

PM 2005 RIV (Dnr 029-968/2005)

**Stockholms stads uppföljning, styrning och utvärdering m.m.
Skrivelse av Annika Billström (s) om Stockholmsmodellen mot 2010**

Borgarrädsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta följande
Skrivelsen av Annika Billström (s) anses besvarad med vad föredragande borgarråd anför.

Föredragande borgarrådet Erik Nilsson anför följande.

Ärendet

I en skrivelse av Annika Billström (s) föreslås att en styr- och projektgrupp inrättas inom stadsledningskontoret för att arbeta strategiskt med stadens styrning, uppföljning och utvärdering.

Bakgrund

Kommunfullmäktige har i budget för 2003 och 2004 bl.a. beslutat att organisations- och verksamhetsöversyner skall genomföras i syfte att uppnå effektivitetsvinster vid ett antal centrala nämnder och bolag.

I fullmäktiges beslut om 2005 års budget slås fast, att strategin för effektivare verksamheter skall fullföljas bl.a. genom fortsatta översyner av nämnder och bolag.

I det s.k. Strategiska ärendet - Strategi för utveckling av Stockholms stad åren 2006-2008 - har kommunfullmäktige bl.a. fastställt att stadens samtliga verksamheter i nämnder och bolag skall vara genomlysta en första gång innan nästa mandatperiods utgång.

Finansborgarrådet har i skrivelse den 3 mars 2005 presenterat förslag för att effektivisera verksamheterna och för att tydligare kunna göra prioriteringar som leder till att kommunen kan tillhandahålla både bättre och fler tjänster - *bilaga*.

Remisser

Skrivelsen har remitterats till stadsledningskontoret.

Stadsledningskontoret har berett skrivelsen och föreslår att en styr- och projektgrupp bildas under stadsdirektören för att hantera de övergripande frågor som handlar om stadens styrning, uppföljning och utvärdering m.m.

Mina synpunkter

Det är för stadens ledning mycket viktigt att stadens styrsystem utvecklas kontinuerligt. I enlighet med det s.k. Strategiska ärendet (Strategi för utveckling av Stockholms stad åren 2006-2008) skall förutsättningarna för ytterligare effektiviseringar av stadens ekonomi- och personaladministration utredas. Användningen av IT-systemen skall rationaliseras och gemensamma system utvecklas i staden.

Det behövs också ett kontinuerligt uppföljningsarbete för samtliga förvaltningar och bolag. Därför har kommunfullmäktige i strategiska ärendet för 2006-08 beslutat att kommunstyrelsen skall under 2005 göra en översyn av renhållningsnämnden, överförmyndarnämnden, idrottsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, stadsmuseinämnden och stadsbyggnadsnämnden. Resultatet av översynen skall inarbetas i budgeten under planperioden. Ambitionen är att effektivisera förvaltningsorganisationen och frigöra resurser för att säkerställa utrymme för prioriterade områden. Dessa översyner bör företrädesvis ske med extern hjälp. I de fall egna översyner initierats av nämnderna bör dessa först fullföljas.

I samma ärende står angivet att koncernen Stockholms Stadshus AB skall ansvara för att driva på och följa arbetet med rationaliseringar. De bolag som omfattas i ett första skede är bostadsbolagen och AB Stockholm Vatten.

Arbetet med styrning, uppföljning och utvärdering ingår redan som en väl definierad uppgift inom stadsledningskontoret. I stadsledningskontorets uppdrag ingår också att fokusera på frågor som är av stads- och sektorsövergripande karaktär. Stadsledningskontoret arbetar kontinuerligt med detta för att på ett tydligare sätt säkerställa att de uppdrag som kommunfullmäktige har beslutat om genomförs.

Jag föreslår kommunstyrelsen besluta följande

Skrivelsen av Annika Billström (s) anses besvarad med vad föredragande borgarråd anför.

Stockholm den 8 september 2005

ERIK NILSSON

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

ÄRENDET

I ärendet föreslås att en styr- och projektgrupp inrättas inom stadsledningskontoret för att arbeta strategiskt med stadens styrning, uppföljning och utvärdering.

Bakgrund

Som ett led i strävanden om god ekonomisk hushållning har kommunfullmäktige i budget för 2003 och 2004 bl.a. beslutat att organisations- och verksamhetsöversyner skall genomföras i syfte att uppnå effektivitetsvinster vid ett antal fackförvaltningar och bolag. Avsikten är att de resurser som härvid kan frigöras skall överföras till stadsdelsnämnderna för drift av högprioriterade verksamheter av olika slag. Vissa översyner har nu genomförts t.ex. ifråga om gatu- och fastighetskontoret.

I fullmäktiges beslut om 2005 års budget slås fast, att strategin för effektivare verksamheter skall fullföljas bl.a. genom fortsatta översyner av förvaltningar och bolag. Ambitionen är att samliga förvaltningar och bolag ska bidra till att klara de prioriterade verksamheterna trots relativt strama ekonomiska förutsättningar. Här framhålls också att förbättringar inte nödvändigtvis kräver nya ekonomiska resurser. Kvalitetsarbetet är en viktig del för att åstadkomma bättre resultat.

Vidare har fullmäktige under våren i år fastställt en Strategi för utveckling av Stockholms stad åren 2006-2008. I strategibeslutet anges bl.a. att stadens samtliga verksamheter i förvaltningar och bolag skall vara genomlysta en första gång innan nästa mandatperiods utgång. De verksamheter som själva initierat en genomlysning är en del i detta arbete. Resultatet av översynerna ska så långt möjligt inarbetas i budgeten under planperioden 2006-2008.

Finansborgarrådet har i skrivelse den 3 mars 2005 till kommunstyrelsen presenterat ett förslag om införande av "Stockholmsmodellen mot 2010" - *bilaga*. Stockholmsmodellen innebär ett sätt att säkerställa stadens möjlighet att erbjuda medborgarna en god samhällsservice även i framtiden. Modellen vilar på två grundvalar. Den ena handlar om att det idag finns ett utrymme att effektivisera verksamheterna. Den andra delen handlar om tydligare prioriteringar, som leder till att kommunen kan tillhandahålla både bättre och fler tjänster.

I skrivelsen föreslås att kommunstyrelsen fattar beslut om att stadsledningskontoret ges i uppdrag att gå vidare i utvecklingsarbetet och genomlysa fem förvaltningar och fem bolag. Dessutom föreslås att formerna för stadens löpande styrning, kontroll och uppföljning av olika verksamheter ses över. Även arbetsformerna inom nämnder och bolagsstyrelser med fokus på samspelet mellan de förtroendevalda och förvaltningsledning bör belysas närmare. Stadsledningskontoret föreslås få ansvaret för de tre uppdragen. Återrapportering skall ske till kommunstyrelsen.

REMISSER

Skrivelsen har remitterats till stadsledningskontoret.

Stadsledningskontoret har berett skrivelsen. Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande daterat den 25 augusti 2005 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsledningskontoret delar bedömningen att en samlad genomlysning av stadens förvaltningar och bolag snarast bör göras som ett led i arbetet med att frigöra kommunala medel. Staden måste

ständigt arbeta med att bli effektivare för att dess ekonomi skall vara i balans även på lång sikt. Aktiva åtgärder måste därför vidtas redan nu för att bygga upp en sådan finansiell och annan beredskap som kan trygga medborgarnas framtida behov av grundläggande välfärd. Detta är också frågeställningar som framhålls vara av stor strategisk betydelse i framtidsutredningen om stadens ekonomiska utveckling.

Inom staden pågår f.n. ett förändrings- och utvecklingsarbete inom olika områden. Det kan t.ex. gälla Stockholm Vatten AB, miljöförvaltningen och styrnings- och uppföljningsfrågor.

Ett ökat fokus på resurs- och effektivitetsfrågor är dock också nödvändigt för att bl.a. bättre kunna möta ekonomiska påfrestningar de närmaste åren framöver. Med utgångspunkt från en samlad bedömning och en övergripande strategisk grundsyn i här aktuella frågor är det naturligt att stadsledningskontoret anförtros uppgiften att leda utvecklingsarbetet. Därmed skapas också goda förutsättningar för en integrering och koordinering med det förändringsarbete som f.n. pågår inom olika områden.

En särskild styr- och projektgrupp bör bildas direkt under stadsdirektören. Det är viktigt att projektet genomförs i nära samarbete med berörda förvaltningar och bolag samt i nära kontakt med stadsledningskontorets olika avdelningar – inte minst utvecklingsavdelningen och ekonomisavdelningen. Det bör särskilt poängteras det angelägna i att koordinera utredningsarbetet med det kvalitets- och styrningsarbete, som bedrivs inom ramen för utvecklingsavdelningen och det projekt som har till uppgift att göra en översyn av stadens administration.

Styr- och projektgruppen bör snarast möjligt kunna påbörja arbetet och med successiv avrapportering. Avsikten är att resultatet av översynen kan beaktas under planerings- och budgetperioden 2006-2008. Det är dock viktigt att framhålla att det är i första hand fråga om förslag som är av långsiktig karaktär.

Det ankommer på styr- och projektgruppen att närmare utforma organisationsarbetet på lämpligt sätt. Gruppen förutsätts successivt genomlysa de olika verksamheterna ur ett samlat perspektiv. Externa konsulter kan anlitas vid behov. Uppkomna utredningskostnader täcks inom ramen för kommunstyrelsens budget. Projektgruppen skall redovisa arbetet till stadsdirektören.

Enligt stadsledningskontorets mening bör det särskilda utvecklingsarbetet få ovanstående organisation och uppläggning. Arbetet planeras påbörjas den 1 september 2005. Återrapportering sker till kommunstyrelsen.

Till
Stockholms stads kommunstyrelse

Stockholmsmodellen mot 2010

Den svenska välfärdsmodellen har en stark förankring bland medborgarna och är en grundförutsättning för rättvisa villkor för alla. Välfärdsfrågorna inbegriper bl.a. offentliga transfereringar och tjänster, som exempelvis pensioner, barnbidrag, vård och skola. Välfärdsfrågorna måste dock betraktas utifrån ett vidare perspektiv än så. Å ena sidan handlar det om individens levnadsförhållanden och livschanser, å andra sidan handlar det om vilka ekonomiska förhållanden och resurser som finns att tillgå.

En av möjligheter som står politiken till buds för att förändra och få genomslag är att säkerställa en tillräcklig nivå på bl.a. välfärdstjänsterna. Viktigare än så är dock att genom omfördelning skapa förutsättningar för en jämnare och rättvisare fördelning av resurserna till behövande. Under 1990-talet och fram till idag har samhället genomgått en tydlig demografisk och social förändring som tillsammans med de politiska och ekonomiska omvandlingarna har bidragit till att människors livsvillkor har förändrats avsevärt, på såväl gott som ont.

Utvecklingen ställer kommunerna inför nya utmaningar för att säkerställa en god och tillräcklig samhällsservice till medborgarna. Det förstärks ytterligare av de studier som presenterats där bl.a. Kommunförbundet har redovisat nödvändigheten av att se över finansieringen och ambitionsnivån på välfärdssystemen givet primärt de demografiska förändringarna. De beräkningsexempel som redovisas pekar på att med bibehållen ambitionsnivå på välfärdsutbudet skulle det behövas ett ökat skatteuttag i kommunerna. I sin orimlighet skulle den kommunala skattesatsen inklusive landstingsskatten behöva vara 70 procent jämfört med dagens ca 30 procent hundra år fram i tiden. Denna väg är självfallet inte framkomlig. Fokus måste istället på kort sikt vara omfördelning och en högre tillväxt, men inte heller det är en tillräcklig förutsättning för att klara den generella välfärden. I en situation där omfördelningsmöjligheterna inte ens är i närheten av att vara uttömda måste fokus istället vridas i en annan riktning.

Den utgångspunkt som Kommunförbundet och andra har i den allmänna debatten är att kommunerna skall kunna fortsätta och tillhandahålla välfärdstjänster med samma ambitionsnivå som idag. Det är förvisso en god utgångspunkt, men i detta fastnar också aktörerna i lösningar där det handlar om det ena eller det andra. Konkret handlar dessa alternativ om att antingen upprätthålls den höga välfärden till en ökande kostnad, eller så ligger kostnaden kvar på samma nivå med en sämre välfärd till följd. Det är här Stockholmsmodellen kan spela en avgörande roll för att åstadkomma såväl ett ändrat förhållningssätt till framtidsfrågorna som reella förändringar till det bättre.

Utgångspunkten i Stockholmsmodellen 2010 handlar inte om att se kostnadsnivåerna som någonting givet, eller om vi gradvis måste vänja oss vid att den offentliga servicen blir sämre. Stockholmsmodellen handlar istället om att tydligare styra staden och de offentliga verksamheterna och insatserna. Stockholmsmodellen kan sägas vila på två grundvalar. Den ena handlar om att det idag finns ett utrymme att effektivisera verksamheterna, vilket bl.a. framkommer från tid till annan genom olika verksamhetsöversyner. Den andra delen handlar om att tydligare prioriteringar leder till att kommunen kan tillhandahålla både bättre och fler tjänster som medborgarna prioriterar. Detta innebär att kommunerna inte behöver tumma på ambitionsnivån i de delar där medborgarna faktiskt förväntar sig att kommunen tillhandahåller service.

Det första steget handlar således om att hitta former för en tydligare och rakare omfördelning inom gällande resursramar. För Stockholms stads vidkommande handlar det konkret om att omfördela resurser från centrala nämnders administration och verksamhet till förmån för stadsdelsnämndernas mer direkta välfärdskoppling gentemot medborgarna. Detta arbete inledde den nuvarande majoriteten redan 2002 i samband med maktskiftet i staden, men det är viktigt att

understryka att det samtidigt handlar om en långsiktig process med utblick mot år 2010 och därefter.

Stockholmsmodellen innebär ett sätt att säkerställa stadens möjlighet att erbjuda medborgarna en god samhällsservice även i framtiden. Målet är ett Stockholm för alla. I reala ekonomiska termer är målsättningen att en till två miljarder kronor från nu till under nästa mandatperiod skall kunna omfördelas mellan stadens verksamheter. Detta skall ske utifrån en tydligare målbeskrivning som underlättar en prioritering och begränsning av verksamheterna.

Det första steget innebär en systematisk genomgång av stadens samtliga verksamheter. Syftet är att begränsa och rationalisera central administration och overheadkostnader som inte är motiverade. Effektivitetsarbetet kommer leda till att det skapas helt nya möjligheter att omfördela resurser utifrån en prioritering mot välfärdsfrågorna inom stadsdelsnämnderna. Ledstjärnan för arbetet och för att åstadkomma denna möjlighet är rationaliseringar i onödig byråkrati samt effektiviseringar direkt i verksamheterna och dess genomförande.

I första hand handlar det om att se över de centrala nämndernas administration och verksamheter för att ytterligare prioritera inriktningen till nytta för medborgarna och näringslivet i staden. På motsvarande sätt – och med samma systematik och metodiska tillvägagångssätt – skall också bolagssektorn genomlysas. Historiskt har politiken över tid beslutar om att tillföra verksamheterna uppgifter utan att prioritera bort andra verksamheter. En sådan situation är ohållbar på sikt när resurserna och intäkterna för staden minskar.

I budget för 2005 konstaterar majoriteten att strategin fullföljs för effektivare verksamheter med bl.a. översyner av förvaltningar och bolag. Stadens ambition är att alla – såväl förvaltningar som bolag – skall bidra till att klara de prioriterade verksamheterna trots relativt strama ekonomiska förutsättningar. Därtill kommer att det som kan förbättras inte nödvändigtvis kräver nya ekonomiska insatser. Kvalitetsarbetet är en viktig del för att åstadkomma bättre resultat.

De översyner som redan är igångsatta omfattar gatu- och fastighetskontoret, utbildningsförvaltningen och socialtjänstförvaltningen. Inom bolagssektorn är infrastrukturbolaget Stokab inne i en omvandlingsprocess, Stockholm Vatten har inlett ett arbete med att omorganisera verksamheten och Stockholmshem kommer under innevarande år att ta avgörande steg mot en modernare och effektivare organisation. De första resultaten av dessa omvandlingar förväntas visa sig redan under 2005.

För att få genomslagskraft i arbetet med att omfördela resurserna i staden måste genomlysningarna av de olika verksamheterna ske parallellt och successivt. Direktiv för att utreda ytterligare verksamheter skall nu formuleras samtidigt som tidigare beslutade omorganisationer måste verkställas fullt ut. I annat fall kommer genomslaget på omfördelningarna inte att kunna få den önskvärda effekten. De verksamheter som står inför att fasas in i ett utvecklingsarbete i ett första skede kommer att utgöras av ca fem förvaltningar och fem bolag.

Därutöver föreslås extra insatser för att säkerställa att effekterna av Stockholm Vatten AB:s förslag skall kunna få genomslag under 2005. I budget står att från den 1 januari 2005 skall en ny organisation i bolaget börja gälla och att omorganiseringen innebär rationaliseringar och effektiviseringar som skall leda till lägre kostnader i bolaget. Därutöver skall bolaget minska sina administrations- och indirekta produktionskostnader med 3 procent under året.

Stadsdirektören bör även ges i uppdrag att tillsätta en särskild utredningsman med uppdrag att skyndsamt ta fram ett nytt arbetssätt för stadens löpande styrning, kontroll och uppföljning av verksamheten. De nya styrsystemen skall syfta till att dels ge bättre information om effektiviteten i stadens verksamhet inkluderande jämförelser med såväl offentlig som privat verksamhet, dels bidra till en snabbare genomförande av de åtgärder som föreslås och beslutas.

Den plan som behöver upprättas för vilka genomlysningar som skall genomföras kommer att redovisas senast i det strategiska ärendet under våren 2005. Genomgångarna av förvaltningarna och bolagen måste förankras på bred nivå, vilket inkluderar de egna förvaltningarna och central styrning från kommunstyrelsen respektive koncernstyrelsen. Den långsiktiga målsättningen är att samtliga verksamheter skall vara genomlysta innan nästa mandatperiods utgång. I samband med denna process skall formerna för utvärdering och uppföljning utvecklas och bättre tas om hand av den centrala politiska organisationen utifrån ett stadsövergripande perspektiv.

I detta sammanhang är det också väsentligt att se över och modernisera arbetsformerna inom nämnder och bolagsstyrelser. Fokus skall vara på samspelet mellan de förtroendevalda och förvaltningsledningen samt därutöver samspelet med stadens uppföljning, kontroll och revision. Detta uppdrag kan ses som en förlängning och fördjupning av utredningen om stadens politiska organisation (SPO) som genomförts. Detta uppdrag omfattar hela den kommunala verksamhet, dvs. centrala nämnder, stadsdelsnämnder och bolagsstyrelser.

Stockholmsmodellen 2010 klarar självfallet inte av att hantera samtliga de utmaningar som den offentliga ekonomin står inför. Men slutsatsen av de initiativ som nu tas är att offentlig verksamhet kan bedrivas långt mer effektivt än vad som är fallet idag. Detta är ett arbete som måste göras parallellt med att vi för en öppen, frimodig och livaktig debatt om olika handlingsalternativ inför framtiden.

Mot bakgrund av ovanstående föreslås kommunstyrelsen besluta att följande frågor bereds inom staden.

1. Stadsledningskontoret ges i uppdrag att gå vidare och genomlysa fem förvaltningar och fem bolag. För genomförandet skall kontoret permanenta en arbetsgrupp som löpande skall arbeta med två till fyra verksamheter per halvår. Återrapportering skall ske till kommunstyrelsen.
2. Stadsdirektören ges i uppdrag att tillsätta en särskild utredningsman med uppdrag att skyndsamt ta fram ett nytt arbetssätt för stadens löpande styrning, kontroll och uppföljning av verksamheten. Återrapportering skall ske till kommunstyrelsen.
3. Stadsledningskontoret i samverkan med Stockholms Stadshus AB ges i uppdrag att se över arbetsformerna inom nämnder och bolagsstyrelser med fokus på samspelet mellan de förtroendevalda och förvaltningsledningen. En politisk referensgrupp bör kopplas till arbetet och bestå av gruppledarna i kommunfullmäktige samt ordförande i respektive stadsdelsnämnd.

Stockholm den 3 mars 2005

Annika Billström (s)
Finansborgarråd