS-webb. Rapporterna följer samma struktur som verksamhetsplanen. Rapporteringen ska fokusera på avvikelser mot budget. Vid faktiska eller prognostiserade avvikelser mot budget ska nämnden redovisa vilka åtgärder som ska vidtas för att årsmålet ska uppnås. Detta gäller såväl verksamhetsmässiga som ekonomiska avvikelser.

Stadsledningskontorets går igenom och bedömer nämndernas tertiälrapporter och årsredovisningar. Bedömningarna görs i första hand utifrån nämndernas redovisade måluppfyllelse av kommunfullmäktiges indikatorer. I tertiälrapport 2 baseras stadsledningskontorets bedömning av stadens samlade måluppfyllelse på mätning av drygt 50 av kommunfullmäktiges indikatorer. Kommunfullmäktige har sammantaget fastställt ca 150 indikatorer för verksamhetsåret 2009.

Därtill görs en bedömning av nämndernas arbete med att genomföra kommunfullmäktiges aktiviteter. Även måluppfyllelsen av nämndernas egna mål och indikatorer vägs in i bedömningen. Det är endast de indikatorer som kan stämmas av mot statistiska uppgifter som verifieras. För övriga indikatorer gör stadsledningskontoret en rimlighetsbedömning av nämndernas måluppfyllelse.

Vid stadsledningskontorets genomgång av nämndernas årsredovisningar utgör samtliga kommunfullmäktiges indikatorer underlag för den samlade bedömningen av stadens måluppfyllelse.

Stadsledningskontorets sammanställning och samlade bedömning av måluppfyllelsen för staden totalt redovisar stadsledningskontoret i två tertiärrapporter till kommunstyrelsen. Tertiärrapport 2 per 31/8 och årsredovisningen per 31/12 tillställs även kommunfullmäktige.

Övriga noteringar

De basnyckeltal kommunfullmäktige har fastställt används inte vid stadens samlade verksamhetsplanering eller vid verksamhetsuppföljningarna. Nyckeltalen redovisas i stadens årsredovisning utan utvecklande kommentarer. Vid stadsledningskontoret bedrivs ett utvecklingsarbete med att göra det möjligt att använda nyckeltalen i ILS-webb. Enligt revisionskontoret bör nyckeltalen hanteras på ett mer systematiskt sätt och att de används vid såväl verksamhetsplaneringen som vid uppföljningen.

En allt större del av stadens verksamheter har lagts ut på externa utförare. Hur dessa utförare bedriver sin verksamhet fångas i dag inte upp via ILS-webb på samma sätt som stadens egna verksamheter. Vid stadsledningskontoret pågår en utveckling av verktyget så att de privata utförarna ska kunna följas upp på ett mer systematiskt sätt utifrån de krav som staden ställt i förfrågningsunderlagen i samband med upphandlingarna.

5.2 Revisionskontorets bedömning

Genom ILS har det skapats ett enhetligt system för hela staden oavsett vilken verksamhet nämnderna bedriver. Verksamhetsplanerna och uppföljningsdokumenten har samma struktur. Genom denna enhetlighet underlättas stadsledningskontorets arbete med att analysera, bedöma och göra jämförelser mellan olika nämnder.

Verktyget ILS-webb ger en rad möjligheter att analysera nämndernas lämnade uppgifter på ett effektivt sätt. Det går att aggregera och sammanställa de uppgifter nämnderna har lämnat för att bedöma måluppfyllelsen av kommunfullmäktiges inriktningsmål och verksamhetsmål.

Därtill finns i ILS-webb ett signalsystem med färgerna röd, gul och grön som på ett tydligt sätt signalerar måluppfyllelsegraden.

Enligt revisionskontoret bevakar stadsledningskontoret stadens samlade planerings- och uppföljningsarbete på ett systematiskt sätt. Inom stadsledningskontoret har ansvar och roller mellan verksamhets- respektive budgetcontrollers fördelats, rutiner och arbetssätt finns etablerat.

I ILS-webb har stadsledningskontoret ett bra verktyg för att gå igenom och bedöma nämndernas styr- och uppföljningsdokument.

Enligt revisionskontorets uppfattning är ILS med tillhörande rapporteringsverktyg, ILS-webb, ett effektivt system för kommunstyrelsen att leda, samordna och följa upp stadens samlade verksamhet. Den information som finns inlagd i ILS-webb utgör tillräckligt underlag för kommunstyrelsen att bedöma om stadens samlade verksamhet bedrivs enligt god ekonomisk hushållning.

5.3 Är ILS ett funktionellt system för nämnderna?

Iakttagelser

Inom ramen för ILS har nämnderna möjlighet att komplettera med egna nämndmål och indikatorer samt med egna aktiviteter. Detta innebär att nämnderna kan anpassa sina verksamhetsplaner och uppföljningsdokument efter nämndens egna förutsättningar och behov. Även nämnderna kan aggregera och sammanställa de uppgifter enheterna har rapporterat i ILS-webb för att analysera och bedöma måluppfyllelsen av nämndens fastställda mål.

Av förvaltningsledningarna anser i stort sätt samtliga att ILS-webb är ett ändamålsenligt verktyg för såväl planering och styrning som uppföljning av nämndens verksamhet. Nästan lika många uppger att ILS genomsyrar förvaltningens hela verksamhet och en majoritet av förvaltningsledningarna anser att förvaltningens rapportering underlättas av ILS-webb.

Som tidigare har nämnts tycker endast ett fåtal av ledamöterna vid stadsdelsnämnderna att de har tillräckliga kunskaper om ILS. Kännedomen om ILS-webb är ännu lägre. Av de nämndledamöter som har svarat på frågan om ILS-webb är ett ändamålsenligt planerings- och uppföljningsverktyg tycker drygt hälften att verktyget är ändamålsenligt.



5.4 Revisionskontorets bedömning

I och med att nämnderna har möjlighet att komplettera med egna mål, indikatorer och aktiviteter är revisionskontorets bedömning att ILS och ILS-webb i allt väsentligt är ett bra stöd för stadens nämnder. Denna bedömning förstärks av att nästan alla förvaltningsledningar anser att ILS-webb är ändamålsenligt samt att 80 procent av förvaltningsledningarna anser att förvaltningens rapportering underlättas av ILS-webb. Därtill uppger 78 procent av förvaltningsledningarna att ILS genomsvårar förvaltningens hela verksamhet.

Lars-Erik Örsing
Enhetschef

Mats Bergqvist
Projektledare

Stockholms stad Revisionskontoret

Rapport: Uppföljning ILS

Oktober-november 2009, Markör Marknad och Kommunikation AB

www.markor.se

**Uppdrag:**

Enkätundersökning om Stockholms stads lednings- och uppföljningssystem ILS och rapporteringsverktyget ILS-webb

Beställare:

Stockholms stad, Revisionskontoret

Kontaktperson Stockholms stad:

Mats Bergqvist

Kontaktperson Markör:

Roger Söderkvist

Projektledare Markör:

Eva Entelius-Melin

Undersökningsperiod:

Oktober 2009

Markör Marknad och Kommunikation AB

Markör hjälper större företag och organisationer att fatta rätt beslut – det gör vi genom utredningar, undersökningar och utvecklingsarbete på plats hos våra kunder.



Summering

På uppdrag av Stockholms stads revisionskontor har en webbaserad undersökning med uppföljande telefonpåminnelser genomförts av Markör Marknad och Kommunikation AB. Undersökningens syfte var att kartlägga förvaltningsledningars och nämndledamöters kunskap och förtrogenhet med ILS som rapporteringssystem och ILS-webb som verktyg för rapportering och uppföljning. Undersökningen genomfördes i oktober 2009.

Resultaten visar att ILS som system och verktyg är väl integrerat bland förvaltningsledningarna och på väg att integreras i hela organisationerna, medan förståelsen och kunskapen är om system och verktyg är betydligt mindre bland nämndledamöterna. Det är också tydligt att system och verktyg inte är kommunicerat, alternativt inte upplevts som kommunicerat bland delar av nämndorganisationens ledamöter. Generellt föreligger skillnader mellan förvaltningsledning och nämndledamöter på i stort sett samtliga frågor.

En slutsats som kan dras är att ILS som system och verktyg kan ytterligare kommuniceras ut i förtroendemannaorganisationen. En annan är att det finns områden där mängden information och kvaliteten på informationen ifrågasätts av respondenterna. Det gäller framförallt hur kvalitetsaspekterna ska föras in i systemet, men också hur de indikatorer och mål som satts ska beskrivas utifrån resultat. En tredje slutsats gäller delaktighet och dialog som med hänsyn taget till resultaten kan utvecklas, men som givetvis styrs av vad som är möjligt rent formellt. Slutligen kan man konstatera att trots att undersökningsområdet avsåg användning och förståelse av ILS som rapporteringssystem och ILS-webb som verktyg finns ändå tendenser till att man framför allt inom nämndledamotsgruppen besvarat frågorna utifrån ett politiskt perspektiv.



Innehåll

Summering	3
Inledning	5
Genomförande	6
Resultat	9
Övergripande	10
Styrning av verksamheten	12
Uppföljning - innehåll	16
Uppföljning - användbarhet	18
Årsredovisning	22
Helhetsbedömning	25
ILS som arbetsverktyg (endast förvaltningsledning)	27
Kommentarer om ILS och ILS-webb	28
Sammanfattande slutdiskussion	32
Bilaga 1: Öppna svar	34
Förvaltningsledning	34
Nämndledamöter	41
Bilaga 2: Frågeformulär	49
Nämndledamöter	49
Förvaltningsledning	53



Inledning

ILS är stadens system för integrerad ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi. ILS är en målstyrningsmodell som använts sedan början av 2000-talet. Revisionskontoret har i uppdrag att under hösten 2009 granska och bedöma om ILS och ILS-webb är ett ändamålsenligt system för kommunstyrelsen att leda och samordna stadens verksamheter. Därtill ingår att bedöma om ILS och ILS-webb är ett stöd för stadens nämnder och förvaltningsledningar att styra och följa upp sin verksamhet och ekonomi.

Markör Marknad och Kommunikation AB har fått i uppdrag att genomföra en enkätundersökning bland användarna av systemet: ordinarie nämndledamöter i facknämnder och stadsdelsnämnder samt bland förvaltningsledningarna i samma nämnder. Kommunstyrelsen och stadsledningskontoret ingår inte i undersökningen.



Genomförande

Följande fack- och stadsdelsnämnder har ingått i urvalsramen.

Stadsdelsförvaltning	Stadsdelnämnd	Fackförvaltning	Facknämnd
Bromma	Bromma	Exploateringskontoret	Exploateringsnämnden
Enskede-Årsta-Vantör	Enskede-Årsta-Vantör	Fastighetskontoret	Fastighetsnämnden
Farsta	Farsta	Idrottsförvaltningen	Idrottsnämnden
Hägersten-Liljeholmen	Hägersten-Liljeholmen	Kulturförvaltningen	Kulturnämnden
Hässelby-Vällingby	Hässelby-Vällingby	Kyrkogårdsförvaltningen	Kyrkogårdsnämnden
Kungsholmen	Kungsholmen	Miljöförvaltningen	Miljö- och hälsoskyddsnämnden
Norrmalm	Norrmalm	Social- och arbetsmarknadsförvaltningen	Socialtjänst- och arbetsmarknadsnämnden
Rinkeby-Kista	Rinkeby-Kista	Serviceförvaltningen	Servicenämnden
Skarpnäck	Skarpnäck	Stadsbyggnadskontoret	Stadsbyggnadsnämnden
Skärholmen	Skärholmen	Trafikkontoret	Trafik- och renhållningsnämnden
Spånga-Tensta	Spånga-Tensta	Utbildningsförvaltningen	Utbildningsnämnden
Södermalm	Södermalm	Äldreförvaltningen	Äldrenämnden
Älvsjö	Älvsjö		
Östermalm	Östermalm		



Datainsamling

Datainsamlingen har genomförts via webbenkät med efterföljande telefonpåminnelser. I tabellen nedan beskrivs datainsamlingsflödet totalt.

Åtgärd	Datum
Utskick webbenkät	29 september 2009
Påminnelse 1: webbenkät	6 oktober 2009
Påminnelse 2: webbenkät	12 oktober 2009
Påminnelse via telefon, start	14 oktober 2009
Datainsamling avslutas	21 oktober 2009

Urval, antal svarande samt bortfall

Undersökningspopulationen utgjordes av 300 nämndledamöter i fack- och stadsdelsnämnder samt 181 personer inom förvaltningsledningarna för samma nämnder. Några av nämndledamöterna har uppdrag i flera nämnder. Avsikten var att dessa skulle besvara enkäten utifrån sitt uppdrag, men 20 nämndledamöter har valt att inte göra det, utan endast svarat för en nämnd. Totalt minskade därmed urvalet till 280 nämndledamöter.

Nämndledamöter

När datainsamlingen via webb avslutades hade 131 nämndledamöter besvarat enkäten. Efter telefonpåminnelser besvarades frågorna av ytterligare 57 ledamöter. Totalt har 188 av de 280 nämndledamöterna deltagit i undersökningen (67 procent).

Bland de återstående 92 nämndledamöterna fördelar sig bortfallet enligt följande:

Bortfallsorsak	Antal
Avböjt medverkan	13
Ej anträffade under fältarbetsperioden	76
Telefonnummer saknas/felaktigt	2
Avbruten intervju	1
Summa bortfall	92



Förvaltningsledningar

Bland förvaltningsledningarna hade 130 personer besvarat enkäten via webben när telefonpåminnelser påbörjades och ytterligare 25 respondenter tillkom. Totalt har således 155 av de 181 i förvaltningsledningarna deltagit i undersökningen (86 procent).

Bland de återstående 26 som inte besvarat frågorna fördelar sig bortfallet enligt följande:

Bortfallsorsak	Antal
Avböjt medverkan	3
Ej anträffade under fältarbetsperioden	21
Telefonnummer saknas/felaktigt	1
Avbruten intervju	1
Summa bortfall	26

Samtliga intervjuer (besvarad enkät, respektive uppföljande telefonpåminnelser/intervjuer) har genomförts i Markörs WAPI/CATI-system.



Resultat

Resultaten beskrivs i tabeller, diagram och förklarande text. De båda urvalsgrupperna redovisas var för sig och intressanta skillnader respektive likheter beskrivs i text. Enkäten har utgjorts av ett antal frågor fördelade på olika block: Övergripande förståelse och kännedom, Styrning av verksamheten, Uppföljning – innehåll, Uppföljning - användbarhet, Årsredovisning samt Helhetsbedömning. De frågor som ingår i respektive block presenteras där så är möjligt i ett diagram där samtliga svarsalternativ beskrivs.

Flertalet frågor har svarsalternativ i en verbal skala. Exempel på skalsteg är: *Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej* och *Mycket lätt/Ganska lätt/Ganska svårt/Mycket svårt/Vet ej*. Alternativet Vet ej redovisas eftersom dessa svar kan tyda på behov av ökad kunskap kring området.

Några frågor besvaras med *Ja/Nej/vet ej* och kommenteras i texten eller beskrivs i tabellform.

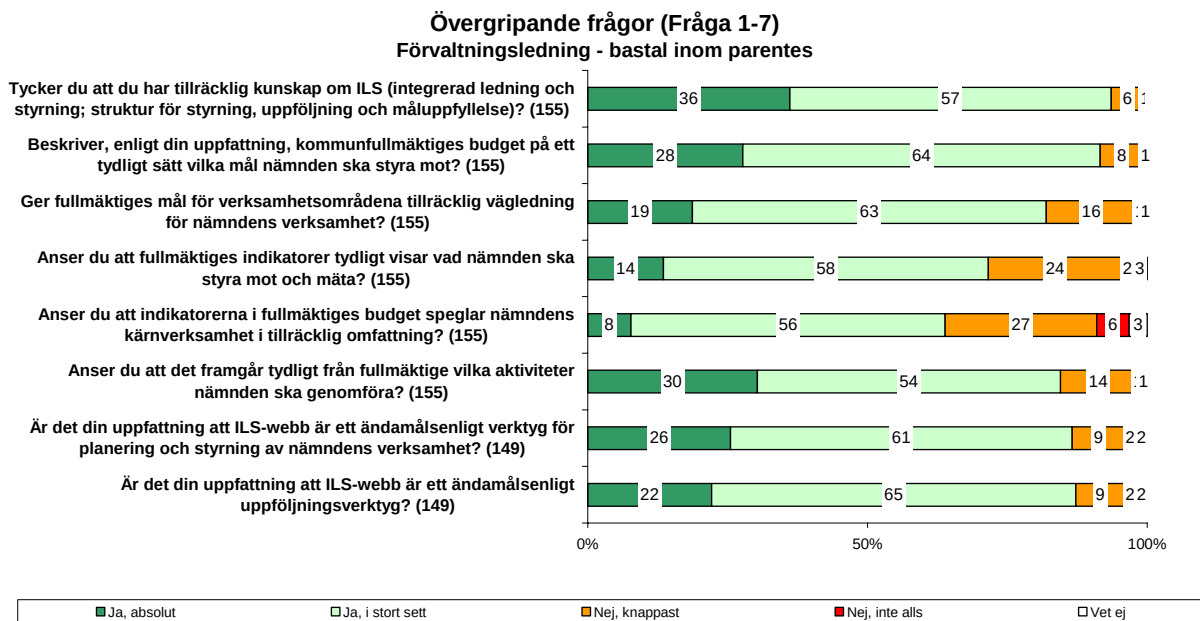
Rapporten avslutas med en sammanfattande slutdiskussion. I bilaga finns öppna svar, samt tabeller.



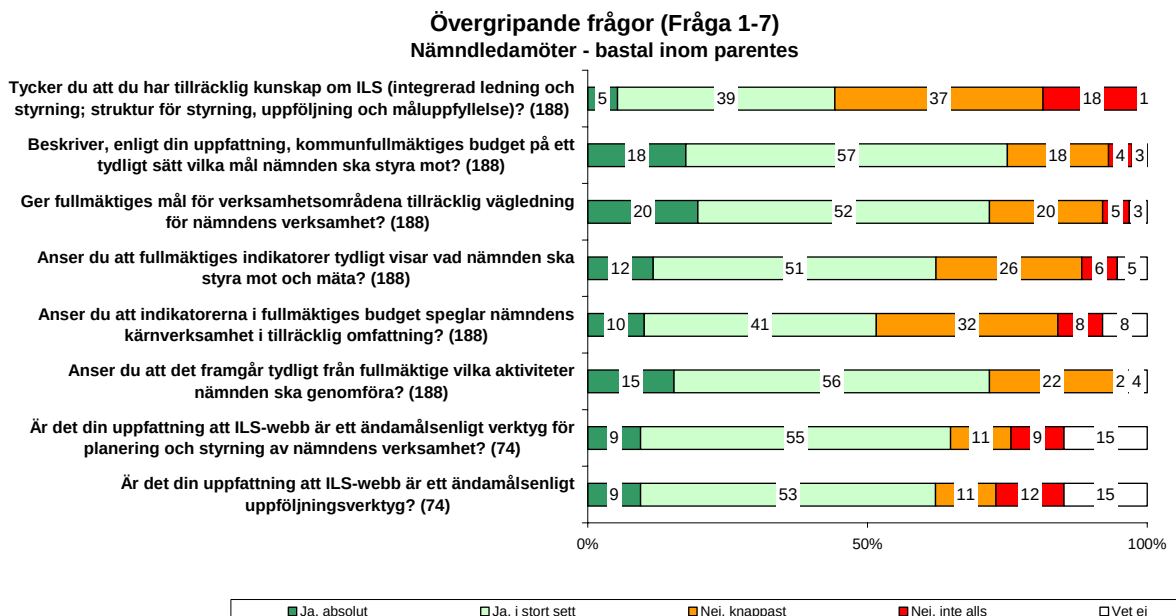
Övergripande

De övergripande frågorna handlar om hur väl man känner till ILS, hur man uppfattar fullmäktiges indikatorer och mål som vägledning för styrning i nämnderna och hur den egna nämndens verksamhet speglas i processen. *Observera att frågorna om ILS-webb som ändamålsenligt planerings- och uppföljningsverktyg besvarats av dem som känner till verktyget (se tabeller).*

Förvaltningsledning



Nämndledamöter





Resultaten visar att förvaltningsledningarna generellt har en större förtrogenhet med ILS, verksamhetsplaner, indikatorer mm än nämndledamöterna. Den senare gruppen uttrycker exempelvis tydligt att många saknar kunskap om ILS struktur, och det är bara fyra av tio nämndledamöter som uppger sig känna till ILS-webb och därmed kunna uttala sig om verktygets ändamålsenlighet. Bland dem som känner till verktyget kan man ändå konstatera att femton procent inte vet hur de ska svara.

Stor likhet i svarsfördelningen finns avseende två områden: tydligheten i fullmäktiges indikatorer som ledning för styrning och mätning, liksom om indikatorerna i fullmäktiges budget tydligt speglar nämndens kärnverksamhet. Båda grupperna tenderar att ha relativt höga andelar som besvarar frågorna med nej. I tabellen nedan beskrivs urvalsgruppernas svar på frågan: *Har nämnden formulerat egna indikatorer som speglar kärnverksamheten i tillräcklig omfattning?(Fråga 5a).*

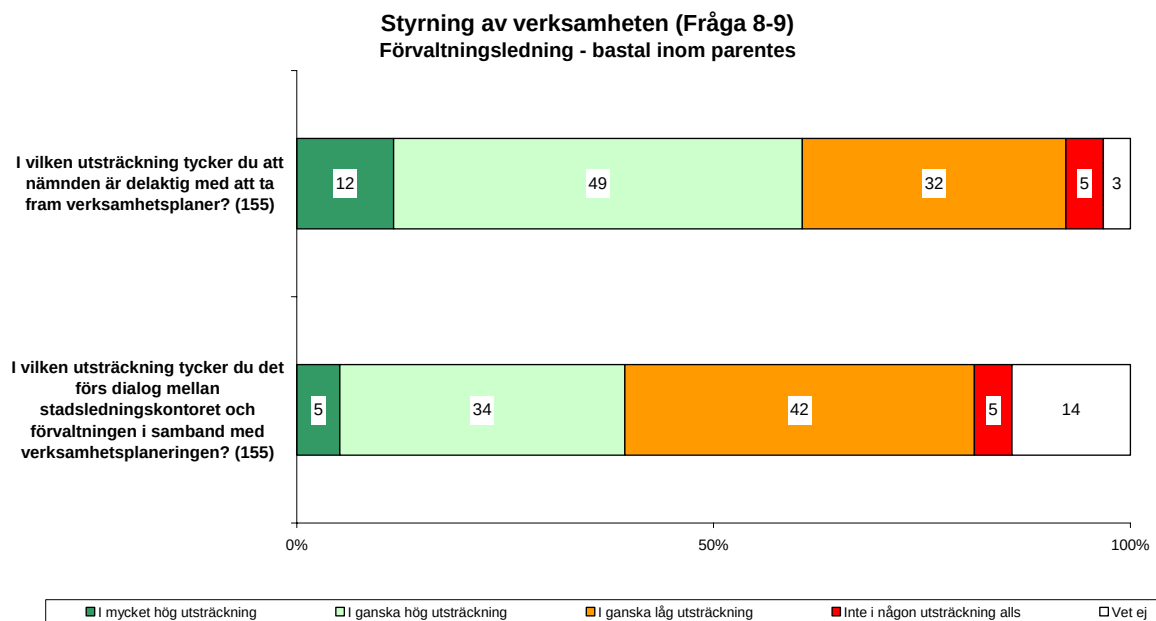
Svarsalternativ	Förvaltningsledning		Nämndledamöter	
	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>
Ja	25	49	28	37
Nej	24	47	35	46
Vet ej	2	4	13	17
Totalt	51	100	76	100



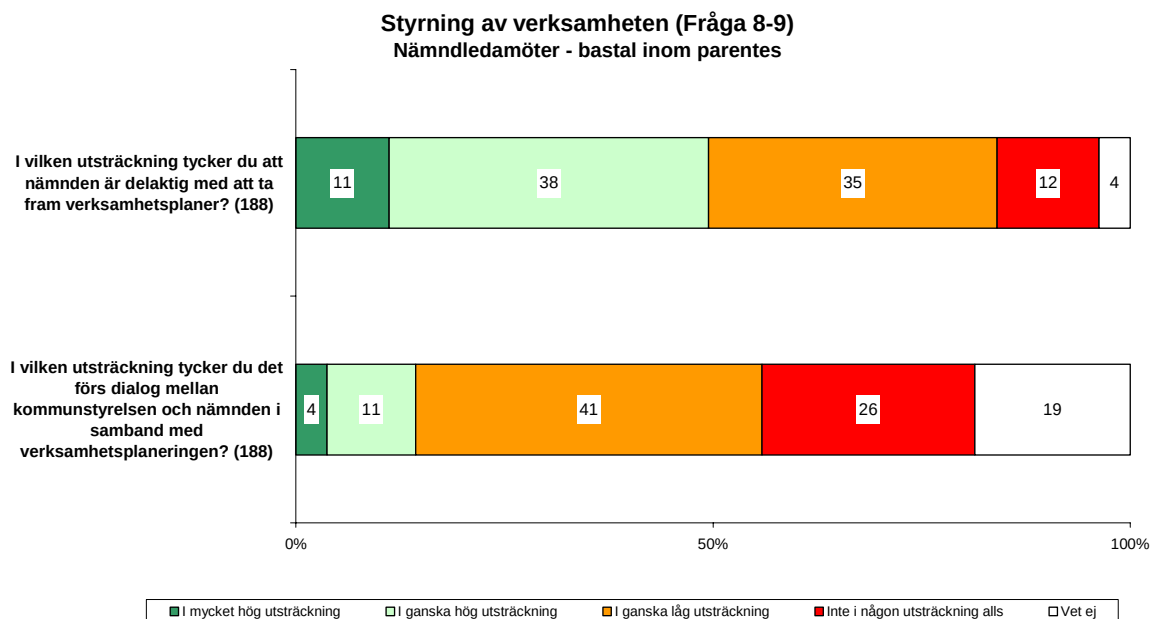
Styrning av verksamheten

Frågorna under rubriken Styrning av verksamheten berör i vilken utsträckning respondenterna upplevt dialog och delaktighet, hur väl man anser att verksamhetsplanen pekar ut mål och aktiviteter för verksamheten samt kvalitetsnivå och kostnadseffektivitet. Blocket avslutas med en fråga till nämndledamöterna om hur lätt det är att förstå verksamhetsplanen såsom den presenteras i ILS-webb.

Förvaltningsledning



Nämndledamöter





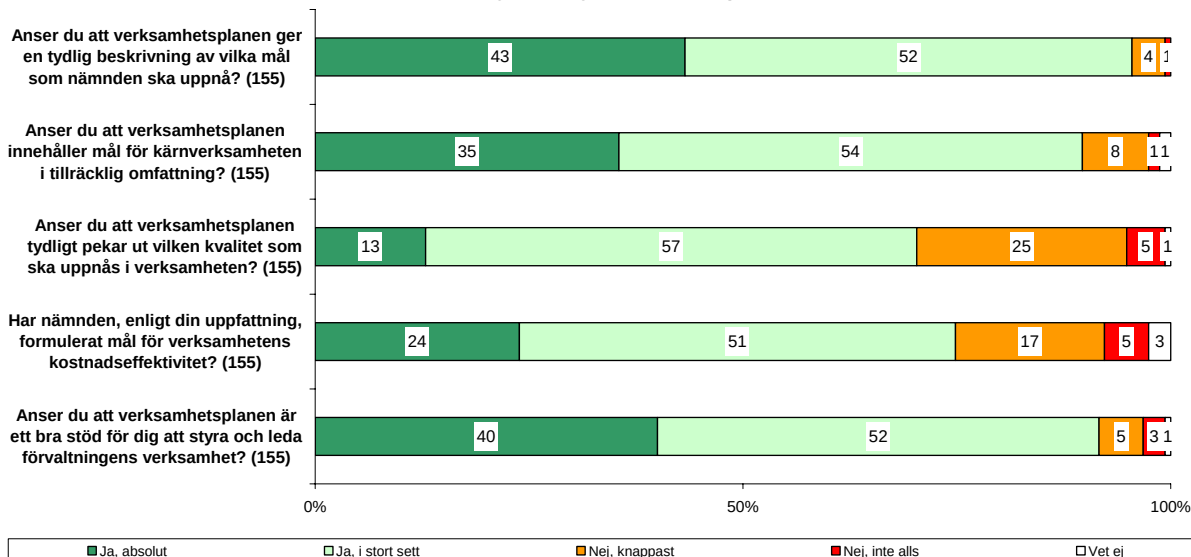
Man kan notera att flera respondenter bland såväl förvaltningsledning som nämndledamöter menar att nämndens delaktighet i att ta fram verksamhetsplaner sker i låg utsträckning. Få nämndledamöter menar att det förs dialog mellan kommunstyrelsen och nämnden i samband med verksamhetsplaneringen. Från förvaltningsledningarnas sida upplever fyra av tio att det förs dialog mellan förvaltningarna och stadsledningskontoret. Förvaltningsledningarna fick också frågan: *I vilken utsträckning tycker du det förs dialog mellan förvaltningsledning och enheterna i samband med verksamhetsplaneringen?* (Fråga 10). I tabellen nedan beskrivs svarsfördelningen, och man kan konstatera att den rådande uppfattningen är att dialogen mellan enheter och förvaltningsledning fungerar väl.

Svarsalternativ	Antal	Procent
I mycket hög utsträckning	87	56
I ganska hög utsträckning	56	36
I ganska låg utsträckning	9	6
Inte i någon utsträckning alls	1	1
Vet ej	2	1
Total	155	100



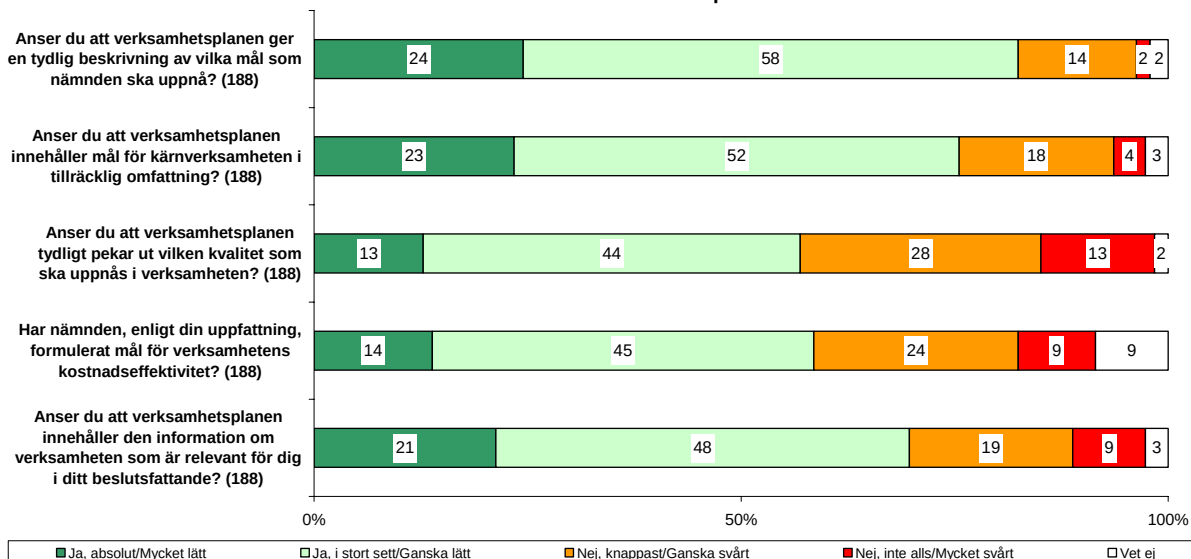
Förvaltningsledning

Styrning av verksamheten (Fråga 11-15) Förvaltningsledning - bastal inom parentes



Nämndledamöter

Styrning av verksamheten (Fråga 10-14) Nämndledamöter - bastal inom parentes



Förvaltningsledningen känner i högre utsträckning förtroende för verksamhetsplanen när det gäller att peka ut aktuella verksamhetsmål och menar också att verksamhetsplanen utgör ett stöd i styrning och ledning av verksamheten. Nämndledamöterna är mer tveksamma – en knapp tredjedel uppger att de inte anser att verksamhetsplanen innehåller relevant information för beslutsfattande. Båda grupperna har likartade svarsmönster, men generellt är förvaltningsledningarna mer benägna att instämma i att verksamhetsplanerna innehåller och beskriver vad som ska uppnås.



Blocket avslutades för nämndledamöternas del med en fråga om ILS-webb: *Är det lätt eller svårt att förstå webbversionen av verksamhetsplanen? (Vi avser alltså verksamhetsplanen från ILS-webb.)* (Fråga 15). Tabellen nedan visar att en hög andel av nämndledamöterna inte kan göra en sådan bedömning. En fjärdedel upplever det som lätt och knappt två av tio ser det som svårt att förstå webbversionen av verksamhetsplanen.

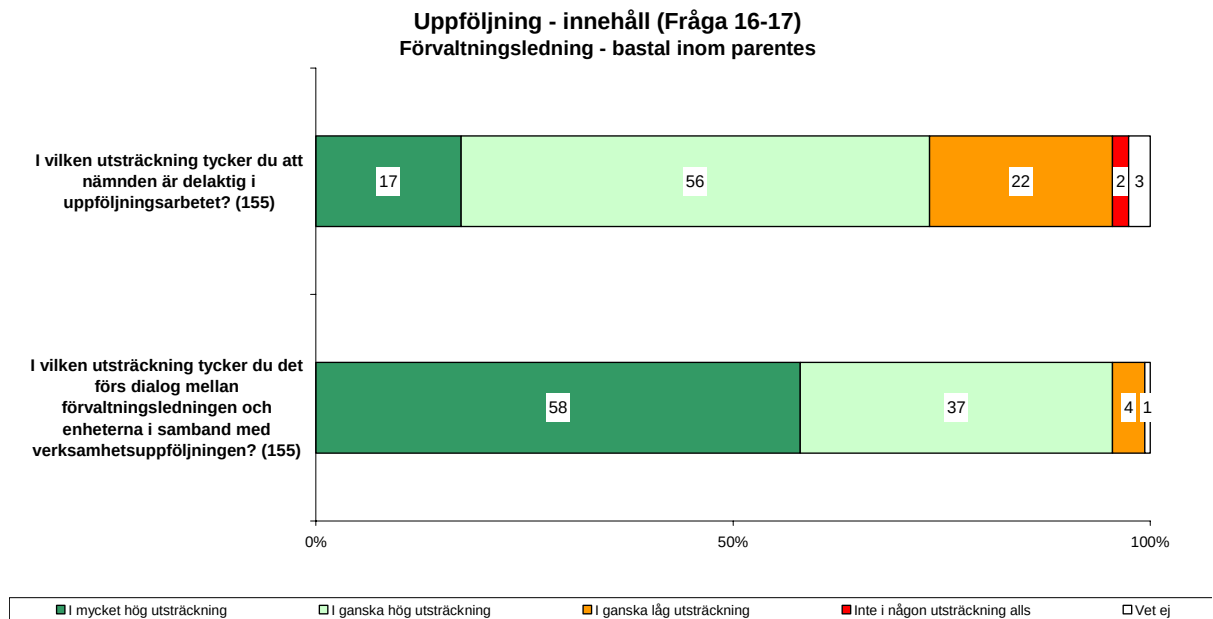
Svarsalternativ	Antal	Procent
Mycket lätt	8	4
Ganska lätt	39	21
Ganska svårt	28	15
Mycket svårt	4	2
Vet ej	109	58
Total	188	100



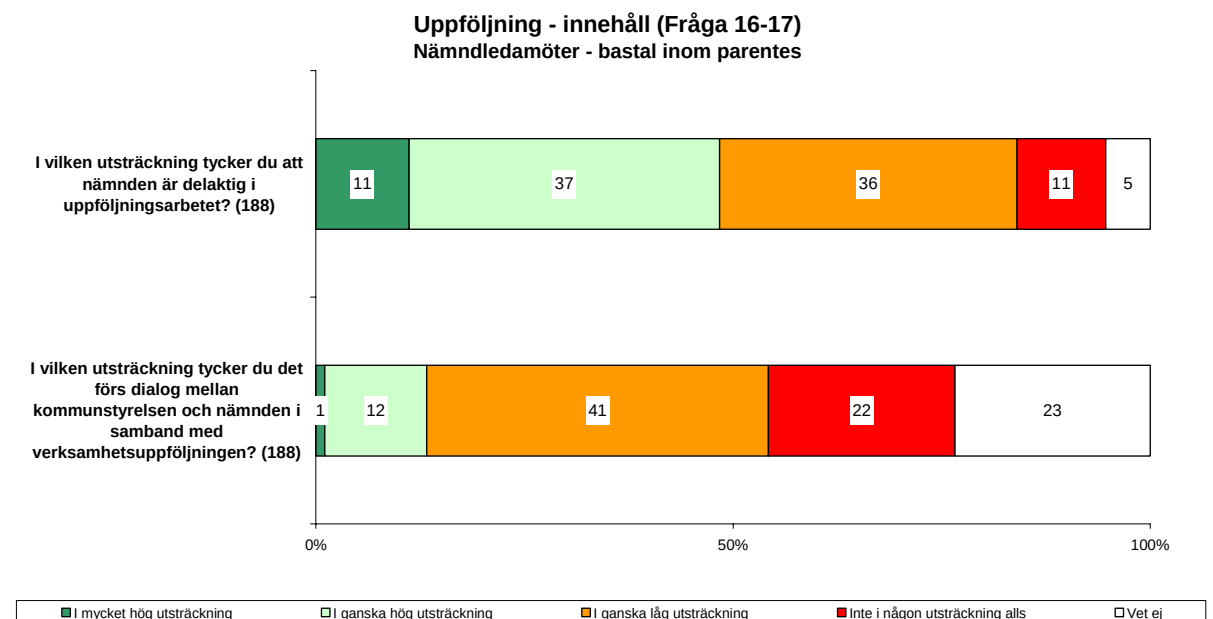
Uppföljning - innehåll

Det första blocket om uppföljning innehåller frågor om dialog och delaktighet, samt avvikelser, orsaker till dessa och åtgärder.

Förvaltningsledning



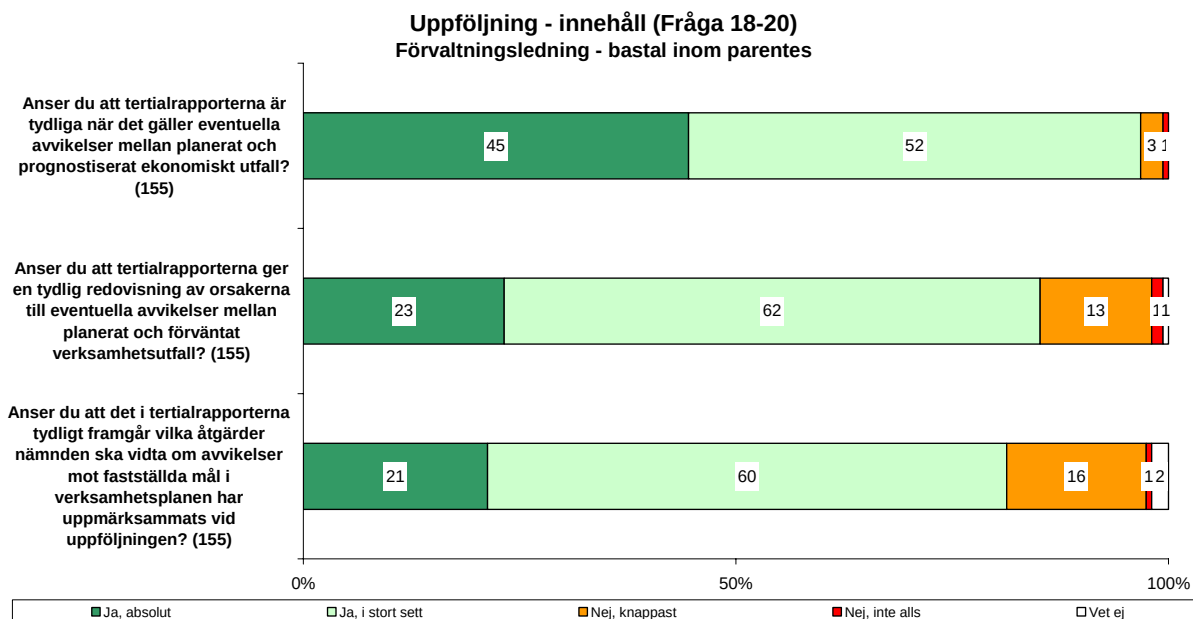
Nämndledamöter



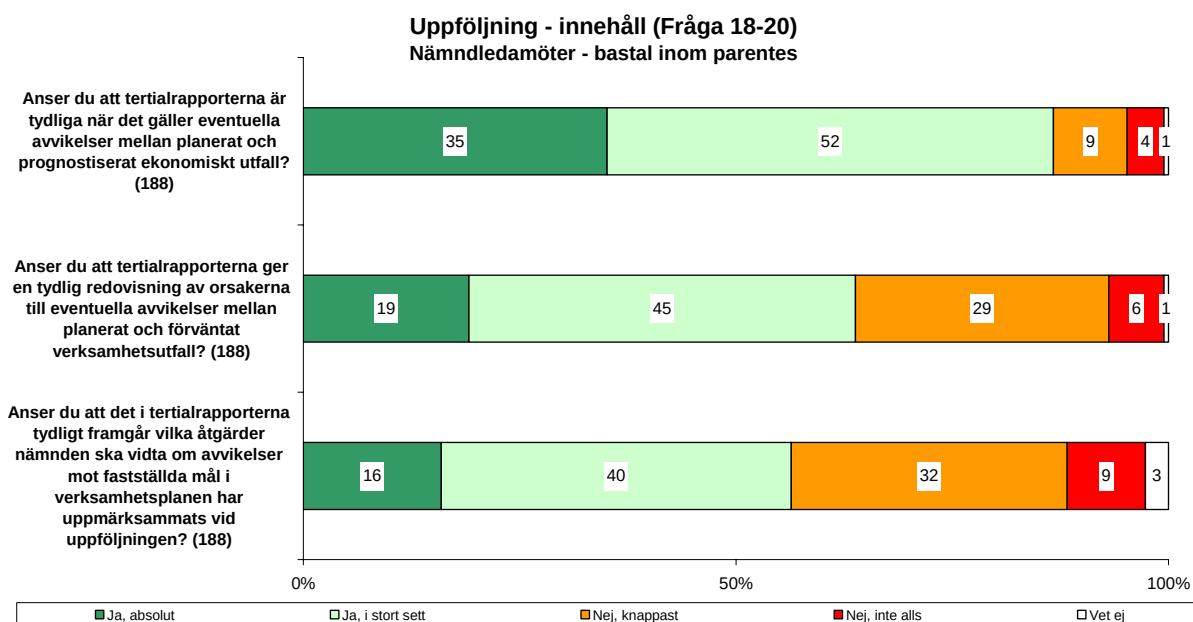
Samma tendens som tidigare beskrivits kan ses även för dessa frågor. Förvaltningsledningarna upplever i betydligt högre utsträckning att det förs dialog och att nämnden är delaktig än vad nämndledamöterna gör.



Förvaltningsledning



Nämndledamöter



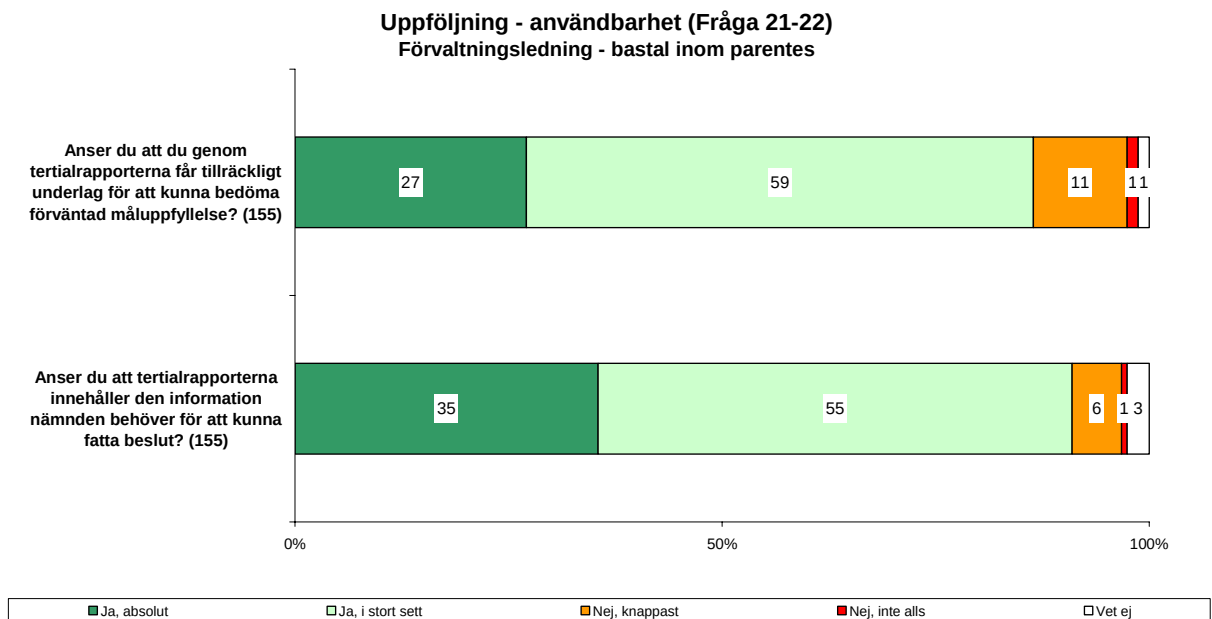
En majoritet i båda grupperna menar att tertialrapporterna är tydliga när det gäller avvikelserrapportering, orsaksredovisning och nödvändiga åtgärder, men det är konsekvent fler bland förvaltningsledningarna som instämmer. En dryg tredjedel av nämndledamöterna instämmer inte i att rapporterna tydligt visar orsakerna till avvikelser och fyra av tio anser att åtgärdsprogrammet inte tydliggörs.



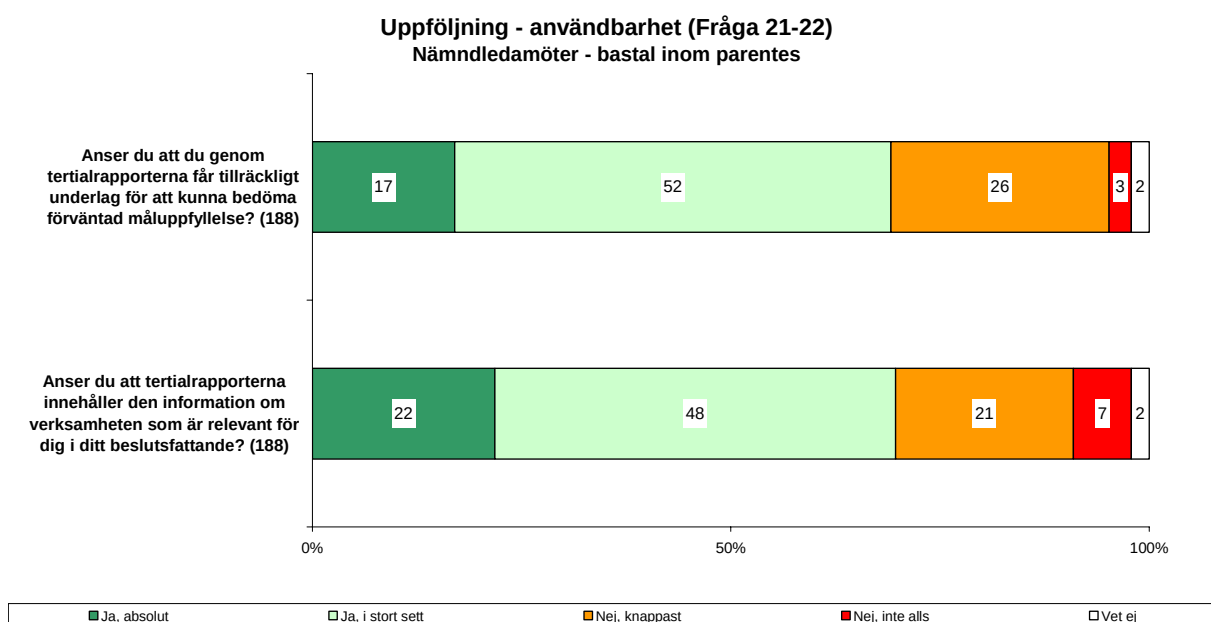
Uppföljning - användbarhet

Frågorna om användbarhet berör huruvida tertialrapporterna ger det underlag och den information man behöver för att utföra sitt uppdrag. De handlar också hur lätt eller svårt det är att använda webbversionen av rapporten. Blocket avslutas med några frågor om hur tertialrapporterna presenteras.

Förvaltningsledning



Nämndledamöter





Liksom tidigare är majoriteten respondenter i båda grupperna tillfreds med tertialrapporternas användbarhet, men nämndledamöterna har dock betydligt högre andelar missnöjda. I tabellen nedan beskrivs förvaltningsledningarnas och nämndledamöternas förståelse av webbversion och signalsystem.

Är det lätt eller svårt att förstå <u>webbversionen av tertialrapporterna</u> ? (Vi avser alltså tertialrapporterna från ILS-webb.) (Fråga 23)	Förvaltningsledning		Nämndledamöter	
	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>
Mycket lätt	21	14	8	4
Ganska lätt	89	57	45	24
Ganska svårt	30	19	20	11
Mycket svårt	1	1	2	1
Vet ej	14	9	113	60
Totalt	155	100	188	100

Är det lätt eller svårt att förstå <u>sambandet mellan måluppfyllelse och ILS-systemets signalsystem (röd, gul, grön)</u> ? (Fråga 24)	Förvaltningsledning		Nämndledamöter	
	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>
Mycket lätt	63	41	31	16
Ganska lätt	65	42	58	31
Ganska svårt	18	12	27	14
Mycket svårt	4	3	30	16
Vet ej	5	3	42	22
Totalt	155	100	188	100

Att rapporterna presenteras i en webbversion är något som nämndledamöterna eventuellt inte har uppfattat, vilket stöds av att sex av tio inte kan bedöma om det är lätt eller svårt att förstå. Inte heller är signalsystemet tydligt för alla. Mot bakgrund av att många inte kan besvara frågorna om ILS-webbversionen av tertialrapporterna väcks frågan om det är så att rapporterna redovisas på något annat sätt.



Två frågor ställdes till båda grupperna om detta: *Vid redovisning för nämnden: är det webbversionen från ILS-webb av tertialrapporten som är huvuddokument? Om nej: På vilket eller vilka sätt redovisas tertialrapporten?*

Svarsalternativ	Förvaltningsledning		Nämndledamöter	
	Antal	Procent	Antal	Procent
<i>Vid redovisning för nämnden: är det webbversionen från ILS-webb av tertialrapporten som är huvuddokument? (Fråga 25)</i>				
Ja	122	79	65	35
Nej	33	21	123	65
<i>På vilket eller vilka sätt redovisas tertialrapporten? (Fråga 25a)</i>				
Via sammanfattande text	26	79	98	80
Endast genom muntlig föredragning	1	3	7	6
Annat sätt	6	18	18	15
Totalt antal svar Nej	33	100	123	101

Två tredjedelar av nämndledamöterna uppfattar inte att webbversionen är huvuddokument vid föredragningarna för nämnden. Detta kan jämföras med att endast en femtedel av förvaltningsledningarna menar att redovisning sker på annat sätt än med webbversionen. Oavsett denna skillnad menar dock båda grupperna att redovisningen framför allt sker via en sammanfattande text. Andra redovisningsmetoder som beskrivs är följande:

Förvaltningsledning:

- Skriftlig Wordversion.
- Wordversion av ILS-webb.
- Sammanfattande text och ILS-webb som bilaga.
- Både via text och muntlig föredragning.
- Tjänsteutlåtande.
- Text och muntlig föredragning.

Nämndledamöter:

- Tjänsteutlåtande och föredragning.
- Text och muntlig föredragning.
- Sammanfattande text och muntlig.
- Även muntlig föredragning.
- Text samt föredragning av valda delar.
- Utskriven rapport.
- Skriftligt och på webb.



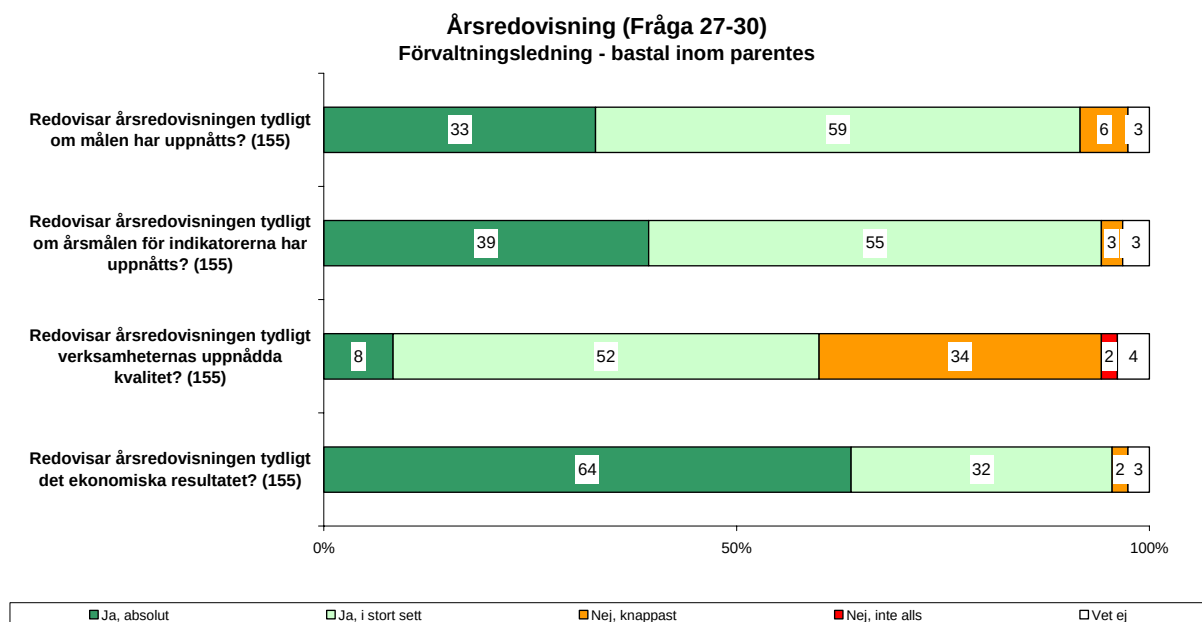
- Muntligen OCH sammanfattande text.
- Muntligt och skriftligt.
- Skrivet ärende.
- Kopior på tertialbokslutet. Vet ej om det är en webbversion eftersom det inte står.
- Vet ej om det är en webbversion som jag ser.
- Hela rapporten utsänds och föredras sedan muntligt.
- Utskrift.
- Text och ibland muntlig föredragning.
- Tjänsteutlåtande.
- Text och föredragning.



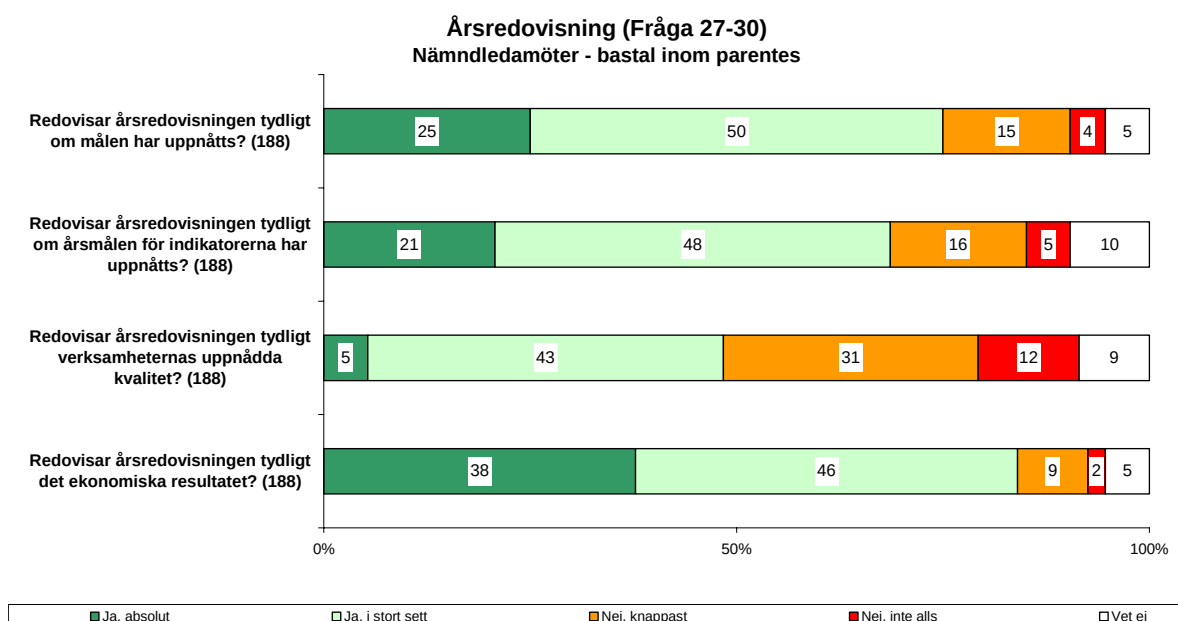
Årsredovisning

Frågorna bedöms av respondenterna utifrån i vilken utsträckning årsredovisningen tydligt redovisar ekonomiska resultat, samt om mål, indikatorer och kvalitet för verksamheterna har uppnåtts. Båda grupperna får också bedöma om årsredovisningen presenterad via ILS-webb är lätt eller svår att förstå. Även här ställs frågan om årsredovisningen presenteras på något annat sätt än via ILS-webb.

Förvaltningsledning



Nämndledamöter





Skillnaderna mellan grupperna kvarstår: fler i förvaltningsledningarna uppfattar generellt att det som efterfrågas också redovisas. Intressant att notera är att båda grupperna har stora andelar som inte instämmer när det gäller uppnådd kvalitet. Bland nämndledamöterna kan också uppmärksammas att en femtedel menar att årsredovisningen inte tydligt redovisar det ekonomiska resultatet. Andelen som inte kan göra en bedömning är liksom vid de tidigare frågorna större bland nämndledamöterna.

På frågan: *Är det lätt eller svårt att förstå webbversionen av årsredovisningen? (Vi avser alltså årsredovisningen från ILS-webb.) (fråga 26)* svarar mer än hälften av nämndledamöterna Vet ej. Majoriteten av förvaltningsledningarna bedömer den som lätt att förstå (se tabell nedan).

Svarsalternativ	Förvaltningsledning		Nämndledamöter	
	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>
Mycket lätt	22	14	8	4
Ganska lätt	91	59	45	24
Ganska svårt	27	17	26	14
Mycket svårt	2	1	5	3
Vet ej	13	8	104	55
Totalt	155	100	188	100

Redovisas då årsredovisningen på något annat sätt? Två frågor ställdes till båda grupperna om detta:
Vid redovisning för nämnden: är det webbversionen från ILS-webb av årsredovisningen som är huvuddokument? Om nej: På vilket eller vilka sätt redovisas årsredovisningen?

Svarsalternativ	Förvaltningsledning		Nämndledamöter	
	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>	<i>Antal</i>	<i>Procent</i>
<i>Vid redovisning för nämnden: är det webbversionen från ILS-webb av årsredovisningen som är huvuddokument? (Fråga 31)</i>				
Ja	121	78	62	33
Nej	34	22	126	67
<i>På vilket eller vilka sätt redovisas årsredovisningen? (Fråga 31a)</i>				
Via sammanfattande text	25	74	102	81
Endast genom muntlig föredragning	1	3	8	6
Annat sätt	8	24	16	13
Totalt antal svar Nej	34	100	126	100

Inte heller när det gäller årsredovisningen uppfattar nämndledamöterna att webbversionen är huvuddokument vid föredragningarna för nämnden, medan en femtedel av förvaltningsledningarna menar att



så är fallet. Oavsett denna skillnad menar dock båda grupperna redovisningen sker via en sammanfattande text. Andra redovisningsmetoder som beskrivs är följande:

Förvaltningsledning:

- Skriftlig Wordversion.
- Wordversion av ILS-webb.
- Sammanfattande text och ILS-webb som bilaga.
- Både via text och muntlig föredragning.
- Vet ej.
- Tjänsteutlåtande.
- Text och föredragning.

Nämndledamöter:

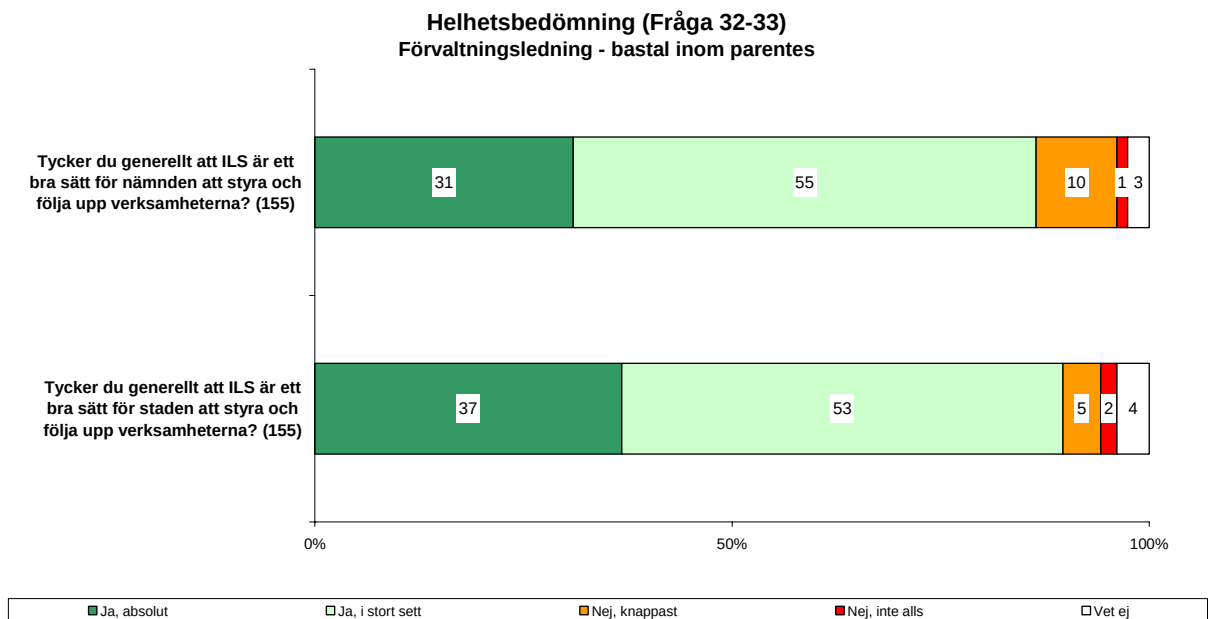
- Webbversionen samt muntligen.
- Tjänsteutlåtande och föredragning. Vet inte vad som avses med "webbversionen".
- Text och muntlig föredragning.
- Muntligt.
- Både och.
- Vet ej.
- Utskriven rapport.
- Skriftligt.
- Muntligt och skriftligt och webbversion.(?).
- Skrivet ärende.
- Vet ej om det är webbversionen jag får.
- Webbversion och föredragning.
- Redovisningen skickas ut och föredras sedan muntligt.
- Text och muntlig föredragning.
- Tjänsteutlåtande.
- Text och föredragning.



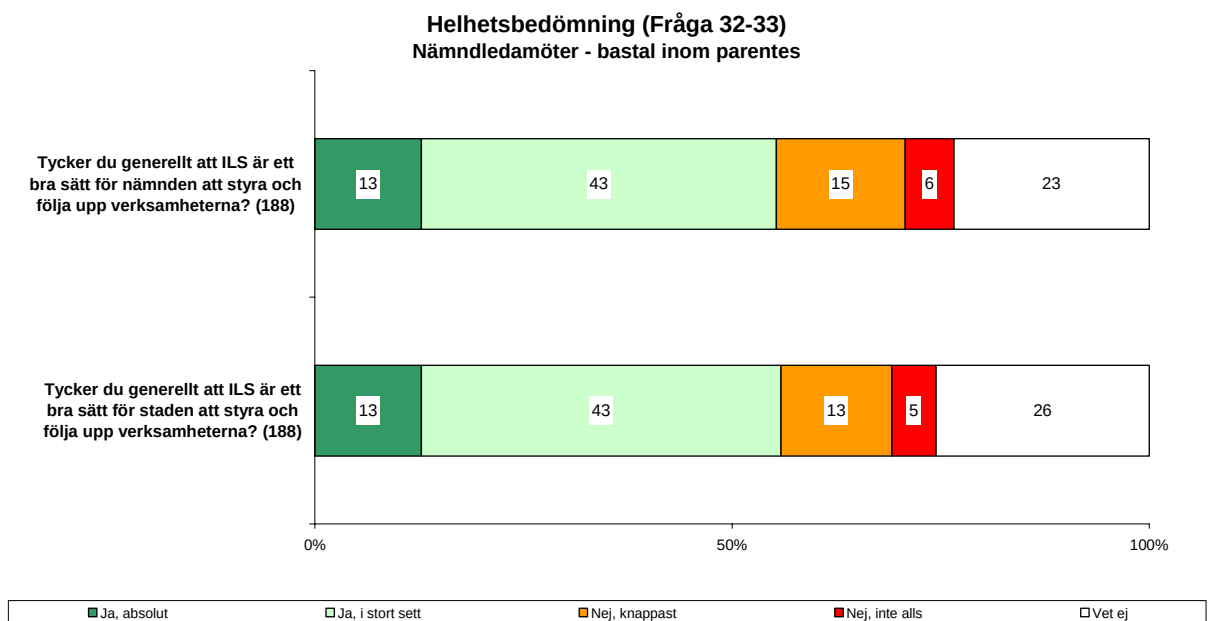
Helhetsbedömning

Två frågor ställdes som sammanfattande helhetsbedömning av ILS: *Tycker du generellt att ILS är ett bra sätt för nämnden att styra och följa upp verksamheterna?*, samt *Tycker du generellt att ILS är ett bra sätt för staden att styra och följa upp verksamheterna?*

Förvaltningsledning



Nämndledamöter



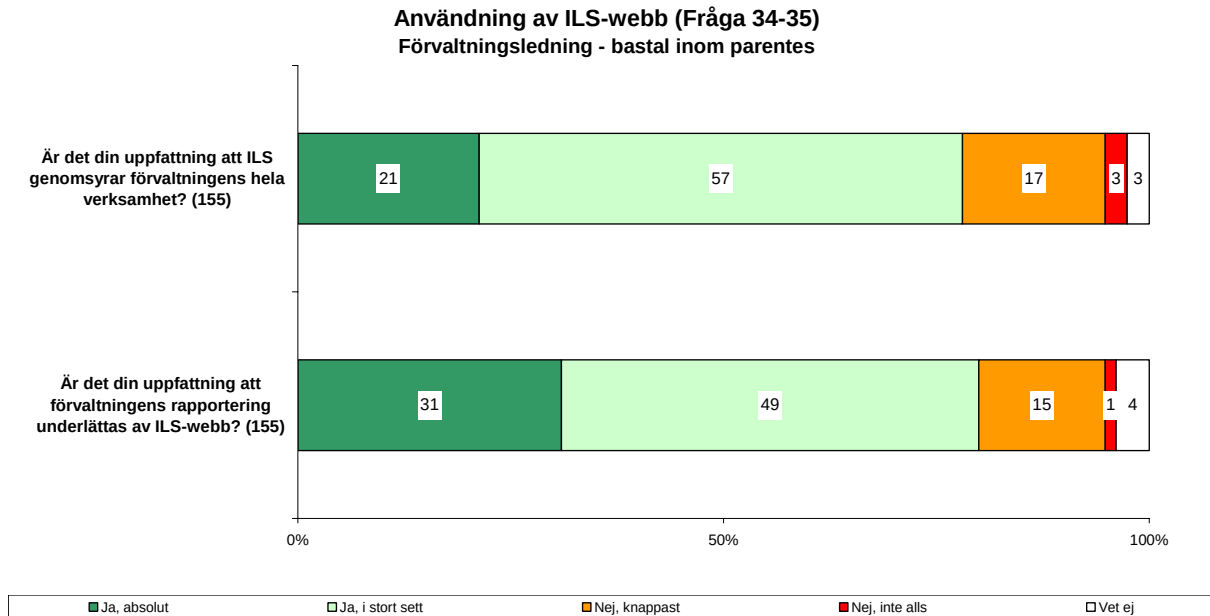


Det framgår av diagrammen att man på förvaltningsledningsnivå känner sig bekväm med ILS som metod för styrning och uppföljning, medan nämndledamöterna visar ett något större missnöje, men framför allt att de inte kan bedöma frågorna alls.

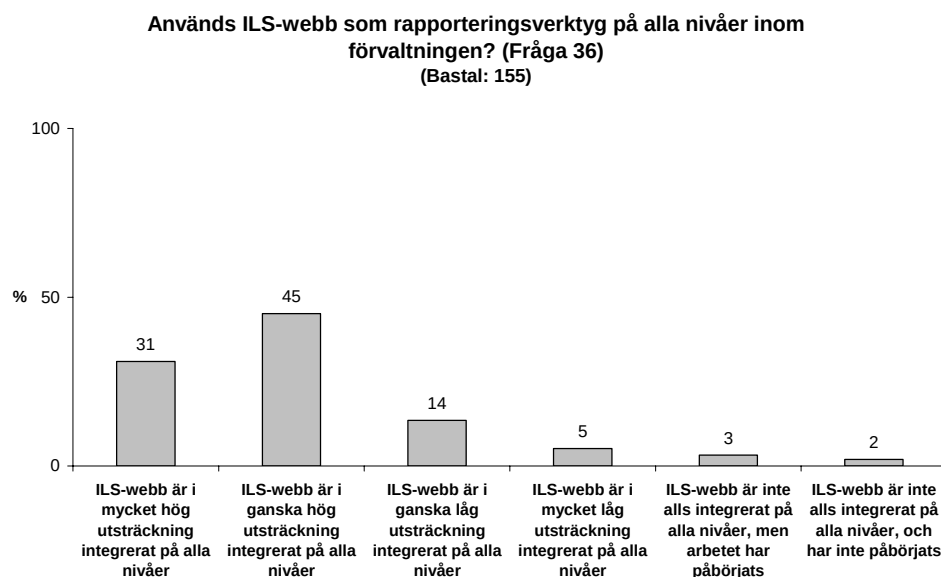


ILS som arbetsverktyg (endast förvaltningsledning)

På förvaltningsledningsnivå anser man, vilket visats i föregående avsnitt, att ILS är ett bra sätt för nämnder och stad att styra och följa upp. Utöver dessa frågor fick förvaltningsledningarna bedöma huruvida ILS är integrerat på alla nivåer i förvaltningarna och om rapporteringen underlättas av ILS-webb.



Flertalet besvarar de båda frågorna med Ja. I vilken utsträckning anser man då som förvaltningsledning att ILS är integrerat i organisationen?





Kommentarer om ILS och ILS-webb

Enkäten avslutades med att alla gavs möjlighet att i en helt öppen fråga kommentera såväl ILS som system som ILS-webb i egenskap av verktyg. Nedan beskrivs några av svaren fördelat på de båda grupperna. Samtliga svar finns i bilaga.

Förvaltningsledning om ILS

- Målformuleringar, indikatorer och aktiviteter bör i högre grad spegla vilka resultat/effekter insatserna har för brukare/medborgare. Idag styr man med för många indikatorer och aktiviteter som inriktas på strukturer och processen, inte vad man uppnår för effekt. Här finns ett stort och nödvändigt utvecklingsområde. ILS-webb behöver också ges fungerande redaktionella möjligheter. Det förefaller vara ett databasbaserat program vilket behöver kompletteras med ordbehandlingsfunktioner.
- För att få rätt fokus i styrningen måste det som mäts vara relevant för måluppfyllelsen eller kvaliteten. Att mäta något bara för att det är enkelt eller tillgängligt gör styrningen otydlig och prioriteringarna kan verka oklara.
- Jag gillar verkligen ILS som verktyg. Det är lätt att mäta måluppfyllelse via indikatorer. Frågorna om kvalitet är svårare att besvara - vad avses med kvalitet? Sedan kan man tycka att övergripande mål blir mycket abstrakta, av naturliga skäl, eftersom många verksamheter ska passa in under dem. Men som helhet - ett jättelyft att få planering och uppföljning samlad, texter och kommentarer liksom indikatorer mm, allt samlat på ett ställe. Lysande!
- Det är självklart att staden ska ha ett ILS (integrerat ledningssystem), men detta är inget nytt, all offentlig verksamhet följer Kommunallagen som anger ledningssystemet under året. Så det är ju klokt att utveckla och finna bra verktyg för att optimera denna process. Det är positivt att riktningen går mot verksamhets- och kvalitetsutveckling och inte bara fokus på ekonomin. Offentliga sektorn är ju till för att generera välfärdstjänster till medborgare. För fortsatt legitimitet är det angeläget att medborgarna upplever att de får bra välfärdstjänster för inbetald skatt och avgifter! Man bör utveckla hanteringen av upphandlade verksamheter i ILS och ILS-webb, eftersom detta, liksom all kommunalt driven verksamhet finansieras av skatt, ägs av staden, och bör verka utifrån likvärdiga villkor.
- Indikatorerna säger inte mycket om kvalitet och resultat utan handlar mest om volymer. Indikatorerna kan också tolkas på olika sätt. Inte sällan framgår att indikatorerna är skapade av personer som inte förstår verksamheterna. Detta medför att det blir svårt att göra jämförelser mellan stadsdelsnämnderna, eftersom olika tolkningar kan göras.
- KF:s mål håller väldigt olika standard/nivå/detaljeringsgrad för de olika verksamhetsområdena. Det är väldigt lite förväntningar på IoF, Handikapp och fritid men väldigt detaljerat på äldreomsorg och ekonomiskt bistånd. Även förskolans kvalitet är svag. Det är som om områden där det går att mäta får större plats än andra.



Nämndledamöter om ILS

- Det fungerar som ett bra styrmedel för vår verksamhet och för våra chefer.
- *(Utdrag från öppet svar.)* De lokala målen ställs ofta utifrån vad som är möjligt att åstadkomma med befintliga resurser, snarare än vad som skulle krävas för att uppnå de centrala målen. Det gör att de lokala målen ofta kan anses "helt uppfyllda" trots att nämnden inte alls har gjort vad som skulle krävas för att dra sitt strå till stacken för att uppfylla det centrala målet. Nämndmålen kan då innehålla vissa små åtgärder som i och för sig bidrar till att uppfylla det centrala målet, men där andra försämringar (som inte täcks in av uppställda mål) motverkar uppfyllelse av det centrala målet. Det förekommer också självuppfyllande målformuleringar av typen "ska verka för"-mål, t ex "Enheterna ska verka för att andelen ekologiska livsmedel ska öka." Det målet kan uppfyllas även utan att andelen ekologiska livsmedel faktiskt ökar, eftersom enheterna trots allt har verkat för att den ska öka. Det går alltså inte att misslyckas med ett sådant mål, vilket gör uppföljningen helt meningslös. I andra fall kan man egentligen inte rimligtvis svara att ens det lokala målet är "helt uppfyllt", men förvaltningen gör det ändå eftersom det ser bra ut och tas väl emot av politikerna och eftersom tjänstemännen anser sig ha gjort vad de kan för att uppfylla målet. Ofta avslöjar löptexten i redovisningen att själva verksamheten i bästa fall är "helt utförd" eller i vart fall planerad, men om det uppsatta målet är helt uppfyllt är i själva verket okänt. /.../ Systemet behöver reformeras, gärna på ett sådant sätt att indikatorerna - om än inte själva målen - kan vara kvar över maktskiftet, så inte varje styrande majoritet "skapar sig sin egen sanning" och förkastar tidigare utvärderingar på det sätt som för närvarande sker inom ramen för ILS. Möjligen kräver detta också en viss avpolitisering av stadens tjänstemannaorganisation.
- Om dokumentet printades ut i färg skulle det vara lättare att tolka, och om det publicerades via en weblänk och ej på papper skulle det vara ändå bättre. Många av indikatorerna är irrelevanta. Vid uppföljning står ofta att något uppfyllts fast det ej har det. ILS är för trubbigt, det behövs betydligt mer beskrivande och förklarande text än vad vi har. Dock, ATT vi överhuvudtaget mäter - vilket ej gjordes förr - är ett STORT framsteg.
- ILS är i grunden en utmärkt metod för ledning, styrning och uppföljning. Dock har ILS brister då de uppställda målen i KF:s budget oftast spjälkas upp i svårhanterliga procentmål, aktiviteter som inte egentligen berättar om nämndens verksamhet för att nå målen. Mycket behöver utvecklas för att inriktningsmål ska kunna transformeras till uppföljningsbara och mätbara mål på verksamhetsnivå. Enhetsspecifika mål och enheternas egna kvalitetsdokument stämmer sällan överens med målformuleringarna "högre upp" i systemet. Därmed blir också måluppfyllelsen på enhetsnivå en annan än den som egentligen efterfrågas i ILS.
- Jag vet faktiskt inte vad ILS är!!



Förvaltningsledning om ILS-webb

- Strukturen är i vissa avseenden väldigt rigid och det blir upprepningar på flera nivåer, vilket gör dokumenten mindre överskådliga. Annars är det bra med standardisering och jämförbarhet mellan nämnder.
- Fortfarande ett lite krångligt system där det är svårt att flytta och sortera mål o indikatorer så de kommer i verksamhetslogisk följd
- Verktuget är bra och fyller sin funktion. Det är bra att kraven på spårbarhet i bedömningar av måluppfyllelse ökar. Systemet skulle ytterligare komma till sin rätt om målen formuleras så att det inte alltid är självklart att de kommer att uppnås.
- Verktuget är inte tillräckligt användarvänligt. Den konverterade Word-versionen bör kunna anpassas lokalt.
- ILS är en bra grund men det finns fortfarande mycket att förbättra: 1. Läsbarheten för de förtroendevalda, som vi egentligen skriver för, måste förbättras. Förtroendevalda, skattebetalare, medborgare klagar på att ILS-dokumentet är snåriga, byråkratiska och svårbegripliga. Detta måste förbättras, annars riskerar vi att de förtroendevalda kräver andra dokument och då får vi parallella system, vilket vore väldigt olyckligt. 2. Det finns uppenbara obalanser i ILS-systemet. Tittar man på KF:s indikatorer (bilaga 4:1 i årets KF-budget) så är det sammanlagt 156 indikatorer varav endast 1 gäller våra 17 kommunala bolag!? För de 14 stadsdelsnämnderna gäller inte mindre än 68 KF-indikatorer. Detta avspeglar kanske att stadsdelsnämnderna är viktigast, men man kan också ana en politisk opportunist. Bara för att stadsdelsnämndernas verksamhet, äldreomsorg, handikappomsorg, förskola, social verksamhet, parkskötsel mm är politiskt känsliga så blir det väldigt många indikatorer medan de kommunala bolagen får leva i någon slags törnrosasömn i skuggan av uppmärksamheten för stadsdelsnämndernas verksamhetsområden.

Nämndledamöter om ILS-webb

- De markeringar som används för att visa huruvida mål uppfyllts eller inte är för klumpiga. Man kan i dag markera en grön plupp i en tertialrapport när man inte ens har påbörjat ett arbete därför att man tror att man kommer att lyckas när man väl genomför arbetet. Eller man kan sälja av och lägga ner verksamheter och därigenom - totalt sett – få lägre elförbrukning. Samt därefter påstå att man "har lyckats" med att spara på sin energiförbrukning - utan att i verkligheten ha vidtagit en enda energibesparande åtgärd.
- Om det nu finns en webbversion, vore det intressant att få tillgång till den.
- Jag tror att förtroendevalda behöver få mer kunskap kring hur ILS utformas och vad man menar med olika termer.
- Om ILS som system och metod är en utmärkt skapelse, är ILS-webben en fullständig katastrof sen den infördes i nuvarande skick. Måluppfyllelsen som ska anges i olika röd-gul-gröna markeringar fungerar inte som reell markör för måluppfyllelse. ILS-webben saknar indikatorer på väsentliga områden. Procentmål är så trubbigt och inkonsekvent satta att transparensen och tydligheten går om intet. ILS-webbens utformning har försvårat nämndens möjlighet till uppföljning.
- Vad ska jag tillägga när jag inte vet vad det är.
- Jag vet att ILS-webb finns, men har ingen uppfattning om hur det fungerar då jag aldrig sett/använt det.



- Är inte så insatt i systemet, mer på innehållet, så jag vet inte så mycket om det. Annars tycker jag generellt att det verkar bra.
- De skulle konkretisera vad de där plupparna egentligen står för. Jag menar rött, gult och grönt. Jag förstår inte alls.



Sammanfattande slutdiskussion

Inledningsvis kan vi konstatera att ILS som system och verktyg är väl integrerat bland förvaltningsledningarna och på väg att integreras i hela organisationerna. Det är dock tydligt att system och verktyg inte är kommunicerat, alternativt inte upplevts som kommunicerat bland delar av nämndorganisationens ledamöter. Några uppger i sina öppna svar att de inte alls känner till ILS.

Generellt föreligger skillnader mellan förvaltningsledning och nämndledamöter på i stort sett samtliga frågor. Skillnaderna gäller framför allt förmågan att kunna besvara frågorna, där betydligt större andelar bland nämndledamöterna inte kan bedöma de olika faktorerna. Det är dessutom färre som avger positiva svar. I några fall är dock samsynen större. I båda grupperna ställer relativt många sig frågande till om indikatorerna i fullmäktiges budget visar mot vad man ska styra och vad man ska mäta, samt om de speglar kärnverksamheten i tillräckligt omfattning.

Intressant är också att notera att förvaltningsledningen i högre utsträckning än nämndledamöterna menar att nämnden är delaktig i arbetet med verksamhetsplaner. Nämndledamöterna är också generellt mer missnöjda med verksamhetsplanernas mål och målbeskrivningar. Förvaltningarna upplever att den förvaltningsinterna dialogen fungerar bra, och fler bedömer också dialogen och delaktighet fungerar bra även för nämndledamöterna. Dessas svar, å andra sidan, beskriver generellt ett relativt lågt inflytande i form av delaktighet och dialog. Knappt hälften av nämndledamöterna anser att nämnden är delaktig i att ta fram verksamhetsplaner eller delaktig i samband med uppföljningsarbete, två tredjedelar anser att det inte förekommer dialog mellan kommunstyrelse och nämnd i samband med verksamhetsplanerna och uppföljningsarbete.

Tabell A nedan beskriver vilka frågor som besvarats med något av Nej-alternativen. Frågorna kan visa vilka eventuella åtgärder som kan behövas och vilken prioritet man lägger för respektive område.

Tabell A

Fråga	Grupp	
	Nämnd- ledamöter	Förvalt- nings- ledning
	Andel nej	Andel nej
1. Tycker du att du har tillräcklig kunskap om ILS (integrerad ledning och styrning; struktur för styrning, uppföljning och måluppfyllelse)? (Frågan besvarad av totalt 188 ledamöter)	55	6
9. I vilken utsträckning tycker du det förs dialog mellan kommunstyrelsen och nämnden i samband med verksamhetsplaneringen? (Frågan besvarad av totalt 188 ledamöter)	67	-
17. I vilken utsträckning tycker du det förs dialog mellan kommunstyrelsen och nämnden i samband med verksamhetsuppföljningen? (Frågan besvarad av totalt 188 ledamöter)	63	-



I tabell B nedan visas de frågor med tio procent eller mer av Vet-ej-svar bland nämndledamöterna, för att tydliggöra det informationsbehov som kan föreligga eller andra behov av andra åtgärder.

Tabell B

Fråga	Nämndledamöter	
	Antal "Vet ej"	Procent "Vet ej"
7a. Är det din uppfattning att ILS-webb är ett ändamålsenligt verktyg för planering och styrning av nämndens verksamhet? (Frågan besvarad av totalt 74 ledamöter)	11	15
7a. Är det din uppfattning att ILS-webb är ett ändamålsenligt uppföljningsverktyg? (Frågan besvarad av totalt 74 ledamöter)	11	15
9. I vilken utsträckning tycker du det förs dialog mellan kommunstyrelsen och nämnden i samband med verksamhetsplaneringen? (Frågan besvarad av totalt 188 ledamöter)	35	19
15. Är det lätt eller svårt att förstå webbversionen av verksamhetsplanen? (Vi avser alltså verksamhetsplanen från ILS-webb.) (Frågan besvarad av totalt 188 ledamöter)	109	58
17. I vilken utsträckning tycker du det förs dialog mellan kommunstyrelsen och nämnden i samband med verksamhetsuppföljningen? (Frågan besvarad av totalt 188 ledamöter)	44	23
23. Är det lätt eller svårt att förstå webbversionen av tertialrapporterna? (Vi avser alltså tertialrapporterna från ILS-webb.) (Frågan besvarad av totalt 188 ledamöter)	113	60
24. Är det lätt att förstå sambandet mellan måluppfyllelse och ILS-systemets signalsystem (röd, gul, grön)? (Frågan besvarad av totalt 188 ledamöter)	42	22
26. Är det lätt eller svårt att förstå <u>webbversionen av årsredovisningen</u> ? (Vi avser alltså årsredovisningen från ILS-webb.) (Frågan besvarad av totalt 188 ledamöter)	104	55
32. Tycker du generellt att ILS är ett bra sätt för nämnden att styra och följa upp verksamheterna? (Frågan besvarad av totalt 188 ledamöter)	44	23
33. Tycker du generellt att ILS är ett bra sätt för staden att styra och följa upp verksamheterna? (Frågan besvarad av totalt 188 ledamöter)	48	26

Resultaten pekar ut några förändringsområden. En slutsats som kan dras är att ILS som system och verktyg kan ytterligare kommuniceras ut i förtroendemannaorganisationen. En annan är att det finns områden där mängden information och kvaliteten på informationen ifrågasätts av respondenterna. Det gäller framförallt hur kvalitetsaspekterna ska föras in i systemet, men också hur de indikatorer och mål som satts ska beskrivas utifrån resultat. Det framgår av några kommentarer i de öppna svaren att just rapporteringen av om mål har uppnåtts ibland upplevs som felaktig eller osäker. En tredje slutsats gäller delaktighet och dialog som med hänsyn taget till resultaten kan utvecklas, men som givetvis styrs av vad som är möjligt rent formellt. Slutligen kan man konstatera att trots att undersökningsområdet avsåg användning och förståelse av ILS som rapporteringssystem och ILS-webb som verktyg finns ändå tendenser till att man framför allt inom nämndledamotsgruppen besvarat frågorna utifrån ett politiskt perspektiv.

Markör Marknad och Kommunikation AB
November 2009



Bilaga 1: Öppna svar

Förvaltningsledning

Är det något du vill tillägga med avseende på ILS (integrerad ledning och styrning; struktur för styrning, uppföljning och måluppfyllelse)?

- Målen kan bli tydligare, kopplingen mellan aktiviteter, indikatorer och måluppfyllelse behöver säkerställas. Många aktiviteter och indikatorer, tveksam om alla är nödvändiga.
- Målformuleringar, indikatorer och aktiviteter bör i högre grad spegla vilka resultat/effekter insatserna har för brukare/medborgare. Idag styr man med för många indikatorer och aktiviteter som inriktas på strukturer och processen, inte vad man uppnår för effekt. Här finns ett stort och nödvändigt utvecklingsområde. ILS-web behöver också ges fungerande redaktionella möjligheter. Det förefaller vara ett databasbaserat program vilket behöver kompletteras med ordbehandlingsfunktioner.
- Indikatorerna säger inte mycket om kvalitet och resultat utan handlar mest om volymer. Indikatorerna kan också tolkas på olika sätt. Inte sällan framgår att indikatorerna är skapade av personer som inte förstår verksamheterna. Detta medför att det blir svårt att göra jämförelser mellan stadsdelsnämnder, eftersom olika tolkningar kan göras.
- Antalet indikatorer bör minskas samt utformas bättre.
- KF:s mål håller väldigt olika standard/nivå/detaljeringsgrad för de olika verksamhetsområdena. Det är väldigt lite förväntningar på IoF, Handikapp och fritid men väldigt detaljerat på äldreomsorg och ekonomiskt bistånd. Även förskolans kvalitet är svag. Det är som om områden där det går att mäta får större plats än andra.
- Önskvärt är att även kvalitetsredovisningen inom förskola/skola kan skrivas i systemet på samtliga nivåer.
- Ytterligare arbete behövs för att finslipa att indikatorerna mäter faktorer som speglar kvalitet i verksamheten.
- ILS-web kunde vara uppdelad på verksamhetsområden. Nuvarande form kräver att en användarvänlig förenklad rapport också tas fram.
- ILS är svårläst som dokument för de som inte är välbekanta med systemet.
- Det är så mycket information så någon form av sammanfattning skulle underlätta för läsarna. Det kan nämligen vara svårt att ta till sig, exempelvis för medborgarna eller oerfarna politiker.
- Även om jag i enkäten ha gett en del negativa omdömen som avser dagens situation anser jag att ILS och verktyget ILS-web är början på rätt väg. Dock måste verktyget förbättras och göras mer lättanvänt. Styrsystemet måste konsekvent användas på alla nivåer i organisationen. Indikatorerna måste avse att mäta målen, inte bara vara allmän statistik.
- Det är utmärkt på alla sätt ha en samlad struktur för ledning och styrning. Det webbaserade systemet behöver förenklas.
- ILS är ett oerhört bra sätt att styra verksamheten men kompetensen är för låg på stadsdelarna bland dem som skall jobba med det och då klarar man inte av att använda det på rätt sätt. Det be-



hövs därför personer som kan gå ut och förklara på ett begripligt, pedagogiskt och vardagsnära sätt. Här är några förslag. Använd gärna intranätet genom att spela in föredragningar av dessa personer som alla kan ta del av! Och börja förklara för oss på stadsdelarna hur indikatorer och aktiviteter skall användas så att alla begriper. Jag tror att jag fattat själv nu och ser framemot att jobba med VP 2010. Och be SLK att bli bättre själva på att föreslå indikatorer till KF. Nuvarande är inte alls optimala.

- För att få rätt fokus i styrningen måste det som mäts vara relevant för måluppfyllelsen eller kvaliteten. Att mäta något bara för att det är enkelt eller tillgängligt gör styrningen otidlig och prioriteringarna kan verka oklara.
- I princip är systemet bra. Staden behöver ett centralt styrsystem. Styrningen behöver dock inte vara så detaljerad.
- Det stora problemet är att antalet mål är för många.
- Jag tycker att ILS-web är ett bra verktyg för styrning, uppföljning och rapportering. Den är däremot dåligt anpassad för den ekonomiska styrningen och uppföljningen. Jag tycker också att ILS är ett bra system för styrning och uppföljning. Problemet är vad kommunfullmäktige fyller systemet med. Målen, indikatorer och aktiviteter är dåligt formulerade och alldeles för många vilket innebär att styrningen går förlorad.
- Jag började i juni med detta arbete men fick väldigt bra utbildning om ILS. Tror dock att det kan vara svårt att lära sig det på bästa sätt och man inte får en ordentlig utbildning.
- Bra om man får det att fungera.
- Det som jag ser är ett problem är att KFs och nämndens mål tenderar att tillsammans bli för många för enheterna. Vi behöver och håller på med att förbereda ett förslag som innebär att vi minskar antalet mål från nämnden.
- Systemet är krångligt, segt och inte pålitligt. Texter kan försvinna. Rörigt och tar alldeles för mycket tid. Mycket upprepningar i slutdokumenten.
- Viktigt med klara indikatorer. Ska vara enkelt att lägga in uppgifter. Tyvärr utrymmeskrävande tabeller för indikatorer.
- Det är självklart att staden ska ha ett ILS (integrerat ledningssystem), men detta är inget nytt, all offentlig verksamhet följer Kommunallagen som anger ledningssystemet under året. Så det är ju klokt att utveckla och finna bra verktyg för att optimera denna process. Det är positivt att riktningen går mot verksamhets- och kvalitetsutveckling och inte bara fokus på ekonomin. Offentliga sektorn är ju till för att generera välfärdstjänster till medborgare. För fortsatt legitimitet är det angeläget att medborgarna upplever att de får bra välfärdstjänster för inbetald skatt och avgifter! Man bör utveckla hanteringen av upphandlade verksamheter i ILS och ILS-web, eftersom detta, liksom kommunalt driven verksamhet finansieras av skatt, ägs av staden, och bör verka utifrån likvärdiga villkor.
- Tycker detta är väldigt bra, en bra enhetlighet, men tekniken kan vara bättre. Dom måste tänka på att ip enheten måste kunna fungera korrekt, exempelvis att vi måste kunna nå ILS när vi är ute bland äldreomsorgen och skola. Det tar alldeles för lång tid för medarbetarna då.



- Behov av utökat fokus på resultat och effekt i verksamheterna. Tydligare aktiviteter som bygger på kunskapsbaserade metoder.
- Det är alldeles för många indikatorer som sätts av fullmäktige, vissa är ej relevanta för området. Få mål och färre indikatorer ger en tydligare styrning och prioritering.
- Jag tycker att ILS-web inte tydligt ger svar på målluppfyllelse i verksamheten, dvs målluppfyllelse gentemot brukaren/medborgaren, kärnverksamheten.
- ILS-web förtydligar vilka aktiviteter, indikatorer etc som nämnden ska styra emot. Däremot är det fortfarande svårt att få en helhetsbild av de olika styrsignalerna. Mängden indikatorer riskerar att urholka legitimiteten. En annan utmaning är hur nämndens årsmål för indikatorerna ska formuleras - anpassas till nämndens specifika förutsättningar eller till KF:s övergripande mål? Det är problematiskt att sätta mål som sedan uppmanas justeras (justeringsärende, T1).
- Detta är helt felriktade frågor! Stadshuset borde svara på detta istället!
- ILS är en bra grund men det finns fortfarande mycket att förbättra: 1. Läsbarheten för de förtroendevalda, som vi egentligen skriver för, måste förbättras. Förtroendevalda, skattebetalare, medborgare klagar på att ILS-dokumenterna är snåriga, byråkratiska och svårbegripliga. Detta måste förbättras, annars riskerar vi att de förtroendevalda kräver andra dokument och då får vi parallella system, vilket vore väldigt olyckligt. 2. Det finns uppenbara obalanser i ILS-systemet. Tittar man på KF:s indikatorer (bilaga 4:1 i årets KF-budget) så är det sammanlagt 156 indikatorer varav endast 1 gäller våra 17 kommunala bolag!? För de 14 stadsdelsnämnderna gäller inte mindre än 68 KF-indikatorer. Detta avspeglar kanske att stadsdelsnämnderna är viktigast, men man kan också ana en politisk opportunism. Bara för att stadsdelsnämndernas verksamhet, äldreomsorg, handikappomsorg, förskola, social verksamhet, parkskötsel mm är politiskt känsliga så blir det väldigt många indikatorer medan de kommunala bolagen får leva i någon slags törnrosasömn i skuggan av uppmärksamheten för stadsdelsnämndernas verksamhetsområden. 3. Inom ILS-systemet finns det ingen viktning av mål, indikatorer och aktiviteter. En indikator kan ju vara tio gånger viktigare än en annan indikator men det framgår inte av systemet. Det är samma layout, samma typografi etc. Det här måste lösas på något sätt. Vissa mål, indikatorer och aktiviteter är ju oerhört viktiga och centrala medan andra kan vara rätt marginella, men detta framgår inte av systemet. Detta gör att systemet ibland kan få en lite nördig framtoning som något för byråkrater, kalenderbitare och siffernissar och det är synd. Det är alldeles för viktigt.
- Stelbent system som ska passa för alla och därför inte passar någon. Lätt att energin läggs på en "fyll i övning".
- Verktöget är för trubbigt, har för stora begränsningar. Det blir missvisande med färgerna.
- Det är bra med ett gemensamt styrverktyg, men det måste nog anpassas lite efter de olika verksamheterna. Känns som att det är ett litet trubbigt verktyg, ibland är det väldigt lätt att använda och i vissa fall väldigt svårt.
- Det bör fördjupas. Indikatorerna är för många och dessutom mäter de sällan effekterna av det som ska uppnås.



- Det är ett problem att inte alla medarbetare själv kan gå in och kolla direkt i ILS-webb. Denna funktion har utlovats sedan vi började med ILS-webb.
- Jag anser att ILS-systemet är ett fullständigt meningslöst och däri övervärderat system som snarare lägger hinder för, än berikar verksamheten. Kort sagt: ett pseudo-system som blivit ett system i systemet.
- För att ILS ska fungera som ett bra verktyg behöver det kompletteras till nämnden med förklarande bifogande dokument. Glad att det kan användas hela tiden nu, att det alltid är öppet. Annars tycker jag ILS är lite väl "fyrkantigt".
- Jag tycker ILS är svårt att använda, att ringa in och kolla kvalitetsaspekterna. Svårt att mäta via ILS. Tycker det är ett fyrkantigt verktyg.
- Nämnden kräver ofta betydligt mer information i våra uppföljningar än vad ILS-systemet kräver. Kontentan blir att det ställs onödigt många muntliga frågor som tidigare i tertialrapporter och årsredovisningar följdes upp skriftligt. Ett stort problem är att KF:s mål fokuserar på enstaka frågor typ antalet miljöbilar i verksamheten, istället för fokus på kärnverksamheten och resultat.
- Frågorna går inte att besvara korrekt. ILS är ett fall framåt, men implementeringen är inte fullkomlig. Det är en röra mellan KF-mål och nämndmål. Blandning mellan stort och smått. Svårt att i vissa fall aggregera resultat. Mycket handlar om att KFs budget inte är särskilt lämpad för verksamhetsstyrning. Det är - och skall vara - i första hand ett politiskt dokument. Men målens dominans av uppföljningen gör det hela lite larvigt och svårt att redovisa de verkliga kärnverksamheterna.
- Enkäten är otydlig. En av frågorna frågar om det är på ena eller andra viset och man ska svara ja eller nej! ILS var jag skeptisk till i början men har kommit att uppskatta. Det är viktigt att de indikatorer som läggs in är förankrade, tex de som gäller miljöprogrammet. En viktig fråga är hur gränssnittet mot mer detaljerad verksamhetsplanering sker, t ex enheters listor om vem som gör vad etc.
- En svaghet i ILS är att det inte specifikt går att följa upp Miljöprogrammets mål. Endast ett fåtal KF-indikatorer finns för denna uppföljning. I övrigt är det upp till respektive nämnd och bolag att besluta om indikatorer för Miljöprogrammet. Dessa går dock inte att sortera ut vilket ger konsekvensen att någon samlad bedömning inte kan göras av programmets måluppfyllelse.
- Jag gillar verkligen ILS som verktyg. Det är lätt att mäta måluppfyllelse via indikatorer. Frågorna om kvalitet är svårare att besvara - vad avses med kvalitet? Sedan kan man tycka att övergripande mål blir mycket abstrakta, av naturliga skäl eftersom många verksamheter ska passa in under dem. Men som helhet - ett jättelyft att få planering och uppföljning samlad, texter och kommentarer liksom indikatorer mm, allt samlat på ett ställe. Lysande!
- ILS som styr- och uppföljningssystem är bra. Kvalitén på utformningen av mål, åtaganden och indikatorer är låg på stadsövergripande nivå. Problemet är att stadsledningskontoret och rotlar tar fram mål, åtaganden och indikatorer utan dialog med verksamheterna. Stadsledningskontoret saknar verksamhetskompetens och är dåliga på att kommunicera. Förutom dålig kvalitet i utformningen så är mängden för stor. Den som inte kan prioritera kan inte styra.



- Svårt att svara på frågorna som var rätt fyrkantigt formulerade, precis som ILS målformuleringar och indikatorer. Instrumentet ILS och ILS-webb är bra men behöver fortfarande utvecklas. Därför kan svaren ibland säga emot varandra.
- Vissa av indikatorerna t ex framkomlighet påverkas av fler orsaker än vad staden/förvaltningen kan påverka. Det kan vara svårt att få tydlighet kring.
- Indikatorerna och målen skulle kunna bli mer precisa och mer rikta sig till outcome för medborgarna. Det är lite fegt. Kräver att man från politisk ledning tänker om kring hur målen sätts upp och med vilket fokus.
- Vi har gjort egna rapporter för att kunna kommunicera med medarbetare kring resultat och uppföljning.

Är det något du vill tillägga med avseende på ILS-webb (dvs det verktyg som används för verksamhetsplaneringen och uppföljningen)?

- Förbättring av indikatorerna som ska spegla resultat och kvalitet snarare än volymer.
- Fortfarande är det mycket hoppande i verktyget och det tar tid. Det är även svårt när man klipper in hela texter eller tabeller, då ändras formaten. Bättre koppling vore även önskvärd till Agresso och LIS-databasen.
- Är bra om de fortsätter att jobba och förenkla systemet, utan att råka förstöra så den inte mäter som den ska. Förenklingsarbetet borde fortsätta för att få ner indikatorerna samtidigt som man inte får ta bort för många, då den kan brista.
- Strukturen är i vissa avseenden väldigt rigid och det blir upprepningar på flera nivåer, vilket gör dokumenten mindre överskådliga. Annars är det bra med standardisering och jämförbarhet mellan nämnder.
- Fortfarande ett lite krångligt system där det är svårt att flytta och sortera mål och indikatorer så de kommer i verksamhetslogisk följd.
- ILS-webb är svårläst som dokument för dem som inte är välbekanta med systemet.
- Den saknar fokus på helhet. Kvalitet är mer än dessa indikatorer som fullmäktige fastställer. ALLT UTVECKLINGSSARBETE KOMMER INTE FRAM!
- Ha större fokus på kvalitén i kärnverksamheten som nyckeltal etc.
- ILS-webb behöver utvecklas för att uppfylla syftet.
- Om det är möjligt att göra något åt själva webbverktyget så det inte blir så långsamt när alla jobbar med det, så vore det toppen.
- Jag kan tänka mig att den kan anpassas för uppföljning av mer än stadens verksamhetsplan. Det borde gå att anpassa den till att följa upp t. ex. miljökrav som ställs vid exploatering, planprocessen etc.
- Verktyget är bra och fyller sin funktion. Det är bra att kraven på spårbarhet i bedömningar av måluppfyllelse ökar. Systemet skulle ytterligare komma till sin rätt om målen formuleras så att det inte alltid är självklart att de kommer att uppnås.



- Verktøget är inte tillräckligt användarvänligt. Den konverterade Wordversionen bör kunna anpassas lokalt.
- Jag tycker att verktøget är bra men det finns mycket utvecklingsmöjligheter. Det är ett tungarbetat system rent tekniskt.
- Vore bra om systemet kunde förenklas, och att man kanske kan få hjälp av olika avdelningar att följa upp resultaten. Tror att synsättet är lite för resultatorienterat.
- Tråkigt verktyg, inte verksamhetsnära och det går inte att använda mot våra brukare. Bra för SLK att snabbt få en överblick av hela staden.
- ILS-web är ett mekaniskt verktyg som underlättar transparens/jämförbarhet. Men, detaljstyrningen från SLK blir för stor (ska KF besluta/detaljstyra om aktiviteter? eller fokusera på målstyrning?). Utrymmet för att, för nämnden beskriva både verksamheterna och dess kvalitéer för brukarna - det som ju legitimerar kommunens existens! - får en underordnad betydelse i detta verktyg. ILS-web har en rörig struktur! Alla olika former av uppdrag (korta, långa mål, aktiviteter och indikatorer) är tyvärr inte kopplad till verksamhet utan blandade i samtliga verksamheter. Indikatorerna stöder inte alltid måluppfyllelse utan utgör en marginell del av den totala verksamheten att den skulle kunna utgå. Därutöver är det angeläget att granska "nyttoperspektivet" av ILS-web. För centrala staden är det angeläget med ett (1) system för uppföljning som underlättar sammanställning mm av uppgifter. För en lokal nämnd, som har ett medborgar- och brukaransvar, är det angeläget att på ett "tillgängligt" sätt kunna föra dialog med avnämare - ILS-web är INTE tillgängligt ur det perspektivet. Stadsdelarna har inte resurser att göra flera olika dokument för ledningssystemet för att underlätta dialog. Definiera målgrupperna för systemet, med hänsyn tagen till nytta och resursekonomi. I grunden är tanken om ett (1) ledningssystem bra! Men, ILS-web har mycket att utveckla för att spegla de fantastiska verksamheter som bedrivs i Stockholms stad.
- Man för en dialog med stadsdelen och stadskontoret, bra då man kan se att ILS kan utvecklas, bland annat indikatorerna. Varje gång man använder ILS ser man vad man kan utveckla och för enkla.
- Inget fel på verktøget men antalet mål, aktiviteter och indikatorer bör begränsas.
- Word-dokumentet blir tunga och långsamma att bearbeta. Tabeller och figurer blir inte bra. Flera sidor med indikatorer skapar ett svårläst dokument. Stavningskontroll saknas fortfarande.
- Indikatorerna behöver bli ännu tydligare i sina definitioner. Fortfarande finns för stort utrymme för tolkning och det personella stödet centralt har inte alltid den verksamhetskunskap som krävs för att ge förtydligheter när inte de skriftliga definitionerna är entydiga.
- Den OK och har samma brister som ILS i allmänhet. Vissa parametrar är felställda: misslyckanden lyser grönt och framgång rött, men det är teknikaliteter.
- Färgskifte för indikatorerna borde vara änderingsbara i förhållande till hur indikatorn är formulerad.
- Själva handhavandet är lite trögt, men jag utgår från att det kommer att trimmas framöver. Trots det - fördelarna överväger.
- ILS-web är ett bra system rent tekniskt. Frågan är dock om det inte håller på att bli allt för omfattande. Det skall vara enkelt, tydligt och logiskt.



- Detta verktyg styr mycket av fullmäktiges mål, svårt då att få samlad redovisning av vår verksamhet. Vore bra om vi fick disponera mer fritt, det blir lätt spretigt i verksamheten. Indikatorerna är inte så verklighetsnära, men det kan nog bli bättre då det förs en bra dialog om detta nu.
- Det finns förbättringspotential för att göra verktyget mer brukarvänligt.
- ILS-web är ibland onödigt besvärlig att skriva i. Det finns fortfarande "buggar" i systemet som ställer till problem.
- Det är ett bra system men behöver utvecklas för att göras mer användarvänligt. Framförallt för dem som rapporterar in i det. Att kunna klistra in saker från word etc utan att formateringar försvinner. Utvecklingen får inte avstanna. Men det är en bra grund att utgå ifrån.
- Kunde redovisas som bilaga, politikerna vill ha text med analyser.
- ILS-webben redovisar målen, indikatorerna och aktiviteterna på ett systematiskt och strukturerat sätt.



Nämndledamöter

- **Är det något du vill tillägga med avseende på ILS (integrerad ledning och styrning; struktur för styrning, uppföljning och måluppfyllelse)?**
- Man kan förbättra integrationsdelen över andra förvaltningar och stadsdelar. Då får man ett bättre kopplat system över hela Stockholm.
- Som jag svarade på en fråga om huvuddokumentet är från ISL-web svarade jag att det är en sammanfattande text. Tyvärr vet jag inte om det kanske är utskrivet från ISL-web. Om det är så så tycker jag att ISL-web är väldigt bra.
- Det fungerar som ett bra styrmedel för vår verksamhet och för våra chefer.
- Använder inte ILS i min befattning. Vet inte hur det fungerar - så enkäten känns aningen märklig för mig. Men nu har jag "svarat".
- Viktigt att skaffa erfarenhet.
- Som politiker ser man aldrig webversionen utan får den utskriven i svartvitt. Förvaltningens analys är undermålig baserat på att de alltid, redan i april säger sig uppnått målen till 100%, vilket i sig är en omöjlighet.
- Uppföljningen går lättare att följa med i än innan, enkelt och tydligt.
- Vi har aldrig fått det uppkopierat i färger, så vi missar hela saken med det. Då faller alltså det pedagogiska med det hela.
- De lokala målen ställs ofta utifrån vad som är möjligt att åstadkomma med befintliga resurser, snarare än vad som skulle krävas för att uppnå de centrala målen. Det gör att de lokala målen ofta kan anses "helt uppfyllda" trots att nämnden inte alls har gjort vad som skulle krävas för att dra sitt strå till stacken för att uppfylla det centrala målet. Nämndmålen kan då innehålla vissa små åtgärder som i och för sig bidrar till att uppfylla det centrala målet, men där andra försämringar (som inte täcks in av uppställda mål) motverkar uppfyllelse av det centrala målet. Det förekommer också självuppfyllande målformuleringar av typen "ska verka för"-mål, t ex "Enheterna ska verka för att andelen ekologiska livsmedel ska öka." Det målet kan uppfyllas även utan att andelen ekologiska livsmedel faktiskt ökar, eftersom enheterna trots allt har verkat för att den ska öka. Det går alltså inte att misslyckas med ett sådant mål, vilket gör uppföljningen helt meningslös. I andra fall kan man egentligen inte rimligtvis svara att ens det lokala målet är "helt uppfyllt", men förvaltningen gör det ändå eftersom det ser bra ut och tas väl emot av politikerna och eftersom tjänstemännen anser sig ha gjort vad de kan för att uppfylla målet. Ofta avslöjar löptexten i redovisningen att själva verksamheten i bästa fall är "helt utförd" eller i vart fall planerad, men om det uppsatta målet är helt uppfyllt är i själva verket okänt. I många fall framstår också prognoser att vissa mål kommer att bli "helt uppfyllda" som orealistiska mot bakgrund av hur långt kvar det är till måluppfyllelse, att trenden går åt motsatt håll och att tiden är knapp. Att det finns en teoretisk möjlighet att med uppbådande av alla resurser uppfylla ett mål till nästa årsskifte är ju inte detsamma som att det kan förväntas bli uppfyllt. Lägg till detta att flera viktiga indikatorer har definierats om, så att jämförelser inte kan göras över ett längre tidsperspektiv (t ex barngruppsstorlekar i förskolorna) så framstår systemet inte



som ett användbart verktyg för en objektiv uppföljning av stadens verksamhet. Sammanfattningsvis präglas formuleringen och uppföljningen av mål av ett stort och ökande mått av politiskt önsketänkande. Systemet behöver reformeras, gärna på ett sådant sätt att indikatorerna - om än inte själva målen - kan vara kvar över maktskiften, så inte varje styrande majoritet "skapar sig sin egen sanning" och förkastar tidigare utvärderingar på det sätt som för närvarande sker inom ramen för ILS. Möjligen kräver detta också en viss avpolitisering av stadens tjänstemannaorganisation.

- I vår nämnd får vi aldrig ärendena i färg så vi ser aldrig de olikfärgade prickarna annat än i grått, så de ger ingen ledning för läsningen. ILS-web-redovisningen ger ingen samlad bild av varje verksamhetsområde t.ex äldreomsorg utan visar endast uppföljningen ur kommunstyrelsens perspektiv. Ur ett nämndperspektiv vill man ha en samlad bild av verksamhetsområdena, där ekonomi, kvalitet, uppdrag, mål, resultat, klagomål, domar etc redovisas samlat för äldreomsorg, förskola, individ- och familj etc. Nuvarande system är sämre än tidigare, då det fanns djupare analyser för brister i måluppfyllelse. Då vägdes ekonomi mot personalfaktorer och kvalitetsfaktorer samt nyckeltal, åtminstone i Enskede-Årsta och Vantör.
- Vi borde få mycket mer information om systemet och vad som kan göras med hjälp av det. Vi borde få tillgång till systemet direkt via webben. Vi borde få mer av jämförelsematerial med andra SDN för att bedöma hur det är hos oss. Vi borde få en sammanfattande bild där viktigaste indikatorerna redovisas t ex budget och utfall för helheten och för verksamhetsområdena; brukarnas kvalitetsredovisning för verksamheterna; kvalitetsmått som är relevanta t ex antal som går till gymnasiet från 9:an; försörjningsstödet; personalrörligheten; medarbetarenkätens resultat verksamhetsvis osv
- Svartalternativen "Nej, knappast" och "Nej, inte alls" är för mig exakt samma sak - där t o m "Nej, knappast" är mer nej än "inte alls".
- Jag anser att ILS har stora potentialer för att bli ett användbart uppföljningsverktyg, men att det är en lång väg dit!
- Väldigt fyrkantiga och trubbiga frågor på denna undersökning tycker jag.
- Jag tycker att vi som politiker skulle få mer erbjudande om att lära känna ILS. Utbildningsbehov.
- Färger på aktivitetens status är dålig. Att grön prick betyder påbörjad och inte avklarad är ologiskt.
- I vår nämnd får vi en bra dragning resultatutvecklingen. Denna dragning är ett viktigt komplement till kvartalsrapporterna.
- Det är verkligen toppstyrt från staden centralt. Man får inte fylla i gult eller rött även om det faktiskt förhåller sig på det sättet, att målen inte är uppfyllda. ILS säger egentligen ingenting om verksamhetens kvalitet.
- Så här långt har ingen nämnt detta överhuvudtaget.
- Om dokumentet printades ut i färg skulle det vara lättare att tolka, och om det publicerades via en weblänk och ej på papper skulle det vara ändå bättre. Många av indikatorerna är irrelevanta. Vid uppföljning står ofta att något uppfyllts fast det ej har det. ILS är för trubbigt, det behövs betydligt mer beskrivande och förklarande text än vad vi har. Dock, ATT vi överhuvudtaget mäter - vilket ej gjordes förr - är ett STORT framsteg.
- Skulle behövas mer utbildning och information om ILS.



- Nej, men vill bara säga att det var svårt att besvara dessa frågor med de svars alternativ man hade att välja på.
- Det vore bra om jag fick information och utbildning om det här verktyget. Det borde ligga på förvaltningarna att utbilda oss nya ledamöter så att vi blir insatta i ILS.
- Vi politiker får ju endast utdrag som är svårläsbara, vore bra om det blev mer lätt begripligare. Den är svårläst. Medborgare har nog svårt att tolka och förstå detta.
- Jag har endast sett ILS i pappersformat. Några frågor är fortfarande inte relevanta. Att tex fråga efter hur många av förvaltningens bilar som är miljöbilar blir lite fel när förvaltningen inte har några bilar. ;-)
- Marknadsför tjänsten och ör den lätt tillgänglig för alla förtroendevalda.
- Problemet med ILS är att verksamheterna fortfarande inte förmår formulera mål som på riktigt visar hur kvalitén är i verksamheterna. Samt att målen bara mäts med en eller få indikatorer vilket gör att man kan nå ett väldigt övergripande mål bara genom att uppfylla något litet inom detta område. ILS fungerar väl i att strukturera upp verksamheten samt förtydliga kopplingen mellan aktiviteter och mål. Staden och nämnderna har däremot långt kvar till att få ut relevant information i sak kring hur läget ser ut för respektive verksamhet "på riktigt". Vi måste börja sätta fler indikatorer på målen. Samt inte anse att ett mål är uppfyllt bara för att en aktivitet är påbörjad eller avslutad. Bidrar gärna med mer i eventuella utvecklingsprojekt - arbetar själv med ILS också i mitt arbete.
- Öppenheten och möjligheten att jämföra verksamheterna t ex i olika stadsdelar och vilka lokala indikatorer man arbetar med, sina lokala målformuleringar mm tror jag är ett bra verktyg för verksamhetsutveckling. Det skulle dock behövas ett bättre underlag som visar att man jobbar med effektivitet i hela staden, att stadsdelarna känner att t ex de centrala nämnderna lever på samma ekonomiska planet. Så transparent är inte systemet idag.
- De här frågorna är utformade under förutsättning att jag vet vad "ILS-webb" är. Det vet jag inte, och därför blir frågorna meningslösa.
- Uppföljningen av målen bör förbättras. Färgindikatorerna är förvirrande. När man markerar ett mål som uppfyllt med grönt kan man ofta vid närmare granskning av texten förstå att målet inta alls är uppfyllt.
- Mer information till nämnderna behövs. Kanske ett seminarium skulle vara bra.
- Tanken med systemet är bra men målförmleringarna och indikatorerna är ej så tydliga och blir därmed svåra.
- Redovisningen blir för styrd och därigenom svårtolkad.
- Det är fullkomligt omöjligt att vilken verksamhet som bedrivs, inom den egna nämnden, i dokumenten. Hur en medborgare skall fatta något av detta är obegripligt. trots lång erfarenhet av budget och VP planering tycker jag faktiskt att detta är det hittills minst tilltalande systemet.
- ILS är i grunden en utmärkt metod för ledning, styrning och uppföljning. Dock har ILS brister då de uppställda målen i KF:s budget oftast spjälkas upp i svårhanterliga procentmål, aktiviteter som inte egentligen berättar om nämndens verksamhet för att nå målen. Mycket behöver utvecklas för att inriktningsmål ska kunna transformeras till uppföljningsbara och mätbara mål på verksamhetsnivå.



Enhetsspecifika mål och enheternas egna kvalitetsdokument stämmer sällan överens med målformuleringarna "högre upp" i systemet. Därmed blir också måluppfyllelsen på enhetsnivå en annan än den som egentligen efterfrågas i ILS.

- Jag vet faktiskt inte vad ILS är!!
- Innan det webbaserade systemet blev obligatoriskt fick nämnden tydligare redovisningar i fulltext, skrivna efter den struktur som passade nämnden utifrån lokala förutsättningar. Nu är det väldigt oöverskådligt att ta del av informationen och texterna har blivit mycket mindre informativa. Förr förstod man verkligen vad man beslutade om, nu måste man leta, läsa tillbaka osv. för att hitta det man vill veta. Däremot finns det säkert många fördelar med att ha ett samtal system via it, men det borde vara mer möjligt för stadsdelarna att anpassa den output som blir.
- Många av frågorna kan vara svåra att besvara för politikerna som inte deltar fullt ut i de bakomliggande processerna där ILS används på ett handfast sätt.
- Jag läser så gott som aldrig om nämndernas arbete på webben. Det skulle tvinga mig att sitta vid datorn ständigt. Kan vara ett hjälpmedel om jag vill ha information i en bestämd fråga. I övrigt behöver jag handlingarna i pappersversion. Skulle jag inte få blir jag tvungen att skriva ut ca 1000 sidor handlingar per månad.
- Bra med ett enhetligt system för alla nämnder, detta gör det möjligt att göra jämförelser. Detta var i stort sett omöjligt tidigare för en "lekman". Systemet börjar nu "sätta sig". Det har krävts inkörsperioder. När och om ändringar ska göras, vilket så klart behövs för vidareutveckling, är det viktigt att inte göra alltför stora "strukturförändringar".
- ILS:en är mycket omfattande och det är svårt att se hur väl verksamheterna håller kvalitén. Det är ju bra att man klarar budget, men detta kan ju ha åstadkommit genom nedskärningar i personal och verksamhet. Grafiska presentationer i ILS:en skulle också snabbare ge en bild av fördelning av kostnader och utfall. Men även när det gäller trender/utveckling och jämförelser mot föregående år.
- Staden har mål att följa upp barngruppernas storlek i grupperna 1-3 år, 4-5 år. 57 % av barngrupperna i vår stadsdelsförvaltning finns då inte med i redovisningen. Staden måste införa andra indikatorer, t ex antalet barn/vuxna inkl resurspersonal - då får man med alla enheter.
- Helt och hållet styrt av den politiska majoriteten. Oppositionen är inte alls delaktig i arbetet. Dessutom är indikatorerna manipulerande.
- Alldeles för allmänt hållen för att ge reella möjligheter för ledning, styrning och uppföljning
- Det vore bra om källan fanns angiven i underlaget. Som det nu är har jag antagit att det är det underlag som vi får till nämnden. Tydliga åtgärdsinsatser borde finnas med som krav i både tid och pengar.
- Jag är ledamot i en stadsdelsnämnd och det känns som frågeformuläret vänder sig till anställda. Jag har ingen tillgång till ILS annat än att vi får rapporter presenterade baserade på ILS.
- Hela den här enkäten bygger på att jag ska veta om det jag ser på papper är en webbversion. Hur ska jag veta hur ett dokument är framtaget? Vi har förövrigt bett förvaltningschefen ta fram ett antal nyckeltal på 1 A4 som motsvarar det vi är främst intresserade av. Detta följer vi upp vid varje möte.



Vi har god koll på ekonomin och de nyckeltal som verksamheten styrs efter. Hittar vi avvikelser får förvaltningen frågor och vi förväntar oss en åtgärdsplan.

- Så många indikatorer, svårt att följa upp.
- Röd, grön och gul markeringssystem är för mig ologiskt. Grönt bör markeras när verksamhet eller objekt är utfört och klart, inte när man tror att det ska hinna vara klart till årsskiftet.
- Är tyvärr inte så insatt i ILS så kan inte komma på något.
- Uppenbarligen behöver vår kännedom om ILS höjas.
- Borde vara mer kvalitetsinriktade indikatorer.
- Rapporterna brukar endast innehålla förhoppningar om måloppfyllelse, inte verkligheten. 99% av alla mål är uppfyllda i verksamhetsrapporterna, vilket naturligtvis inte är fallet i verkligheten. Vid förfrågan svarar förvaltningscheferna att det kommer säkert att bli så senare!!!! Helt vansinnigt dåligt.
- ILS är ett okänt begrepp för mig. Jag förmodar dock att förvaltningen arbetar med de hjälpmedel som de anser sig behöva för att uppfylla kraven för en verksamhet av hög kvalitet. De dokument nämnden presenteras är tydliga och lätta att förstå. Om förvaltningen arbetar utifrån ILS vet jag inte, men ska ta upp frågan imorgon när nämnden har sammanträde, om inte annat för att öka min egen kunskap.
- Mer information om hur man jobbar med det.
- Tror att många kan tycka att ILS är ett lite för trubbigt system.
- Helt uppfyllt, delvis uppfyllt är knepigt att begripa eftersom det inte stämmer med synpunkter från andra håll (personal, allmänhet).
- Jag tycker att ILS som sådant är bra, men jag anser att sättet att redovisa i t ex tertialrapporterna är missvisande. Nästan alltid visas grönt ljus, trots att man när man läser texten ofta ser avvikelser som att uppgifter saknas, mål och delmål inte är uppfyllda, eller att det gjorts en tolkning av målet. Som oppositionspolitiker, som jag just nu, kan man ju tolka det som en skönmålning, men i en majoritetssituation är det mycket allvarligt, eftersom det ger sken en falsk bild av vad som uppnåtts. Man vill ju vara säker på att de beslut som fattas också leder till önskat resultat.
- Jag har svarat "Vet ej" på många frågor nu på grund att detta (med enkäter) är en usel kommunikation! Otroligt trubbiga svar man kan välja mellan. Detta fångar ej verkligheten. Att de definierar sin verklighet så här är ej rimligt!
- Den är ibland för trubbig för att spegla enskilda nämnder och bolag. Den skulle behöva bli mer individuellt anpassad för just den verksamhet den ska redovisa. Allt går inte att stöpa i samma mall eller jämföra på samma sätt.
- Färgmarkeringen är för trubbig.
- Nämndledamöter bör få mer utbildning i hur ILSen för deras specifika nämnd fungerar, nämnden bör ha en diskussion kring vilka nämndmål och indikatorer som ska följas upp i tertialer eller bara komma i årsredovisningen. Ledamöter bör tillsammans med tjänstemän ha workshop kring att formulera mål-delmål-indikatorer så att de har lättare att uttrycka sin politiska vilja i den strukturen - idag har vi ett mish-mash i både KF och nämnddokument.
- Det saknas utbildning av nämndledamöterna i dessa frågor.



- Förkortningen ILS är helt okänd. Bättre att använda begreppen verksamhetsredovisning, delårsrapport, årsrapport, etcetera.
- Jag skulle vilja påpeka att dessa frågor och svar känns ganska trubbiga, detta blir ej transparent.
- Det fungerar bra med dialogen mellan tjänstemän och kommunfullmäktige.
- Nämnderna borde ha mer diskussion inför budget om vad som är möjligt. Nämnderna är ju i praktiken bara KF-s förlängda arm och har väldigt lite inflytande över själva verksamheten. Det borde vara tvärtom: Ett system där nämnderna ger underlag inför budgetbehandling!
- Ojoj, vad vissa av dessa frågor var trubbiga. Annars har jag inget mer att tillägga.
- Frågorna om koppling till KS är ju inte kopplade till verkligheten. KS beslutar sina saker på kortast möjliga tid. Återkoppling till respektive nämnd sker genom att företrädare från partiernas gruppledning (som alltid sitter i KS) diskuterar saker med de som sitter i nämnderna. Men det sker partivis (internt), inte officiellt genom "besök" från KS till nämnden. Om det ska vara så formellt har jag ingen aning om, men så är det inte i Stockholm. Däremot är ILS superbra! Det gör det svårt för förvaltningar att smita från KF:s uppdrag.
- Det är ett väldigt bra system men behöver förenklas.
- Tjänstemännen OCH politikerna behöver mer utbildning om detta.
- Jag vill säga att jag inte tycker ni ställer dessa frågor till rätt person. Frågorna borde riktas till de i kommunfullmäktige och för de som sitter i fler nämnder. Blir inte rättvisa svar annars.
- Borde finnas mer tid och utrymme över blocken för att kunna diskutera, annars kan man missa gemensamma grepp. Kommunstyrelsen borde få en långsiktigare roll att arbeta utifrån.
- De angivna resultaten är inte överensstämmande med de bilder som kommer direkt från verksamheterna.
- Att det är abstrakt och att hela sättet att leda staden just nu är osäkert och svårt att bedöma vad det har för mål om man inte gissar helt enkelt.

Är det något du vill tillägga med avseende på ILS-webb (dvs det verktyg som används för verksamhetsplaneringen och uppföljningen)?

- Information om var man når den versionen.
- Det kan vara svårt att se färgen på indikatorerna vid svart/vita kopior.
- Fullmäktige måste hålla nämnden mer informerad och ständigt föra dialog med hela nämnden vid både tertial och vid uppföljning av verksamheter samt mål. Klara indikatorer bör arbetas fram med nämnden.
- Konstigt att politikerna aldrig fått någon utbildning i systemet.
- Bör vara samma som tidigare dvs en samlad bild för hela nämndens verksamhet samt alla indikatorer redovisade enhetsvis och jämförelse med andra SDN.
- De markeringar som används för att visa huruvida mål uppfyllts eller inte är för klumpiga. Man kan i dag markera en grön plupp i en tertialrapport när man inte ens har påbörjat ett arbete därför att man tror att man kommer att lyckas när man väl genomför arbetet. Eller man kan sälja av och lägga ner verksamheter och därigenom - totalt sett, få lägre elförbrukning. Samt därefter påstå att man "har



lyckats" med att spara på sin energiförbrukning - utan att i verkligheten ha vidtagit en enda energibesparande åtgärd.

- Möjligen är det för många mål, för hög detaljeringsgrad i politisk styrning.
- Vore kul att få info om detta.
- Om det nu finns en webbversion, vore det intressant att få tillgång till den.
- Nej, jag använder mig inte själv av detta i så stor omfattning.
- Det vore bra om jag visste att den fanns.
- Vi ser aldrig den. Det kunde göras mer lättbegripligt. Skala 1-5 eller att förtydliga det bättre vore väldigt bra.
- Jag tror att förtroendevalda behöver få mer kunskap kring hur ILS utformas och vad man menar med olika termer.
- Som nämnd blir det ganska svårt att följa redovisningarna eftersom verksamheterna kan vara uppdelade i aktiviteter under olika mål. Det krävs ett samlat dokument för att också förstå hur helheten ser ut. Egentligen är den mer ett tjänstemannaretskap än ett verktyg i den politiska nämnden, möjligen för ordf och vordf.
- De här frågorna är utformade under förutsättning att jag vet vad "ILS-webb" är. Det vet jag inte, och därför blir frågorna meningslösa.
- Verktöget behöver utvecklas.
- Det är väldigt tekniskt.
- Om ILS som system och metod är en utmärkt skapelse, är ILS-webben en fullständig katastrof sen den infördes i nuvarande skick. Måluppfyllelsen som ska anges i olika röd-gul-gröna markeringar fungerar inte som reell markör för måluppfyllelse. ILS-webben saknar indikatorer på väsentliga områden. Procentmål är så trubbigt och inkonsekvent satt att transparensen och tydligheten går om intet. ILS-webbens utformning har försvårat nämndens möjlighet till uppföljning.
- Jag vet faktiskt inte vad ILS-webb är!!
- Vore bra om det skulle finnas någon "light" version om detta. Ungefär som en minimanual i utbildningssyfte för detta (ILS. Jag tycker det är lite svårt och tillkrånglat.
- Evidensbaserad verksamhet per verksamhetsområde. Bättre ekonomistyrning för varje verksamhetsområde - input/kontra utfall. Bättre jämförelse mellan stadsdelar, dvs bättre benchmarking.
- Vad ska jag tillägga när jag inte vet vad det är.
- Kan vara idé att låta förtroendevalda få tillgång till informationen direkt via webben.
- Jag är ledamot i en stadsdelsnämnd och det känns som frågeformuläret vänder sig till anställda. Jag har ingen tillgång till ILS-webb.
- Vet ej. Har inte sett verktöget.
- Jag är för gammal att hålla på med data.
- Jag har inte varit inne på den, känner bara till att den finns.
- Jag vet att ILS-webb finns, men har ingen uppfattning om hur det fungerar då jag aldrig sett/ använt det.



- Är inte så insatt i systemet, mer på innehållet, så jag vet inte så mycket om det. Annars tycker jag generellt att det verkar bra.
- De skulle konkretisera vad de där plupparna egentligen står för. Jag menar rött, gult och grönt. Jag förstår inte alls.
- Mer utbildning och information hade varit bra.
- Har aldrig använt den eller fått information kring den.
- ??? Jag gissar att detta i utskrivet format är de röda, gröna och gula prickarna. Det är ju det enda vi nämndpolitiker kommer i kontakt med. Begreppet ILS-Web träffade jag på för första gången i denna undersökning.
- Webb-verktyget är för tjänstemännen, medan vi i nämnderna får pappersrapporter, TJUT. Därför kan jag inte svara specifikt på just webb-versionen.
- Det är lite krångligt. Tycker det behöver förenklas. Som fritidspolitiker kan det vara svårt om man inte använder det så ofta. Uppdateringar behövs.
- De där färgmarkeringarna är fåniga och vilseledande.



Bilaga 2: Frågeformulär

Nämndledamöter

Övergripande

1. Tycker du att du har tillräcklig kunskap om ILS (integrerad ledning och styrning; struktur för styrning, uppföljning och måluppfyllelse)?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

2. Beskriver, enligt din uppfattning, kommunfullmäktiges budget på ett tydligt sätt vilka mål nämnden ska styra mot?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

3. Ger fullmäktiges mål för verksamhetsområdena tillräcklig vägledning för nämndens verksamhet?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

4. Anser du att fullmäktiges indikatorer tydligt visar vad nämnden ska styra mot och mäta?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

5. Anser du att indikatorerna i fullmäktiges budget speglar nämndens kärnverksamhet i tillräcklig omfattning?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

Om Nej, knappast/Nej, inte alls:

5a. Har nämnden formulerat egna indikatorer som speglar kärnverksamheten i tillräcklig omfattning?

Ja/Nej/vet ej

6. Anser du att det framgår tydligt från fullmäktige vilka aktiviteter nämnden ska genomföra?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

7. Känner du till ILS-webb (dvs det verktyg som används för verksamhetsplaneringen och uppföljningen)?

Ja/Nej/Känner inte till ILS-webb.

Om ja:

7a. Är det din uppfattning att ILS-webb är ett ändamålsenligt verktyg för planering och styrning av nämndens verksamhet?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

7b. Är det din uppfattning att ILS-webb är ett ändamålsenligt uppföljningsverktyg?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

Styrning av verksamheten

8. I vilken utsträckning tycker du att nämnden är delaktig med att ta fram verksamhetsplaner?

I mycket hög utsträckning/I ganska hög utsträckning/I ganska låg utsträckning/Inte i någon utsträckning alls/Vet ej

9. I vilken utsträckning tycker du det förs dialog mellan kommunstyrelsen och nämnden i samband med verksamhetsplaneringen?

I mycket hög utsträckning/I ganska hög utsträckning/I ganska låg utsträckning/Inte i någon utsträckning alls/Vet ej

10. Anser du att verksamhetsplanen ger en tydlig beskrivning av vilka mål nämnden ska uppnå?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej



11. Anser du att verksamhetsplanen innehåller mål för nämndens kärnverksamhet i tillräcklig omfattning?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

12. Anser du att verksamhetsplanen tydligt pekar ut vilken kvalitet som ska uppnås i verksamheten?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

13. Har nämnden, enligt din uppfattning, formulerat mål för verksamhetens kostnadseffektivitet?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

14. Anser du att verksamhetsplanen innehåller den information om verksamheten som är relevant för dig i ditt beslutsfattande?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

15. Är det lätt eller svårt att förstå webbversionen av verksamhetsplanen? (Vi avser alltså verksamhetsplanen från ILS-webb.)

Mycket lätt/Ganska lätt/Ganska svårt/Mycket svårt/Vet ej

Uppföljning – innehåll

16. I vilken utsträckning tycker du att nämnden görs delaktig i uppföljningsarbetet?

I mycket hög utsträckning/I ganska hög utsträckning/I ganska låg utsträckning/Inte i någon utsträckning alls/Vet ej

17. I vilken utsträckning tycker du det förs dialog mellan kommunstyrelsen och nämnden i samband med verksamhetsuppföljningen?

I mycket hög utsträckning/I ganska hög utsträckning/I ganska låg utsträckning/Inte i någon utsträckning alls/Vet ej

18. Anser du att tertialrapporterna är tydliga när det gäller eventuella avvikelser mellan planerat och prognostiserat ekonomiskt utfall?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

19. Anser du att tertialrapporterna ger en tydlig redovisning av orsakerna till eventuella avvikelser mellan planerat och förväntat verksamhetsutfall?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

20. Anser du att det i tertialrapporterna tydligt framgår vilka åtgärder nämnden ska vidta om avvikelser mot fastställda mål i verksamhetsplanen har uppmärksamats vid uppföljningen?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

Uppföljning – användbarhet

21. Anser du att du genom tertialrapporterna får tillräckligt underlag för att kunna bedöma förväntad måluppfyllelse?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

22. Anser du att tertialrapporterna innehåller den information om verksamheten som är relevant för dig i ditt beslutsfattande?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej



23. Är det lätt eller svårt att förstå webbversionen av tertialrapporterna? (Vi avser alltså tertialrapporterna från ILS-webb.)

Mycket lätt/Ganska lätt/Ganska svårt/Mycket svårt/Vet ej

24. Är det lätt att förstå sambandet mellan måluppfyllelse och ILS-systemets signalsystem (röd, gul, grön)?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

25. Vid redovisning för nämnden: är det webbversionen från ILS-webb av tertialrapporten som är huvuddokument?

Ja/Nej

Om nej:

25a. På vilket eller vilka sätt redovisas tertialrapporten?

Via sammanfattande text

Endast genom muntlig föredragning

Annat, nämligen _____

Årsredovisning

26. Är det lätt eller svårt att förstå webbversionen av årsredovisningen? (Vi avser alltså årsredovisningen från ILS-webb.)

Mycket lätt/Ganska lätt/Ganska svårt/Mycket svårt/Vet ej

27. Redovisar årsredovisningen tydligt om målen har uppnåtts?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

28. Redovisar årsredovisningen tydligt om årsmålen för indikatorerna har uppnåtts?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

29. Redovisar årsredovisningen tydligt verksamheternas uppnådda kvalitet?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

30. Redovisar årsredovisningen tydligt det ekonomiska resultatet?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

31. Vid redovisning för nämnden: är det webbversionen från ILS-webb av årsredovisningen som är huvuddokument?

Ja/Nej

Om nej:

31a. På vilket eller vilka sätt redovisas årsredovisningen?

Via sammanfattande text

Endast genom muntlig föredragning

Annat, nämligen _____



Helhetsbedömning

32. Tycker du generellt att ILS är ett bra sätt för nämnden att styra och följa upp verksamheterna?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

33. Tycker du generellt att ILS är ett bra sätt för staden att styra och följa upp verksamheterna?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

34. Är det något du vill tillägga med avseende på ILS (integrerad ledning och styrning; struktur för styrning, uppföljning och måluppfyllelse)?

35. Är det något du vill tillägga med avseende på ILS-webb (dvs det verktyg som används för verksamhetsplaneringen och uppföljningen)?

Tack för din medverkan!



Förvaltningsledning

Övergripande

1. Tycker du att du har tillräcklig kunskap om ILS (integrerad ledning och styrning; struktur för styrning, uppföljning och måluppfyllelse)?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

2. Beskriver, enligt din uppfattning, kommunfullmäktiges budget på ett tydligt sätt vilka mål nämnden ska styra mot?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

3. Ger fullmäktiges mål för verksamhetsområdena tillräcklig vägledning för nämndens verksamhet?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

4. Anser du att fullmäktiges indikatorer tydligt visar vad nämnden ska styra mot och mäta?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

5. Anser du att indikatorerna i fullmäktiges budget speglar nämndens kärnverksamhet i tillräcklig omfattning?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

Om Nej, knappast/Nej, inte alls:

5a. Har nämnden formulerat egna indikatorer som speglar kärnverksamheten i tillräcklig omfattning?

Ja/Nej/vet ej

6. Anser du att det framgår tydligt från fullmäktige vilka aktiviteter nämnden ska genomföra?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

7. Känner du till ILS-webb (dvs det verktyg som används för verksamhetsplaneringen och uppföljningen)?

Ja/Nej/Känner inte till ILS-webb.

Om ja:

7a. Är det din uppfattning att ILS-webb är ett ändamålsenligt verktyg för planering och styrning av nämndens verksamhet?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

7b. Är det din uppfattning att ILS-webb är ett ändamålsenligt uppföljningsverktyg?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

Styrning av verksamheten

8. I vilken utsträckning tycker du att nämnden är delaktig med att ta fram verksamhetsplaner?

I mycket hög utsträckning/I ganska hög utsträckning/I ganska låg utsträckning/Inte i någon utsträckning alls/Vet ej

9. I vilken utsträckning tycker du det förs dialog mellan stadsledningskontoret och förvaltningen i samband med verksamhetsplaneringen?

I mycket hög utsträckning/I ganska hög utsträckning/I ganska låg utsträckning/Inte i någon utsträckning alls/Vet ej



10. I vilken utsträckning tycker du det förs dialog mellan förvaltningsledning och enheterna i samband med verksamhetsplaneringen?

I mycket hög utsträckning/I ganska hög utsträckning/I ganska låg utsträckning/Inte i någon utsträckning alls/Vet ej

11. Anser du att verksamhetsplanen ger en tydlig beskrivning av vilka mål som nämnden ska uppnå?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

12. Anser du att verksamhetsplanen innehåller mål för kärnverksamheten i tillräcklig omfattning?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

13. Anser du att verksamhetsplanen tydligt pekar ut vilken kvalitet som ska uppnås i verksamheten?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

14. Har nämnden, enligt din uppfattning, formulerat mål för verksamhetens kostnadseffektivitet?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

15. Anser du att verksamhetsplanen är ett bra stöd för dig att styra och leda förvaltningens verksamhet?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

Uppföljning – innehåll

16. I vilken utsträckning tycker du att nämnden är delaktig i uppföljningsarbetet?

I mycket hög utsträckning/I ganska hög utsträckning/I ganska låg utsträckning/Inte i någon utsträckning alls/Vet ej

17. I vilken utsträckning tycker du det förs dialog mellan förvaltningsledningen och enheten i samband med verksamhetsuppföljningen?

I mycket hög utsträckning/I ganska hög utsträckning/I ganska låg utsträckning/Inte i någon utsträckning alls/Vet ej

18. Anser du att tertialrapporterna är tydliga när det gäller eventuella avvikelser mellan planerat och prognostiserat ekonomiskt utfall?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

19. Anser du att tertialrapporterna ger en tydlig redovisning av orsakerna till eventuella avvikelser mellan planerat och förväntat verksamhetsutfall?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

20. Anser du att det i tertialrapporterna tydligt framgår vilka åtgärder nämnden ska vidta om avvikelser mot fastställda mål i verksamhetsplanen har uppmärksamats vid uppföljningen?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

Uppföljning – användbarhet

21. Anser du att du genom tertialrapporterna får tillräckligt underlag för att kunna bedöma förväntad måluppfyllelse?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

22. Anser du att tertialrapporterna innehåller den information nämnden behöver för att kunna fatta beslut?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej



23. Är det lätt eller svårt att förstå webbversionen av tertialrapporterna? (Vi avser alltså tertialrapporterna från ILS-webb.)

Mycket lätt/Ganska lätt/Ganska svårt/Mycket svårt/Vet ej

24. Är det lätt eller svårt att förstå sambandet mellan måluppfyllelse och ILS-systemets signalsystem (röd, gul, grön)?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

25. Vid redovisning för nämnden: är det webbversionen från ILS-webb av tertialrapporten som är huvuddokument?

Ja/Nej

Om nej:

25a. På vilket eller vilka sätt redovisas tertialrapporten?

Via sammanfattande text

Endast genom muntlig föredragning

Annat, nämligen _____

Årsredovisning

26. Är det lätt eller svårt att förstå webbversionen av årsredovisningen? (Vi avser alltså årsredovisningen från ILS-webb.)

Mycket lätt/Ganska lätt/Ganska svårt/Mycket svårt/Vet ej

27. Redovisar årsredovisningen tydligt om målen har uppnåtts?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

28. Redovisar årsredovisningen tydligt om årsmålen för indikatorerna har uppnåtts?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

29. Redovisar årsredovisningen tydligt verksamheternas uppnådda kvalitet?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

30. Redovisar årsredovisningen tydligt det ekonomiska resultatet?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

31. Vid redovisning för nämnden: är det webbversionen från ILS-webb av årsredovisningen som är huvuddokument?

Ja/Nej

Om nej:

31a. På vilket eller vilka sätt redovisas tertialrapporten?

Via sammanfattande text

Endast genom muntlig föredragning

Annat, nämligen _____



Helhetsbedömning

32. Tycker du generellt att ILS är ett bra sätt för nämnden att styra och följa upp verksamheterna?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

33. Tycker du generellt att ILS är ett bra sätt för staden att styra och följa upp verksamheterna?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

Användning av ILS-webb

34. Är det din uppfattning att ILS genomsyrar förvaltningens hela verksamhet?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

35. Är det din uppfattning att förvaltningens rapportering underlättas av ILS-webb?

Ja, absolut/Ja, i stort sett/Nej, knappast/Nej, inte alls/Vet ej

36. Används ILS-webb som rapporteringsverktyg på alla nivåer inom förvaltningen?

ILS-webb är i mycket hög utsträckning integrerat på alla nivåer inom förvaltningen

ILS-webb är i ganska hög utsträckning integrerat på alla nivåer inom förvaltningen

ILS-webb är i ganska låg utsträckning integrerat på alla nivåer inom förvaltningen

ILS-webb är i mycket låg utsträckning integrerat på alla nivåer inom förvaltningen

ILS-webb är inte alls integrerat på alla nivåer inom förvaltningen men arbetet har påbörjats

ILS-webb är inte alls integrerat på alla nivåer inom förvaltningen och arbetet har inte påbörjats

37. Är det något du vill tillägga med avseende på ILS (integrerad ledning och styrning; struktur för styrning, uppföljning och måluppfyllelse)?

38. Är det något du vill tillägga med avseende på ILS-webb (dvs det verktyg som används för verksamhetsplaneringen och uppföljningen)?

Tack för din medverkan!