



Stadsdelsnämnd 20

Till berörd remissinstans

Dnr 012-305/2006

ANGÅENDE REMISSEN OM ÖVERSYN AV
STOCKHOLMS STADS UPPFÖLJNING (I
BILAGA)

Detta gäller remissvar på rapporten "Översyn av Stockholms stads
uppföljning (1 bilaga)"
(Dnr: 031-3132/2006).

Remisstiden sträcker sig till den 15 oktober 2006, vilket vi ber er respektera.
Om det av några skäl inte är möjligt för er att inkomma med svar inom utsatt
tid måste en kontakt tas med den för ärendet ansvariga personen på
avdelningen.

Ansvarig tjänsteman på Utvecklingsavdelningen är Brita Mohlin, tfn 508 29
044.

- Remissvar ska skickas, endast i digital form (word/excel), till
Utvecklingsavdelningen (SLK-Utvecklingsavdelningen, GroupWise). Ange
KS:s diarienummer som namn på ärenderubrik. Ex: SotN 314-331-2004
- Remissvaren ska även skickas till KF/KS kansli i digital form samt i pappers-
form. Ange KS:s diarienummer som namn på ärenderubrik samt bifogade filer.
Ex: SotN 314-331-2004.

Adresserna är följande:

Avdelningens e-post: SLK-Utvecklingsavdelningen (GroupWise)
SLK-Utvecklingsavdelningen@stadshuset.stockholm.se
KF/KS kansli e-post: KFKS-remissvar (GroupWise)
KFKS-remissvar@stadshuset.stockholm.se
KF/KS kansli, Stadshuset, 105 35 STOCKHOLM

Med vänliga hälsningar

Håkan Andersson
Utvecklingsavdelningen



Handläggare: M. Venizelos
Tfn: 08-508 29 808

Kommunstyrelsen

Översyn av Stockholms stads uppföljning

1 bilaga

Stadsledningskontorets förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande.

1. Översynen läggs till handlingarna

Kommunstyrelsen föreslår därutöver kommunfullmäktige besluta

2. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att för en integrerad uppföljning enligt ILS, se över möjliga former för en uppföljningsmall i enlighet med kvalitetskriterierna.
3. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att IT-anpassa framtagandet av externt efterfrågade personaluppgifter från nationella och andra återkommande intressenter, enligt tidigare beslut.
4. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att vid uppföljning av basnyckeltalens relevans och funktion även redovisa användbarhet och nytta per nyckeltal. Där sådant inte kan påvisas, utgår nyckeltalet eller omarbetas.
5. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utarbeta kompletterande regler till Regler för ekonomisk förvaltning avseende den interna verksamhetskontrollen. I reglerna ska hänsyn tas till möjligheterna för kommunstyrelsen att utöva sin uppsiktsplikt.
6. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utarbeta några få, men strategiska basnyckeltal avseende personal/medarbetare. Nyckeltalen ska vara användbara på samtliga nivåer.



DNR 1234/56 Sid 2

7. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att säkerställa fortsatt genomförande av medarbetarenkäten. Enkäten förutsätts avse medarbetare inom såväl bolagsstyrelser som nämnder och genomföras vid samma tidpunkt för ökad jämförelse inom staden.

Håkan Andersson
T F Stadsdirektör

Sammanfattning

Som en del i att uppnå Kommunfullmäktiges övergripande mål ska stadsledningskontoret samordna, utveckla, stödja och kommunicera systemet för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet, ILS bl a genom att påbörja en systematisk översyn och analys av stadens uppföljningssystem.

Syftet med föreliggande översyn av stadens uppföljning är att ge ett förtydligande av former och förutsättningar för uppföljning samt en redovisning av nuvarande uppföljning inom staden.

En slutsats som framkommer i denna översyn är att för att få en fungerande uppföljning kommer det krävas viss enhetlighet inom kommunkoncernen samt former liknande de som finns avseende styrning. Som ett led i detta arbete definierar och föreslår stadsledningskontoret i detta ärende några fortsatta utvecklingsområden.



DNR 1234/56 Sid 3

Inledning

Kommunstyrelsen har med anledning av ny organisation inom stadsledningskontoret 2005 11 09, beslutat om reviderad verksamhetsplan för 2005.

”Stadsledningskontorets huvuduppdrag är att bistå KF och KS i arbetet med att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämnder och bolags verksamheter. /.../ Arbetet ska vara koncernövergripande, stadsövergripande, långsiktigt och strategiskt.”

Som en del i att uppnå Kommunfullmäktiges övergripande mål ska stadsledningskontoret samordna, utveckla, stödja och kommunicera systemet för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet, ILS bl a genom att påbörja en systematisk översyn och analys av stadens uppföljningssystem.

I utredningen Stadens Politiska Organisation - SPO 2003-12-16, ges en övergripande beskrivning av stadens arbete med uppföljning. Utredningen pekar på att dagens centrala arbete med uppföljning och utvärdering bedrivs olika inom olika verksamhetsområden, befintliga instrument samordnas och/eller sammanvägs inte och tas inte heller tillvara på ett systematiskt sätt. I utredningen konstateras vidare att helhetsbedömningar utifrån ett ekonomiskt och verksamhetsmässigt resultat sker alltför sällan.

Föreliggande översyn av stadens uppföljning är en del i utvecklingen av stadens interna ledningssystem, ILS med tonvikt på en helhetssyn och integration i ledningssystemet. En utveckling av mått, mätbarhet och dialog samt möjligheter till jämförelser ger ökade förutsättningar för god kvalitet, effektivitet och produktivitet.

Avsaknad av systematiskt utformad uppföljning innebär osäkerhet i besluts- och jämförelseunderlag samt ett ökat administrativt arbete och byråkrati i form av tex frågor och redovisningar ad hoc och som inte heller sätts i samband med andra samverkande faktorer.

En slutsats som framkommer i denna översyn är att för att få en fungerande uppföljning kommer det att krävas enhetlighet och former liknande de som finns avseende styrning. Som ett led i detta arbete definierar och föreslår stadsledningskontoret i detta ärende några fortsatta utvecklingsområden.

Under arbetet med nulägesanalysen framkom brister avseende kommuncentrala och gemensamma policys och former avseende uppföljning samt dess förhållande till ILS. Översynen har därför kompletterats med förtydligande av former och förutsättningar för uppföljning. Ett sammantaget förhållningssätt i enlighet med stadens ledningssystem, redovisas i Program för styrning och uppföljning, vilket kommer att föreläggas KF/KS inom kort.

Översynen har gjorts genom studier av nämnder, bolagsstyrelser och myndigheters verksamhetsplaner, verksamhetsberättelser och/eller hemsidor samt genom samtal och intervjuer med ett urval av ovan nämndas lednings- och/eller strategiska personer. Basen i arbetet har varit kommunkoncernens budgetdokument, verksamhetsberättelser och årsredovisningar.

Bakgrund

Kommunfullmäktiges årliga budgetbeslut inkl ägardirektiv utgör den grundläggande och viktigaste styrningen till nämnder och bolagsstyrelser. Utifrån fullmäktiges beslut ska lokala verksamhetsplaner och budgetar upprättas. Detta regleras i av kommunfullmäktige beslutade Regler för ekonomisk förvaltning. Där framgår också att ansvaret för uppföljning av ekonomi och verksamhet åligger respektive nämnd och bolagsstyrelse.

Därutöver har kommunstyrelsen uppsiktsplikt över stadens nämnder och bolagsstyrelser. Uppsiktsplikten innebär bl.a. en kontroll av att nämnder och styrelser bedriver verksamhet i enlighet med kommunfullmäktiges mål och beslut. För nämnderna är kommunstyrelsen ansvarig för den samlade styrningen och uppföljningen och koncernstyrelsen har motsvarande uppdrag för bolagsstyrelserna.

Stadsledningskontoret konstaterar i ärendet Utveckla och förenkla det integrerade systemet för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamheter, ILS dnr 031-2153-2005, att "det finns ett utvecklat koncernperspektiv för ekonomistyrning och ekonomisk uppföljning samtidigt som det saknas ett samordnat koncernperspektiv för verksamhetsstyrning och uppföljning".

Vidare framhålls att uppföljningen bör fokuseras på verksamheternas sammantagna effekt av ekonomi, verksamhet och effektivitet i förhållande till kommunfullmäktiges beslut i budgetdokumentet. För detta krävs en ökad tydlighet i budgetdokumentets målformuleringar och i anvisningarna.

Av Strategi för utveckling av Stockholms stad 2006-2008 framgår att "styrning och uppföljning ska avse de mål och uppdrag som kommunfullmäktige anger i budget och övriga styrdokument som budgeten hänvisar till. /.../ Resultatredovisningen behöver utvecklas så att fokus hamnar på vad verksamheterna presterar. Varje nivå i systemet – kommunfullmäktige, nämnd/bolagsstyrelse och enhet - ska analysera sina resultat utifrån den roll och det ansvar som respektive nivå har i systemet. För det behövs väsentlig information med en tydligare mätbarhet av måluppfyllelse och verksamhetsutveckling."

Ärendets beredning

Ärendet har handlagts inom Utvecklingsavdelningens enhet för kvalitet och styrning. Synpunkter har inhämtats från revisionskontoret och avdelningar inom kommunstyrelsen/stadsledningskontoret.



Ärendet

Allmänt

ILS är en modell för integrerad styrning och uppföljning. Staden har där en fungerande och definierad struktur för styrning. Återkommande utvärderingar och granskningar har visat att strukturen avseende uppföljning är mer oklar. Kommunstyrelsen har därför i uppdrag av kommunfullmäktige att utveckla stadens uppföljning och utvärdering.

Genom uppföljning ska KF/KS ges en återrapportering av nämnders och bolagsstyrelsers uppfyllelse av mål och planer. KF/KS ska också ges en bild av verksamheternas effektivitet och produktivitet samt likställigheten inom staden.

För att ge kommunstyrelse och -fullmäktige adekvata verktyg att följa utvecklingen på såväl kort som lång sikt, är det väsentligt att den centrala uppföljningen begränsas till ett fåtal mått och sammanställningar, som belyser kärnan i respektive verksamhet.

För att kvalitetssäkra såväl uppföljning som jämförelser är en viss standardisering ett måste. Det innebär också att staden i vissa avseenden måste ansluta sig till befintliga och externt gjorda definitioner och presentationer.

Förutsättningar

En målstyrd verksamhet förutsätter resultatuppföljning där uppföljningen är en integrerad del i budget- och verksamhetsarbetet på olika nivåer. Samtidigt som målen arbetas fram måste också metoden för uppföljning utarbetas.

Uppföljningen måste avspegla den typ av ledningssystem som valts och integreras i den samlade styrningen. Uppföljningen ska vara fortlöpande, systematisk och kopplad till valt styrsystem samt vara likvärdig och jämförbar såväl över tid som med likvärdiga verksamheter och ha en tydlig nytta.

Det är väsentligt att den centrala uppföljningen begränsas till det som är absolut nödvändigt att veta föra att kunna följa verksamheten, det som är mest påtagligt och avgörande som respektive kärnverksamhets framgångsfaktor.

En god uppföljning ska följa och återge effekterna av den verksamhet som bedrivs inom staden och kunna relateras till gällande budget, mål, planer och policys. En god uppföljning ska också vara ett hjälpmedel för verksamheten i dess strävan om optimal resursanvändning och bästa kvalitet.

En förutsättning för all uppföljning är att målen är möjliga att följa upp och att ett resultat efterfrågas. Uppföljning försvåras ofta av oklara mål med avsaknad av kärna, oklar nytta och trubbiga instrument.

Metoder och analys

Uppföljning kan ske via nyckeltal, enkäter och brukarundersökningar, verksamhetsbesök, intervjuer, dokumentstudier, benchmarking, klagomål, överklaganden och domar mm. Vilken metod som används beror på typen av verksamhet och vad som ska följas samt syftet.

Eftersom uppföljningen ska kunna användas för jämförelser över tid och mellan likvärdiga verksamheter, måste uppföljningsverktygen utformas på ett sådant sätt att de står intakta över längre perioder.

För att ett resultat ska vara användbart, vara påverkande och integrerat i ledningssystemet, måste resultatet analyseras. Uppföljning som sker vid annan tidpunkt på året i förhållande till ledningsåret, måste inkluderas i det material som ligger till grund för ledningens analys.

Presentation av resultat

Stadens resultat och nyckeltal redovisas i Årsredovisningen (ÅR). Nämnder, bolagsstyrelser och verksamheter har i varierande grad, presentationer på sina hemsidor i form av nyckeltal och olika brukar- och attitydmätningar. På nationell nivå finns exempelvis WebOr och kommundatabasen, som presenterar övergripande nyckeltal för landets kommuner och med möjligheter till jämförelser. Stadens saknar f.n. en gemensam form för webbaserad presentation av resultat.

Utvecklingsavdelningen/kvalitet och styrning arbetar med en utveckling av tekniska lösningar för webbuppföljning och återkommer i särskilt ärende.

Kartläggningen

Stockholms stad är en stor och komplex organisation och bedriver en mångfaceterad verksamhet inom 18 stadsdelsnämnder, 15 facknämnder och 16 bolagsstyrelser. För en samlad bild av såväl ansvarsförhållanden som arbetet med kommunfullmäktiges mål och uppdrag, måste det för kommunkoncernen finnas en gemensam och sammanhängande struktur för styrning och uppföljning, dvs ILS.

Uppföljning av stadens verksamheter sker av såväl interna som externa aktörer. Uppföljning sker också i olika grad och omfattning beroende på vilken verksamhet som avses och om verksamheten är lagreglerad eller ej.

Ansaret för den interna samlade styrningen och uppföljningen av nämnderna åligger kommunstyrelsen medan koncernstyrelsen har motsvarande uppdrag för bolagsstyrelserna. Kommunstyrelsens uppsiktsplikt avser såväl nämnder som bolagsstyrelser. Det samlade ansvaret för kommunkoncernen vilar på kommunfullmäktige. Nämnder och bolagsstyrelser har styr- och uppföljningsansvar inom det egna ansvarsområdet.



DNR 1234/56 Sid 7

Externa aktörer är framför allt länsstyrelsen, skolverket, socialstyrelsen och arbetsmiljöverket samt konsulter och revisorer.

De uppföljande aktörerna har, förutom olika uppdrag och infallsvinklar, olika mandat i sin uppföljning. Uppföljningen är passiv, dvs sammanställande, påvisande och jämförande eller aktiv, att utöva tillsyn, granska att verksamheterna bedrivs enligt lag och i rätt syfte samt har sanktionsmöjlighet. Översynen visar att aktiv uppföljning och med direkt möjlighet till sanktion, i stort sker av externa aktörer, förutom den uppföljning som sker internt inom respektive nämnd och styrelses egna ansvarsområden. Kommunstyrelsens uppföljning är sammanställande och jämförande. Kommunfullmäktige kan dock utifrån framkommet resultat besluta om åtgärd.

De av kommunstyrelsen minst årligen inhämtade uppgifter avseende stadens verksamheter, redovisas till viss del i stadens årsredovisning (ÅR) eller efterfrågas av bl.a SCB för nationell redovisning, men i övrigt har inget användningsområde framkommit.

Stadens årliga uppföljning består till övervägande del av stadsrevisionens granskning i samband med bokslut/verksamhetsberättelse samt av redovisning av nyckeltal/prestationsmått som visar en kostnads- och/eller verksamhetsförändring över tid.

Därtill sker, inom främst socialtjänst och pedagogiska verksamheter, en verksamhetsuppföljning via stadens biståndshandläggare, inspektörer och i viss mån interna kontroller samt av Länsstyrelsen och Skolverket. Därutöver kan verksamheter granskas av externa aktörer på beställning av lokal nämnd, styrelse eller KF/KS som, i likhet med revisions- och inspektörsrapporterna, sker fristående och är inte integrerade i ILS.

Stadens verksamheter är genomgående personalintensiva. Konstateras kan att staden inte systematiskt och kontinuerligt följer personalutvecklingen i kommunkoncernen och inte heller sammantaget med övrig uppföljning. Inom ramen för kompetensfondens arbete har dock medarbetarenkäter genomförts med två års mellanrum avseende nämnderna och en gång inom bolagssektorn.

En sammantagen övergripande uppföljning sker medelst konsulter och stadens revisionskontor vid tillfälliga och avgränsade uppdrag. I verksamhetsberättelsen sker uppföljning av nämnders och bolagsstyrelser ekonomi och verksamhet, dock inte alltid sammantaget.

Enligt stadens regler för ekonomisk förvaltning ska varje nämnd årligen fastställa en plan för internkontroll för att säkerställa styrbarhet, effektivitet och säkerhet.



Den interna kontrollen omfattar f.n. och i stort det ekonomiska området. Någon samlad policy för staden om internkontrollens utformning, innehåll, utförande och återrapportering finns inte.

Sammanfattningsvis visar översynen att trots mängden uppföljande och granskande intressenter och det omfattande arbete som utförs i såväl tid som engagemang, finns ingen kommuncentral helhetsbild av stadens verksamheter, annat än som den presenteras i årsredovisningen. Samtliga uppföljningar påvisar endast resultat utifrån sina specifika faktorer. En samlad genomgång, dialog och sammanställning av resultaten av de respektive verktyg som använts vid uppföljningen saknas.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag

Utifrån vad som framkommit i översynen finns behov av fortsatt översyn eller utredning inom några områden. Stadsledningskontoret föreslår utvecklingsområden enligt nedan.

Integrerad uppföljning, ILS

Styrning med mål och uppföljning ska ske i enlighet med ILS. Kvalitetsstrategins begrepp tar upp det som är väsentligt i verksamhetens utförande och kan utgöra en bas för den årliga verksamhetsuppföljningen.

Ett utvecklingsområde avseende integrerad uppföljning enligt ILS är, att se över möjliga former för en uppföljningsmall i enlighet med kvalitetsstrategin.

Externt efterfrågade Personaluppgifter

Externa aktörer (SCB, Soc.st) efterfrågar årligen ett antal personaluppgifter som inte alltid korresponderar med stadens system. Kommunfullmäktige beslutade i oktober 2005 (utl 2005:161) bl.a om en utveckling av IT-stödet och budgetuppföljningen i syfte att underlätta samordning och effektivisering av verksamheter- nas uppgiftslämnande till stat, kommun och andra intressenter.

Ett utvecklingsområde avseende externt efterfrågade personaluppgifter är, att staden IT-anpassar framtagandet av efterfrågade uppgifter från nationella och andra återkommande intressenter, enligt tidigare beslut.

Basnyckeltal

Många basnyckeltal används inte aktivt i nämndernas uppföljning. En del av basnyckeltalen kommer, förutom i verksamhetsberättelsen, from 2006 att redovisas även i tertialrapporterna. Stadens ledning har för detta inte angett hur den kommer att arbeta med informationen, dvs nyttan.

Ett utvecklingsområde avseende basnyckeltalen är, att vid uppföljningen av nyckeltalens relevans och funktion även redovisa använd-

barhet och nytta per nyckeltal. Där sådant inte kan påvisas, utgår nyckeltalet eller omarbetas.

Ansvars- och uppdragsfördelningen

Ansvars- och uppdragsfördelningen avseende Utbildningsnämnden/-förvaltningen respektive Socialtjänstnämnden/-förvaltningen å ena sidan och stadsdelsnämnderna och KF/KS-SLK å andra sidan, är i många avseenden oklar, förvirrande och ologisk. Detta konstaterades även i utredningen om stadens politiska organisation, SPO.

Inom kommunstyrelsen ansvarar stadsledningskontoret för sammanställning och uppföljning av stadsdelsnämndernas verksamhet. Den verksamhetskompetens som krävs för analys av verksamhetsresultatet, återfinns dock, förutom inom kommunstyrelsen, även inom utbildningsnämnden respektive socialtjänstnämnden.

En samlad kompetens med tydlig struktur och tydligt ansvar avseende uppföljning av stadens kärnverksamheter borde vara en självklarhet.

Stadens revision

Revisorerna granskar i den omfattning som följer av god redovisningssed, den verksamhet som bedrivs inom staden för ställningstagande till beviljande av ansvarsfrihet eller ej. Revisionskontoret rapporterar till kommunfullmäktige som är dess uppdragsgivare.

Revisionens granskning skulle i större utsträckning kunna avse det ekonomiska årsresultatet kopplat till nämnder och bolagsstyrelsernas prestations- och kvalitetsuppföljning.

Intern kontroll

Förutom vad som anges i Regler för ekonomisk förvaltning kap 5, är staden i avsaknad av gemensam policy avseende den interna kontrollen. För att tillgodose kommunstyrelsens behov av underlag för fullgörande av sin uppsiktsplikt samt enhetlighet och uppsummeringsmöjligheter inom staden, finns ett behov av uttalade och beslutade standardkrav på delar av innehållet i den interna kontrollen. Den interna kontrollen ska omfatta även kvalitetsgranskning/uppföljning. Den interna kontrollen ska ingå i ILS.

Ett utvecklingsområde avseende den interna kontrollen är, att utarbeta kompletterande regler till Regler för ekonomisk förvaltning avseende den interna verksamhetskontrollen. I reglerna ska hänsyn tas till möjligheterna för kommunstyrelsen att utöva sin uppsiktsplikt.



Koncernen Stockholm Stadshus AB

Inom koncernen Stockholm Stadshus AB och i det för bolagen gemensamma webbaserade planerings- och uppföljningssystemet, sker redovisade målformuleringar och uppföljning gentemot de av kommunfullmäktige prioriterade inriktningsmålen och ej gentemot riktade mål per verksamhetsområde. Termen mål för verksamhetsområden används men inte avseende de avsnitt som anges i stadens budget, utan för ett av Stadshus AB gjort urval av formuleringar tagna från budgettexterna om inriktningsmålen.

Den målnedbrytning som koncernen Stadshus AB använder för att styra och följa upp bolagen avviker väsentligt från den som används i staden i övrigt. Detta är ett betydande hinder för att göra samlade uppföljningar och analyser för hela kommunkoncernen.

Stadens inspektörer

Stadens inspektörers granskning är avgränsad till verksamheter som drivs i kommunal regi och på entreprenad. Med nuvarande antal inspektörer finns inte utrymme för årliga uppföljningar av samtliga verksamheter. Detta måste ske internt på stadsdelsnivå.

Stadsdelsnämndernas verksamhetsuppföljning måste utvecklas och systematiseras som ett kontinuerligt komplement till särskilda inspektörstjänster.

Inspektörernas arbete och resultat bör tillvaratas och resultatredovisningens nyttoeffekt måste tydliggöras och ingå som en del i ledningens genomgång. Tonvikten bör vara att lyfta fram goda exempel och arbetssätt samt vara vägledande för utveckling av verksamheterna.

Medarbetare

Stadens verksamheter är mycket personalintensiva. Såväl kostnader som kvalitet är avhängigt personaltillgång och kompetens. Detta förhållande måste även avspeglas i den uppföljning som görs exempelvis via medarbetarenkäter, personalfakta och nyckeltal.

Inget av de under 2005 beslutade basnyckeltalen för stadens nämnder avser medarbetarområdet eller har någon koppling till stadens styrdokument avseende personalpolicy.

Ett utvecklingsområde är att KS/Personalstrategiska avdelningen uppdras att utarbeta några få, men strategiska basnyckeltal avseende personal/medarbetare. Nyckeltalen ska vara användbara på samtliga nivåer.



DNR 1234/56 Sid 11

Stadens medarbetarenkät genomförs f.n inom ramen för kompetensfonden. Kompetensfondens arbete upphör fr o m 2007. Enkätens resultat är ett gott underlag för avstämning av hur stadens personalpolitiska arbete fungerar och som en utgångspunkt för stadens strategiska arbete inom medarbetarområdet.

Ett utvecklingsområde är att säkerställa fortsatt genomförande av medarbetarenkäten. Enkäten förutsätts avse medarbetare inom såväl bolagsstyrelser som nämnder och genomföras vid samma tidpunkt för ökad jämförelse inom staden.



Kvalitet och styrning

UTVECKLINGSAVDELNINGEN

STADSLEDNINGSKONTORET

M VENIZELOS

2006-06-22

DNR 031-3132/2006

ÖVERSYN

AV STOCKHOLMS STADS UPPFÖLJNING

1 BILAGA

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Uppföljning av stadens verksamheter - ILS.....	3
Inledning	3
Bakgrund.....	4
Uppföljning	6
Förutsättningar	6
Metoder/modeller.....	8
Nyckeltal	9
Enkäter	10
Kvalitetsstrategi	11
Kvalitetsgaranti, synpunkter och klagomål.....	11
Benchmarking	12
Intern kontroll	12
Analys	13
Ledningens genomgång	13
Presentation av resultat	13
 Uppföljning av stadens verksamheter - Översyn	15
Stadens struktur för övergripande uppföljning	15
Vem följer upp vem; matris.....	17
Uppföljning stadsdelsnämnder; matris	18
Intern och extern uppföljning.....	19
Stadsintern uppföljning	19
Fakta/Konstateranden	20
Synpunkter och utvecklingsområden.....	22
Integrerade uppföljning, ILS.....	22
Externt efterfrågade Personaluppgifter	23
Basnyckeltal	23
Ansvars- och uppdragsfördelningen	23
Stadens revision	24
Intern kontroll	25
Koncernen Stockholm Stadshus AB	24
Stadens inspektörer	25
Medarbetare	26
Uppföljning- Externa aktörer	28
Uppföljning- Interna aktörer	32
 Bilagor:	
Bilaga 1, Stadens nämnder.....	40
Bilaga 2: Stadens bolag:.....	45
Basnyckeltalsgrupper	49
Stadsdelsnämnder.....	49
Facknämnder	49

Uppföljning av stadens verksamheter - ILS

ILS är en modell för integrerad styrning och uppföljning. Staden har där en fungerande och definierad struktur för styrning. Återkommande utvärderingar och granskningar har visat att strukturen avseende uppföljning är mer oklar. Kommunstyrelsen har därför i uppdrag att utveckla stadens uppföljning och utvärdering.

Föreliggande PM är en början på detta arbete. Avsikten är att ge ett förtydligande av former och förutsättningar för uppföljning samt en redovisning av nuvarande uppföljning inom staden.

En slutsats som framkommer i denna genomgång är att för att få en fungerande uppföljning kommer det att krävas enhetlighet och former liknande de som finns avseende styrning. Ett sammantaget förhållningssätt i enlighet med stadens ledningssystem, redovisas i Program för styrning och uppföljning, vilket kommer att föreläggas KF/KS inom kort.

Inledning

Kommunstyrelsen har 2005 11 09, med anledning av ny organisation inom stadsledningskontoret beslutat om reviderad verksamhetsplan för 2005.

”Stadsledningskontorets huvuduppdrag är att bistå KF och KS i arbetet med att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämnder och bolags verksamheter. /.../ Arbetet ska vara koncernövergripande, stadsövergripande, långsiktigt och strategiskt.”

I planen anges som övergripande inriktningsmål att ”Stadsledningskontoret ska vara en sammanhållen, professionell och effektiv förvaltning vilande på en gemensam värdegrund”. Stadsledningskontoret ska ”genom att samordna, förstärka och utveckla systemen för styrning, uppföljning och utvärdering, skapa goda förutsättningar för att analysera och redovisa utfallet av politiskt fattade beslut”.

Som en del i att uppnå Kommunfullmäktiges övergripande mål ska stadsledningskontoret samordna, utveckla, stödja och kommunicera systemet för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet, ILS, bl a genom att påbörja en systematisk översyn och analys av stadens uppföljningssystem.

Föreliggande översyn har gjorts genom studier av nämnder, bolagsstyrelsers och myndigheters verksamhetsplaner, verksamhetsberättelser och/eller hemsidor samt genom samtal och intervjuer med ett urval av ovan nämndas lednings- och/eller strategiska personer. Basen i arbetet har varit kommunkoncernens budgetdokument, verksamhetsberättelser och årsredovisningar. Synpunkter har inhämtats från revisionskontoret och avdelningar inom kommunstyrelsen/stadsledningskontoret.

Bakgrund

I utredningen Stadens Politiska Organisation - SPO 2003-12-16, ges en övergripande beskrivning av stadens arbete med uppföljning. I rapporten konstateras att staden satsar betydande resurser på uppföljning och utvärdering. Mycket fungerar enligt utredningen bra, men det finns också förbättringsråden.

Utredningen pekar på att dagens centrala arbete med uppföljning och utvärdering bedrivs olika inom olika verksamhetsområden, befintliga instrument samordnas och/eller sammanvägs inte och tas inte heller tillvara på ett systematiskt sätt. Därutöver är ansvarsfördelningen avseende uppföljning oklar mellan facknämnderna och kommunstyrelsen i förhållande till stadsdelsnämndernas ansvarsområden.

Utredningen konstaterar vidare att stadsdelars och facknämnders verksamheter alltför sällan jämförs med motsvarigheten i andra stadsdelar och/eller kommuner samt att helhetsbedömningar utifrån ett ekonomiskt och verksamhetsmässigt resultat sker alltför sällan.

Stadens styrning och uppföljning

Kommunfullmäktiges årliga budgetbeslut inkl ägardirektiv utgör den grundläggande och viktigaste styrningen till nämnder och bolagsstyrelser. Utifrån fullmäktiges beslut ska lokala verksamhetsplaner och budgetar upprättas. Detta regleras i av kommunfullmäktige beslutade Regler för ekonomisk förvaltning. Där framgår också att ansvaret för uppföljning åligger respektive nämnd och bolagsstyrelse.

I ärendet Utveckla och förenkla det integrerade systemet för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamheter, ILS¹, konstateras att "det finns ett utvecklat koncernperspektiv för ekonomistyrning och ekonomisk uppföljning samtidigt som det saknas ett samordnat koncernperspektiv för verksamhetsstyrning och uppföljning." Behov finns av en bättre synkronisering mellan det som styrs via budgetdokumentet och den resultatredovisning nämnder och styrelser ska lämna in. Vidare konstateras att många styr- och uppföljningssignaler sker vid sidan av budgeten.

Uppföljningen bör fokuseras på verksamheternas sammantagna effekt av ekonomi, verksamhet och effektivitet i förhållande till kommunfullmäktiges beslut i budgetdokumentet. För detta krävs en ökad tydlighet i budgetdokumentets målformuleringar och i anvisningarna.

Av Strategi för utveckling av Stockholms stad 2006-2008 framgår att "styrning och uppföljning ska avse de mål och uppdrag som kommunfullmäktige anger i budget och övriga styrdokument som budgeten hänvisar till. .../ Resultatredovisningen behöver utvecklas så att fokus hamnar på vad verksamheterna presterar. Varje nivå i systemet – kommunfullmäktige, nämnd/ bolagsstyrelse och enhet - ska analysera sina resultat utifrån den roll och det ansvar

¹ dnr 031-2153-2005

som respektive nivå har i systemet. För det behövs väsentlig information med en tydligare mätbarhet av måluppfyllelse och verksamhetsutveckling.”

Uppföljning

Har man formulerat mål har man också bundit upp sig för att

- * mäta
- * följa upp
- * analysera
- * värdera
- * åtgärda

Genom uppföljning ska KF/KS ges en återrapportering av nämnders och bolagsstyrelsers uppfyllelse av mål och planer. KF/KS ska också ges en bild av verksamheternas effektivitet och produktivitet samt likställigheten inom staden.

För att ge kommunledningen adekvata verktyg att följa utvecklingen på såväl kort som lång sikt, är det väsentligt att den centrala uppföljningen begränsas till ett fåtal mått och sammanställningar, som belyser kärnan eller framgångsfaktorerna i respektive verksamhet. Uppgifter som enbart är av allmänt intresse eller där den centrala ledningen har eller ska ha små möjligheter att påverka, bör inte ingå i den centrala uppföljningen i styrprocessen och särskilt inte löpande under året.

För ett adekvat underlag att följa en verksamhets utveckling är det en nödvändighet att de mått som används även består av en sammanfattning av ett antal variabler som är representativa avseende verksamhetens ekonomi, prestationer och kvalitet.

En aktiv dialog inom och mellan nivåer i organisationen är av största betydelse för styrningen och uppföljningen av verksamheterna och dess utveckling.

För att kvalitetssäkra uppföljningen av verksamhetsinnehåll och kvalitet är en viss standardisering ett måste, vilket även främjar möjligheterna till jämförelser. Det innebär också att staden i vissa avseenden måste ansluta sig till befintliga och externt gjorda definitioner och presentationer.

Förutsättningar

En målstyrd verksamhet förutsätter resultatuppföljning där uppföljningen är en integrerad del i budget- och verksamhetsarbetet på olika nivåer. Viktigt är ett preciserat ansvar mellan centralt samordningsbehov och lokalt handlingsutrymme. Dialogen, förvaltning – SLK resp KF/KS – nämnd och bolagsstyrelse, blir där en viktig komponent.

Uppföljningen måste avspegla den typ av organisation som valts och integreras i den samlade styrningen. Samtidigt som målen arbetas fram måste också metoden för uppföljning utarbetas; när, hur, till vem och varför.

Det är väsentligt att den centrala uppföljningen begränsas till det som är absolut nödvändigt att veta föra att kunna följa verksamheten, det som är mest påtagligt och avgörande som respektive kärnverksamhets framgångsfaktor.

Hänsyn bör även tas till vilka aktörer som är involverade i en verksamhets uppföljning – om än av olika orsaker – för ställningstagande till eventuella samordningsfördelar och minskad belastning på verksamheten samt för kompletterande information/uppgifter för en förstärkt helhetsbild.

En god uppföljning ska följa och återge effekterna av den verksamhet som bedrivs inom staden och kunna relateras till gällande budget, mål, planer och policy. Uppföljningen ska också ge KF/KS underlag för avstämning av resursfördelningens giltighet. Viktigt är att den centrala ledningen har definierat vad som är nödvändig information för att uppnå ovanstående och för att få ett koncist och beskrivande underlag för sitt arbete.

En god uppföljning ska också vara ett hjälpmedel för verksamheten i dess strävan om optimal resursanvändning och bästa kvalitet. Uppföljningen ska vara ett levande verktyg för verksamheten att i tid se behovet av ex.vis verksamhetsjusteringar och därmed undvika drastiska åtgärder.

En förutsättning för all uppföljning är att målen är möjliga att följa upp. Kommunfullmäktige har i oktober 2005 beslutat om revidering av struktur och begrepp avseende målen. Beslutet förväntas få fullt genomslag i 2007 års budgetdokument.

Ytterligare en aspekt är att en uppföljning av givna mål och uppdrag efterfrågas. I budgetdokumentet med tillhörande ägardirektiv för 2005 finns förutom målangivelser även ett antal uppdrag till nämnder och bolagsstyrelser. I anvisningarna till verksamhetsberättelsen efterfrågas resultatredovisning till de flesta uppdragen, men inte alla.² Målen och dess uppföljning ska också såväl anges för som avläsas på samma nivå i organisationen och med klart uttryckt referensmått.³

² Ex: "Nytänkande krävs avseende integration av lokaler mellan olika pedagogiska verksamheter"

³ Ex: "Barngruppernas storlek ska minska med i genomsnitt 2 under mandatperioden". Underförstått framgår referensmålet Genomsnittet för staden år 2003. Problem: Uppföljningen sker och redovisas på Sdnnivå, dvs Sdn ges en redovisning utifrån de egna lokala förhållandena i barngrupperna. Målet var dock uppsatt som stadsövergripande.

Uppföljning ska vara:

- fortlöpande
- systematisk
- kopplad till valt styrsystem
- likvärdig
- över tid
- inom/mellan verksamheter
- jämförbar
- över tid
- inom/mellan verksamheter
- användarvänlig
- källa
- mottagare
- tydlig nytta
- kretslopp i styrsystem
- säker
- identifierade och definierade variabler och källor
- planerad
- tidpunkt
- form

För optimal uppföljning måste, förutom ett tydligt uppdrag, signifikanta faktorer för effektivitet och kvalitet för resp verksamhet ha definierats redan vid val av styrsystem samt att riskfaktorer identifierats och minimerats.

Metoder/modeller

Uppföljning kan ske via nyckeltal, enkäter och brukarundersökningar, verksamhetsbesök, intervjuer, dokumentstudier, benchmarking, klagomål, överklaganden och domar mm. Vilken metod som används är avhängigt typen av verksamhet och vad som ska följas samt syftet. För en maximalt komplett bild av verksamheten kan en kombination av metoder/modeller behövas.

Uppföljningen ska kunna användas för såväl jämförelser över tid inom en verksamhet som mellan likvärdiga verksamheter. Uppföljningen blir därmed ett redskap för kostnads- och verksamhetsanalys inom en verksamhet liksom i förhållande till andra.

Av detta följer vikten av att uppföljningsverktygen utformas på ett sådant sätt att de står intakta över längre perioder. Samtidigt måste utrymme finnas för såväl lokala behov av uppföljning som skiftande politiska majoriteters behov av att följa satsningar och prioriteringar. De under 2005 beslutade basnyckeltalen är ett exempel på sådan inriktning där de fasta basnyckeltalen kan/ska kompletteras med nyckeltal i enlighet med rådande politisk majoritet i staden och lokala nämnders beslut om egna nyckeltal.

För att få en god uppföljning är det viktigt med en vidareutveckling av arbetet med målformulering och – nedbrytning, med tonvikt på en tydlig ”kärna”, uppföljbarhet och nytta.

När i tiden som är den bästa för uppföljning beror på den primära avsikten med uppföljningen, dvs ska resultatet användas till planering inför framtiden, ligga till grund för åtgärder innevarande år, förändra styrriktning eller arbets-sätt etc.

För att stadens styrning och uppföljning ska vara integrerad krävs att uppföljningen av både ekonomi och verksamhet beaktar ledningsårets kalender. Uppföljning som sker vid annan tidpunkt på året i förhållande till ledningsåret måste också inkluderas i det material som ligger till grund för ledningens analys på såväl lokal som kommuncentral nivå.

Nyckeltal

Nyckeltal används för att uppmärksamma och följa något väsentligt i en verksamhet. Nyckeltal ska alltså avspegla det som är viktigt i verksamheten, dvs dess kärna och framgångsfaktorer. Nyckeltal kan också utgöra en grund vid formuleringen av lämpliga mått för måluppföljning eller vara ett värde som ger möjligheter till jämförelser.

Nyckeltal kan ses som en bas i analysarbetet. Nyckeltalen kompletteras med andra metoder för en mer fullständig analys.

Nyckeltal finns i många former, men de vanligaste är styrmått eller referensmått och resultatmått⁴. Det vanligast förekommande inom staden är resultatmått. Resultatmålet säger dock inget om förhållandet till det tänkta målet, om inget sådant finns angivet tex i form av styr- eller referensmått.

Nyckeltal kan vara en beräkning av två enheter (kostnad per barn/vårddyg/utlånad bok etc), en egen enhet, sk prestationstal (antal barn/vårddyg/utlånade böcker etc) eller ett index, förhållandet till en given utgångspunkt.

Inom stadsdelsnämnderna sker de centralt redovisade uppföljningarna under året företrädesvis i form av prestationstal. Inom facknämnderna finns en god tradition att aktivt följa och redovisa prestations-/produktionstal⁵. Även inom stadsdelsförvaltningarna finns prestationstal, men redovisas inte alltid eller konsekvent till nämnd. Inom bolagssektorn följs och redovisas verksamheten av tradition via siffror och nyckeltal.

Förutom ”nöjd-kundindex” förekommer i princip inte uppföljning via index inom staden.

⁴ Styrmått: ett målvärde som relaterar till de uppsatta målen. Ett styrmått kan formuleras genom att man sätter en målnivå för att stämma av resultatmålet. Resultatmått: ett mått på effekten av verksamhetens utförande eller resultat. Referensmått: ett mått som det egna resultatet jämförs med. Kan vara ett kontrollerande eller lärande mått beroende på angivet syfte I budgetdokumentet för 2006 finns exempelvis för stadsdelsnämnderna ett referensmått för insatser inom ordinärt boende respektive heldygnssorg inom äldreomsorgen angivet. Referensmålet motsvaras även av ett basnyckeltal. Inom koncernen Stockholm Stadshus AB finns motsvarande mått för bostadsbolagen; angivet antal lägenheter i nyproduktion.

⁵ Exempelvis följer och redovisar Museiförvaltningen sammantaget för avdelningarna, 52 egna måte- och prestationstal i förhållande till budget och fg år. Miljö- och hälsoskyddsförvaltningen redovisar i VB 2005 ca 25 måte- eller jämförelsetal utöver de fyra basnyckeltalen.

Stadens övergripande (bas)nyckeltal avseende nämnderna har fram t.o.m år 2005 redovisats endast i samband med verksamhetsberättelsen och kommenterats med jämförelse till föregående år. Staden saknar generellt styrmått/referensmått mot vilket utfall och prestationer ska ställas.

Stadens nuvarande basnyckeltal belyser med några undantag, verksamheternas prestationer och kostnader. En utveckling av basnyckeltalen måste ske mot att även belysa resultatet ur såväl ett medborgar- eller brukarperspektiv som medarbetarperspektiv. Basnyckeltal enligt beslut i kommunfullmäktige finns enbart för fack- och stadsdelsnämnderna.

Enkäter

Stadens verksamheter vänder sig alla i någon form till medborgarna i staden. För att få reda på hur stadens utbud och insatser uppfattas av medborgarna/brukarna är enkäter det vanligaste tillvägagångssättet.

Uppföljning via enkät är en kostnadskrävande form av uppföljning. Kostnadsaspekten är därför en viktig faktor vid beslut om genomförande, omfattning och periodicitet. Medel måste avsättas kontinuerligt om resultatet ska tillförsäkras en jämförelse över tid.

I budgetdokumentet för 2006 anges att stadsövergripande medborgarundersökningar ska göras för att mäta i vilken utsträckning brukare och medborgare är nöjda med stadens service.

Nämnder och bolagsstyrelser genomför, med varierande periodicitet, brukar- eller nöjdhetsundersökningar i den egna uppföljningen.

USK genomför två gånger per år en brukarenkät "Stockholmsbussen", som vänder sig till 600 slumpmässigt utvalda invånare i staden. Undersökningen har genomförts sedan hösten 2003. Stadens förvaltningar och bolag erbjuder komplettera med egna frågor.

Inom Stockholms stads pedagogiska verksamheter genomförs återkommande brukarundersökningar bland elever och föräldrar som ett led i arbetet med att följa upp och utveckla kvaliteten i verksamheten.

KS/Personalstrategiska avdelningen har i samarbete med USK och inom ramen för kompetensfondens arbete, genomfört en medarbetarenkät 2004 och 2006. Resultatet redovisas för personal- och kvalitetsutskottet och är en avstämning av hur stadens personalpolitiska arbete fungerar. Resultatet kan användas som utgångspunkt för stadens övergripande strategiska arbete inom medarbetarområdet. Koncernen Stockholm Stadshus AB genomförde också för sin del en motsvarande undersökning under 2005.

Undersökningar och granskningar angående sjukfrånvaro, rehabiliterings- jämställdhets- och mångfaldsarbetet, övertalighet och rekryteringsbehov görs emellanåt men inte systematiskt, annat än det som faller inom ramen för ordi-

narie budgetuppföljning. Diskrimineringsfunktionären presenterar därutöver, för sin del en årlig rapport.

Skolbarometern och drogvanundersökningar bland ungdomar genomförs kontinuerligt och stadsövergripande. Skolbarometerns resultat redovisas på skolornas hemsidor som information till föräldrar och allmänhet samt används i skolornas utvecklingsarbete. Drogvanundersökningarna används aktivt i det fortsatta lokala ungdomsarbetet på skolorna och inom stadsdelarna.

Inom äldreomsorgen planeras from 2006 att göras uppföljningar enligt en för staden enhetlig modell för uppföljning av ramavtal⁶, av såväl verksamheter med heldygnsomsorg som de som omfattas av kundvalsmodellen. Modellen är möjlig att använda även vid uppföljning av motsvarande verksamheter i kommunal regi, vilket skulle ge goda möjligheter till jämförelser mellan olika regiformer samt en samlad verksamhetsbild. En övergripande analys planeras att presenteras för fullmäktige vartannat år.

Enkätundersökningarna sker oftast vid sidan om stadens system för ledning och uppföljning av ekonomi och verksamhet. För ett genomslag av nyttan med undersökningarna bör eftersträvas ett genomförande i tid, så att hänsyn till eventuella påvisade förändringsbehov i stadens verksamheter kan inarbetas i det strategiska ärendet eller i budgetdokumentet.

Kvalitetsstrategi

I maj 1999 beslutade kommunfullmäktige om strategin för kvalitetsutvecklingen i staden och i oktober 2005 att kvalitetsarbetet är en del av stadens integrerade system för ledning och uppföljning av stadens verksamheter (ILS).

Ett tydligare fokus har lagts på redovisning av resultat där ledarskap, medarbetare och brukardialog utgör förutsättningarna. För att påvisa goda resultat krävs ett systematiskt kvalitetsarbete och att uppföljningen integreras, fördjupas och utvecklas avseende ekonomi och verksamhet.

Strategin betonar vikten av att se sambanden i verksamheten där goda resultat förutsätter tydliga åtaganden, arbetssätt och en strukturerad uppföljning av verksamheten.

Stadens kvalitetsutmärkelse är ett sätt att utvärdera enheternas arbete samt premiera ett arbetssätt i enlighet med kvalitetsstrategin. Som ett hjälpmedel i bedömningen används ett antal utvärderingsfrågor, s k kvalitetskriterier.

Kvalitetsgaranti, synpunkter och klagomål

I samband med budgeten för 1999 beslutades om införande av kvalitetsgarantier. Garantier ska tas fram av de enheter som har direkta bru-

⁶ Uppföljningen omfattar avtalen "Enstaka platser inom äldreomsorg" samt kundvalssystemet för hemtjänst, ledsagning och avlastning samt motsvarande verksamheter i kommunal regi. Det praktiska arbetet utförs av stadsdelsförvaltningarna på uppdrag av KS, för vidare bearbetning och analys inom KS/SLK. Resultatet är användbart på såväl central som lokal nivå.

kar/kundkontakter. Kvalitetsgarantin är ett sätt att ge tydlig information om vilken service och omsorg medborgare/brukare kan förvänta sig.

Kvalitetsgarantin ska användas i dialogen om hur verksamheten fungerar och hur den kan förbättras. Till garantin ska kopplas en systematisk hantering av förbättringsförslag, synpunkter och klagomål. Det ska finnas rutiner för att ta emot och i förändringsarbetet använda synpunkter på verksamheten.

Överklaganden och klagomål sker löpande under året. Rätten att överklaga eller klaga på en tjänst eller insats har en betydande funktion för brukarna och rättssäkerheten. Med en kontinuerlig uppföljning och redovisning av inkomna klagomål och domar kan kvaliteten på myndighetsutövningen och utförda tjänster synliggöras inom verksamheterna.

För klagomålen sker åtgärder och uppföljning omgående och kontinuerligt på respektive enhet, förvaltning, bolag och nämnd eller styrelse. En fungerande modell för hantering av synpunkter och klagomål är en förutsättning för en konstruktiv dialog med brukaren.

Antalet överklaganden och framförallt domar följs även centralt upp av staden i samband med verksamhetsberättelsen.

Benchmarking

Benchmarking är en metod att lära av goda förebilder i syfte att uppnå egna förbättringar. Ordet kan härledas till en engelsk term som används av lantmätare - ett "benchmark" representerar en referenspunkt i terrängen som andra punkter relateras till.

För benchmarking finns ett flertal modeller eller system. I tex Storbritannien används Best Value-systemet. Best Value ingår i den brittiska kommunallagstiftningen sedan 1999 och är ett sätt att ta fram det bästa sättet att ge service till medborgarna.

Systemet kännetecknas av fyra delar:

- att kontinuerligt förbättra kvaliteten och effektiviteten i offentliga tjänster genom att jämföra och uppställa mål (Compare)
- att regelbundet undersöka vad allmänheten sätter högst värde på och om det finns mer kostnadseffektiva sätt att erbjuda service (Consultation)
- att inta en objektiv hållning mellan egna och externa företag och utförare (Competition)
- att noga följa och utvärdera systemen (Challenge).

De brittiska kommunerna tar årligen fram en Best Value plan och deras framsteg mäts mot särskilda indikatorer, under överinseende av en utvärderingskommission.

Intern kontroll

Kontroll är att följa upp styrningen av verksamheten. Intern kontroll är uppföljning integrerad i verksamhetens processer för att uppnå mål och åtaganden

Intern kontroll är primärt ett ledningsverktyg. Kontrollsystemen bidrar till att säkra att beslut vilar på ett korrekt underlag. Inom de olika verksamhets- och tjänsteområdena ska det finnas styrdokument och rutiner som tillsammans bildar nämndens interna kontrollsystem. Syftet med den interna kontrollen är alltså att säkra en effektiv och rättssäker verksamhet och handläggning samt att undgå allvarliga fel och skador.

I en organisation med långtgående delegation av ansvar och befogenheter är det viktigt att den interna kontrollen fungerar. Det är likaså viktigt att den interna kontrollen följs upp, dvs att resultat redovisas till nämnd, styrelse och kommunledning som information om tillståndet i verksamheten och för ställningstagande till om kontrollen är tillräcklig eller ej.

Intern kontroll är en naturlig del i ledningsåret och vid ledningens genomgång och analys av verksamheten. Den interna kontrollen ska förutom ekonomiska och administrativa aspekter, beakta verksamheternas innehåll, utförande, kvalitet och lagföljksamhet.

Analys

För att ett resultat ska vara användbart, vara påverkande och integrerat i ledningssystemet, måste resultatet analyseras. I analysen behöver nästan uteslutande fler än ett mått användas.

Att analysera betyder att sönderdela och utifrån delarna hitta svar på förhållandet mellan orsak och verkan. Först därefter kan uppföljningen bli förklarande och ligga till grund för adekvat planering och utveckling.

Ledningens genomgång

Det måste finnas en metod för att säkerställa att uppföljningar och analyser av verksamheterna tas tillvara inför kommande års planering. Den centrala respektive lokala ledningens genomgång är ett arbetssätt som säkerställer organisatoriskt lärande och en kontinuerlig utveckling av verksamheten.

Vid ledningens genomgång ska därför en dialog föras om förklaringar till utfallet utifrån det samlade uppföljnings- och analysunderlaget samt förväntade trender. Dialogen ska också föras ur ett brukarperspektiv.

Presentation av resultat

Kommunstyrelsen har uppsiktsplikt över nämnder och styrelser i staden. Genom uppföljning ska kommunfullmäktige ges en återrapporering av nämnders och bolagsstyrelserns uppfyllelse av mål och planer.

Väsentligt är också den information och redovisning som ska komma medborgarna och brukarna till del. Informationen ska avse såväl omfattningen av den verksamhet som bedrivs som dess kvalitet. Informationen ska så långt möjligt vara jämförbar med andra liknande verksamheter i staden och i andra kommuner. Informationen ska även kunna utgöra ett underlag för brukarna i sitt val av utförare.

Sammantaget ställer det stora krav på den uppföljning som görs, men också på valet av presentationsmodell. Ett resultat uppfattas inte som bättre än som sättet det presenteras på.

Stadens resultat och nyckeltal redovisas sedan länge i Årsredovisningen (ÅR). Nämnder, bolagsstyrelser och verksamheter har i varierande grad, presentationer på sina hemsidor i form av nyckeltal och olika brukar- och attitydmätningar. På nationell nivå finns exempelvis WebOr och kommundatabasen, som presenterar övergripande nyckeltal för landets kommuner och med möjligheter till jämförelser. Stadens saknar f.n. en gemensam form för webbaserad presentation av resultat.

Eventuella lösningar för en webbaserad presentation av uppföljningar måste vara såväl avstämda som samstämda med andra av stadens presentationslösningar (intranätet, hemsidor, LIS, ÅR).

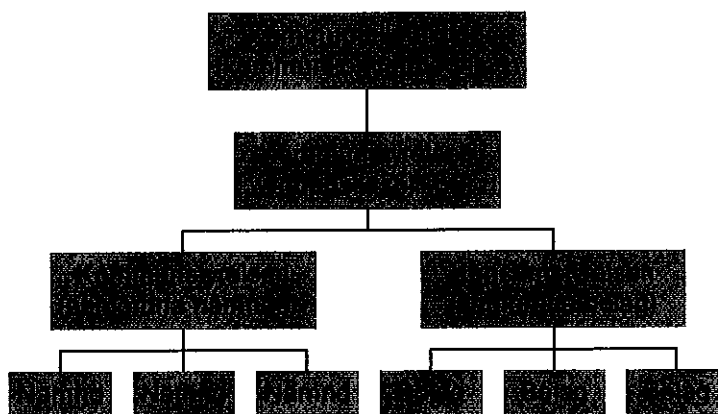
Utvecklingsavdelningen/kvalitet och styrning arbetar med en utveckling av tekniska lösningar för webbuppföljning och återkommer i särskilt ärende.

Uppföljning av stadens verksamheter - Översyn

Stadens struktur för övergripande uppföljning

Staden bedriver en mångfacetterad verksamhet inom 18 stadsdelsnämnder, 15 facknämnder och 16 bolagsstyrelser (bilaga 1 och 2).

Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen styr stadens verksamhet på övergripande nivå. Fullmäktige är stadens högsta beslutande organ. Kommunstyrelsen har uppsiktsplikt över nämnder och bolagsstyrelser i staden samt bereder och yttrar sig över ärenden för beslut av fullmäktige. Uppsiktsplikten innebär bl.a. en kontroll av att nämnder och styrelser bedriver verksamhet i enlighet med kommunfullmäktiges mål och beslut. För nämnderna är kommunstyrelsen ansvarig för den samlade styrningen och uppföljningen, medan koncernstyrelsen har motsvarande uppdrag för bolagsstyrelserna.



Koncernstyrelsen/Stockholm Stadshus AB är ansvarigt för uppföljning av dotterbolagens verksamhet utifrån kommunfullmäktiges mål. Kommunfullmäktige fattar i budgetdokumentet beslut om ägardirektiv för samtliga bolag inom koncernen och koncernstyrelsen fattar de principiella beslut som krävs för att kommunfullmäktiges mål ska nås. Dotterbolagens styrelser och verkställande ledningar har det operativa ansvaret för verkställande av beslut och måluuppfyllelse. Inom kommunstyrelsens ansvarsområde har nämnder och förvaltningsledningar motsvarande ansvar.

Revisionskontoret gör årlig revision på samtliga nämnder och styrelser samt riktade revisioner enligt särskild plan. Revision på bolagens årsredovisningar och bokföring görs dock av auktoriserade revisorer. Den kommunala revisionen avser där styrning, uppföljning och den interna kontrollen. Kontoret svarar inför kommunfullmäktige.

Socialtjänstnämnden och Utbildningsnämnden följer frågor inom områdena socialtjänst exkl äldreomsorg resp pedagogiska verksamheter. Dvs verksamhetsområden som även ingår i stadsledningskontorets uppdrag.

Därutöver har varje nämnd och bolagsstyrelse ett eget uppföljningsansvar gentemot det egna ansvarsområdet.

Flera verksamhetsområden utgörs av myndighetsutövning enligt lagrum och andra är på olika sätt också reglerade i lag. Av detta följer att externa myndigheter, ex.vis Länsstyrelsen och Skolverket, har ett statligt uppdrag att granska delar av stadens verksamheter. Nämnd inom staden, tex Miljö- och hälsoskyddsnämnden, kan också via lagstiftning och/eller på uppdrag av tex Länsstyrelsen, ha tillsynsplikt över stadens egna verksamhetsområden.

Därutöver sker en uppföljning av ingångna avtal och ramavtal mellan staden och privat utförare eller entreprenör. Kommunstyrelsen/stadsledningskontoret ansvarar för uppföljning och ev åtgärder av kommuncentrala avtal ofta ramavtal gällande för hela staden, och respektive nämnd och bolagsstyrelse för egna ingångna avtal.

Vem följer upp vem; matris

Förklaringar:

X: aktiv uppföljning (sanktionsmandat). x: passiv uppföljning (utan sanktionsmandat).

y: faktasammanställning. z: enligt uppdrag

Externa aktörer - uppföljning. (Underlag se sid 28)										Intern aktörer - uppföljning. (Underlag se sid 32, 42)															
											Kommunstyrelsen/Stadsledningskontoret														
	Länsstyrelsen	Socialstyrelsen	SCB	Arbetsmiljöverket	Skolverket	Konfer/externa konsulter	Ådrecentrum	SKL	Stadsdirektör	Utbildningsnämnden	Utb/inspektörer	Soc.fj.nämnden	Miljö o hälsoskyddsnämnden	Vård/Ut. and Vård & oms	Vård/Ut. and Utb & arbetsm	Vård/Ut. and FOU	Vård/Ut. and "Ombudsman"	Vård/Ut. and Inspektörer	Infrastruktur	Ekonomi/Budget&cont	Ekonomi/övriga	Personalstrategiska and	Konst/St/Strim stadst AB	Revisionskontoret	
Stadsdirektör	X	xy	y	X	x	z			X					x			x	x		x		x		X	
Admomsorg	X								X			2)		x			x	(X) 1)		x					
Funktionshändelse	X								X		2)			x		x				x					
Godare/plan	X								X		2)			x		x				x					
IOF/Barnsundom	X								X		2)			x		x				x					
IOF/Vuxen/missbruk	X								X		2)			x		x				x					
Ekonomiskt bistånd	X								X						x	x				x					
Arbetsmarknadsfrågor									X						x	x				x					
Flyktmottagande									X						x	x				x					
Särskola					x				X	x					x	x				x					
Grundskola					x				X	x	x				x	x				x					
Förskola					x				X	x	x				x	x				x					
Barnomsorg					x				X	x	x				x	x				x					
Fridavärdssamhet									X	x					x	x				x					
Konsumentverksamhet									X					x						x					
Kulturverksamhet									X						x					x					
Stadsnämnd									X										x	x					
Utbildningsnämnden		y	yy	X	x	z		y							x					x		x		X	
Förskola, ensk drivet					X					x					x					x					
Grundskola, fristående					X					x					x					x					
Skolamomsorg, ensk drivet					X					x					x					x					
Särskola, fristående					X					x					x					x					
Gymnasium					x					X	x				x					x					
gfi					x					X					x					x					
Vuxenutbildning					x					X	x				x					x					
Socialnämnden				X		z								x						x		x		X	
Staben																				x					
Socialnämndens förvaltnings	X	xy	y					y				X		x						x					
Stadsnämnd				X		z									x					x		x		X	
Konsumentnämnden				X		z													x	x		x		X	
Kulturnämnden				X		z									x					x		x		X	
Översynsnämnden	X			X		z								x						x		x		X	
Konkorsnämnden				X		z													x	x		x		X	
Rättshjälpsnämnden	X			X		z						X							x	x		x		X	
Miljö och hälsoskydd	X	y	y	X		z							X						x	x		x		X	
Idrottsnämnden				X		z													x	x		x		X	
Fästigh- och saluppsnämnden				X		z													x	x		x		X	
Marknämnden				X		z													x	x		x		X	
Träffnämnden				X		z													x	x		x		X	
Stadsbyggnadsnämnden				X		z													x	x		x		X	
Brand- och räddningsnämnden				X		z													x	x		x		X	
Stockholms stadshuset AB		y	y	X		z															x	x**		X*	
AB Stockholmshuset				X																		x**	x	X*	
AB Svenska bostäder				X																		x**	x	X*	
AB Familjebostäder				X																		x**	x	X*	
Micasa Fastigh i Sthlm AB				X																		x**	x	X*	
SISAB				X																		x**	x	X*	
Sthlms stads bostadsförmödl				X																		x**	x	X*	
Sthlm Vatten AB				X																		x**	x	X*	
Sthlms Hamnar AB				X																		x**	x	X*	
AB Skokabo				X																		x**	x	X*	
Sthlms stads Parkering AB				X																		x**	x	X*	
Sthlms Stadsreiser AB				X																		x**	x	X*	
AB Sthlm Globe Arena				X																		x**	x	X*	
S/Erik Försäkrings AB				X																		x**	x	X*	
CentrumKonferensier				X																		x**	x	X*	
St Erik Markutveckling AB				X																		x**	x	X*	
Sthlm Business Region				X																		x**	x	X*	

*) Endast styrning, uppföljning, Internkontroll. Auktoriserade revisorer utför revision av årsredovisning och bokföring
(**) Bolagen har, på eget uppdrag, använt samma medarbetarenkät som PAS
1) Bestut 2005 om inrättande under förutsättning att ek.resurser avsätts. Bestut i samband med budget 2007.

* Endast styrning, uppföljning, internkontroll. Auktoriserade revisorer utför revision av årsredovisning och bokföring

** Bolagen har, på eget uppdrag, använt samma medarbetarenkät som PAS

1) Beslut 2005 om inrättande under förutsättning att ek.resurser avsätts. Beslut i samband med budget 2007.

2) Viss uppföljning görs av Sotf på uppdrag av SotN

Kommentar: I uppdraget för vuxenutbildningens inspektör ingår även SFI

Uppföljning stadsdelsnämnder; matris

Vem	Hur	Vad	Sdftot	Ped	IoF	ek.bist. arb.måtg	Äo	Fh	A21	adm	stads miljö	När
KS/Stadsplaneringskontoret												
Ek. avd/BudgetControl	samt.st. följer	budget; utfall; nyckeltal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	VB (T)
Var&Utb. avd/Var&Oms	samt.st. följer	åtaganden; nyckeltal			x		x	x				VB (T)
Var&Utb. avd/FDU	studier	kunskap för utveckling		x	x							enl uppdrag
Var&Utb. avd/Inspektörer	granskar	innehåll; kvalitet; lagrum		x			x					3-5 år
Var&Utb. avd/Utb&Arbm	samt.st. följer	åtaganden; nyckeltal		x		x						VB (T)
Infrastrukturavd	samt.st. följer	åtaganden; nyckeltal							x		x	VB (T)
Övriga internt i staden												
Utbildningsnämnden	samt.st. följer	åtaganden; nyckeltal		x								VB (T)
Soc. tj. nämnden/stab	samt.st. följer	åtaganden; nyckeltal			x	x		x				VB (T)
Revisionskontoret	granskar	ekonomi; lagrum; inneh. kval	x	x	x	x	x	x	x	x	x	årligen+enl plan
Äldrecentrum	forskning	äldres situation					x					enl uppdrag
Externa												
Lärostyrelsen	tillbetyg; granskning	lagrum; innehåll; kval			x	x	x	x				3-5 år+enl plan
Skolverket	granskar	lagrum; planer		x								årligen
Sdft. internt												
Internt kontroll	granskar; följer	ekonomi; lagrum; inneh. kval mm		x	x	x	x	x	x	x	x	enl plan
Biståndshandl	granskar; följer	innehåll; kvalitet; utförande			(x) ⁶		x	x				löpande
MAS	granskar; följer	HSL					x					löpande

(1) inom socialpsykiatri finns inom Vissa nämnder biståndshandläggare

Ped: Pedagogiska verksamheter
IoF: Individ- och familjeomsorg
Äo: Äldreomsorg
Fh: Omsorg om funktionshindrade
A21: Agenda 21

Intern och extern uppföljning.

Uppföljning av stadens verksamheter sker av såväl interna⁷ som externa⁸ aktörer, se tabell sid 17. Uppföljning sker också i olika grad och omfattning beroende på vilken verksamhet som avses och om verksamheten är lagreglerad eller ej.

De uppföljande aktörerna har, förutom olika uppdrag och infallsvinklar, olika mandat i sin uppföljning. Uppföljningen särskiljs i tabellen utifrån två huvudkategorier

- *passiv uppföljning*; sammanställa, påvisa och jämföra kostnader och omfattning
- *aktiv uppföljning*; utöva tillsyn, granska att verksamheterna bedrivs enligt lag och i rätt syfte samt har sanktionsmöjlighet

Av tabellen framgår att aktiv uppföljning och med direkt möjlighet till sanktion, i princip sker av externa aktörer, förutom den uppföljning som sker internt inom respektive nämnd/styrelses egna ansvarsområden. Kommunstyrelsens uppföljning är sammanställande och jämförande. Kommunfullmäktige kan dock utifrån framkommet resultat besluta om åtgärd.

Inom vissa verksamheter kan tillsyns- eller uppföljningsbesök sammanfalla i tid för flera aktörer, som också var och en för sig, helt eller delvis, studerar samma saker (ex Länsstyrelsen – inspektörer - revisionskontor). En ökad samordning i tid kan ge positiva effekter för såväl uppföljda som uppföljande parter.

Stadens årliga uppföljning består till övervägande del av revisionskontorets granskning i samband med bokslut/verksamhetsberättelse samt av redovisning av nyckeltal/prestationsmått som visar en kostnads- och/eller verksamhetsförändring över tid. Vissa basnyckeltal föreslås även redovisas i tertialrapporter från 2006.

Därtill sker, inom främst socialtjänst och pedagogiska verksamheter, en verksamhetsuppföljning via stadens biståndshandläggare, inspektörer och interna kontroller samt av Länsstyrelsen och Skolverket. Därutöver kan verksamheter granskas av externa aktörer på beställning av lokal nämnd eller KF/KS.

Stadsintern uppföljning

Uppföljning är en del av stadens integrerade system för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet, ILS.

Den centrala uppföljningen sker i huvudsak via revisionsrapporter, verksamhetsberättelser, tertialrapporter, kvalitetssystem och inspektörsrapporter. Revisions- och inspektörsrapporterna sker fristående och är inte integrerade i ILS.

⁷ Interna aktörer, se sid 32

⁸ Externa aktörer, se sid 28

Uppföljningen sker vanligast med hjälp av nyckeltal, enkäter, verksamhetsbesök och dokumentstudier. Uppföljningen kan omfatta hela eller delar av en verksamhet. Kännetecknande för den löpande uppföljningen är att den avser antingen ekonomi – budget/utfall eller verksamhet – innehåll/kvalitet.

De av kommunstyrelsen minst årligen inhämtade uppgifter avseende verksamheten i staden, redovisas till viss del i stadens årsredovisning (ÅR) eller efterfrågas av bl.a. SCB för nationell redovisning, men i övrigt har inget användningsområde därutöver framkommit.

En sammantagen övergripande uppföljning av ett verksamhetsområde, nämnd eller styrelse, sker medelst konsulter och stadens revisionskontor vid tillfälliga och avgränsade uppdrag. I verksamhetsberättelserna sker uppföljning av nämnder och styrelserns ekonomi och verksamhet, dock inte alltid sammantaget.

För nämnder och bolagsstyrelser är stadens centrala uppföljning bara en del av den totala uppföljning som sker. Varje nämnd och bolagsstyrelse måste utöver centrala krav, själva utforma adekvat och belysande uppföljning inom respektive ansvarsområde utifrån lokala krav, mål, avtal ody. Uppföljningens omfattning, periodicitet och kvalitet varierar. Uppföljningen redovisas till respektive nämnd och bolagsstyrelse. Till skillnad från nämnderna genomför koncernen Stockholm Stadshus AB i huvudsak sina uppföljningar av bolagens ledning och verksamhet, via externa konsulter.

Generellt kan påstås att trots mängden uppföljande och granskande intressenter och det omfattande arbete som utförs i såväl tid som engagemang, finns ingen kommuncentral helhetsbild av stadens verksamheter. Samtliga uppföljningar påvisar endast resultat utifrån sina specifika faktorer.

Stadens centrala uppföljning av verksamheterna är i avsaknad av analys i bemärkelsen orsak och verkan. En samlad genomgång, dialog och sammanställning av resultaten av de respektive verktyg som använts vid uppföljningen saknas.

Fakta/Konstateranden

Ett antal intressenter/aktörer följer eller granskar minst årligen verksamheter inom staden. Ett särskilt fokus finns på verksamheterna inom stadsdelsnämndernas ansvarsområden, företrädesvis socialtjänst och pedagogiska verksamheter.

Av de externa aktörerna har Länsstyrelsen, Arbetsmiljöverket och delvis Skolverket mandat att utfärda sanktioner. Skolverkets mandat avser pedagogiska verksamheter i enskild/privat regi. Sanktionen kan vara ej tillståndsgivning eller ej utbetalande av peng. Arbetsmiljöverkets sanktion kan vara stängning av arbetsplats och för Länsstyrelsens del ej tillståndsgivning eller vite.

Av de interna aktörerna har bolagsstyrelserna, stadsdels- och facknämnderna samt Socialtjänstnämnden ett direkt sanktionsmandat gentemot samtliga verk-

samheter inom ansvarsområdet såsom budgethållningsåtgärder eller personal-sanktioner. Utbildningsnämnden har liknande mandat gentemot det egna an-svarsområdet gymnasiet, SFI och vuxenutbildningen. Nämnden har däremot inget direkt mandat gentemot pedagogiska verksamheter i enskild/privat regi, och inte heller mot de pedagogiska verksamheter som sorterar under stads-delsnämnderna.

Stadens Revisionskontor har en mellanställning, d.v.s. har genom gällande regelverk, mandat att påpeka för en tvingande förbättring/justering, men inga direkta sanktioner att tillgå. Kommunfullmäktige eller nämnd kan med anledning av revisionsrapport fatta beslut om åtgärd.

Övriga interna (avdelningar inom stadsledningskontoret, inspektörer och ombudsmän) och externa (Socialstyrelsen, SCB, SKL, delvis Skolverket och externa revisorer och konsulter) aktörer har en sammanställande, beskrivande och konstaterande samt i viss mån påpekande roll. Inspektörers och externa granskares utlåtande kan dock i förlängningen genom uppdragsgivaren eller nämnds beslut, medföra en aktiv åtgärd.

Konstateras kan också att samtliga nämnder och bolagsstyrelser aktivt och månatligt följer sina verksamheter inom dess ansvarsområde. Vid tre stipulerade tillfällen per år sammanställs och redovisas resultatet till KF/KS.

Inom kommunstyrelsens ansvarsområden sker sammanställningen utifrån de skilda ansvarsområdena; kostnader – ekonomiavdelningen, verksamhet och åtagande – verksamhetsavdelningarna. Ett webbaserat planerings- och uppföljningssystem saknas.

Koncernstyrelsen Stockholm Stadshus AB sammanställer och redovisar bolagssektorn. Även här sker redovisningen av måluppfyllelsen separat från kostnader och intäkter. Redovisning av måluppfyllelsen sker främst via ett för bolagen gemensamt webbaserat planerings- och uppföljningssystem. Genom den tekniska lösningen för planering och rapportering går det att få en samlad bild av vilka bolag som bidragit på vilket sätt till de övergripande mål koncernstyrelsen valt att fokusera på. Stockholm Stadshus AB arrangerar även möten med bolagen för att presentera och diskutera rapporterade utfall.

Även på nämnd- och bolagsstyrelsenivå sker uppföljningen initialt utifrån ekonomi respektive verksamhet och åtagande. I många fall sker därefter i verksamhetsberättelsen även en sammantagen och beskrivande (förklarande) analys. Analysen är dock inte så utformad att det är möjligt att sammanställa samtliga nämnder och bolagsstyrelser till en stadsövergripande uppföljning, oavsett om det gäller ett enskilt verksamhetsområde eller en samlad bedömning av kommunkoncernens verksamheter eller tjänsteområden⁹.

⁹ Tjänsteområde: Ej verksamhetsspecifika frågor, tvärfrågor som genomsyrar alla verksamheter, tex personalfrågor och integrationsfrågor.

Nämnder och bolagsstyrelser ekonomiska uppföljning av verksamheterna är såväl seriös som minutiös. Ekonomiuppföljningen har av tradition en framstående och viktig roll, medan en mer strukturerad uppföljning av verksamheternas innehåll, kvalitet och måluppfyllelse är en relativt ny företeelse och som ännu inte funnit sina former fullt ut.

Vid ledningens genomgång på alla nivåer måste resultatuppföljningen åtföljas av en diskussion om förklaringar till utfallet. Kvalitetsgarantier och åtaganden tillsammans med resultat från intern kontroll, brukarundersökningar, revision och i förekommande fall, inspektörer samt nyckeltal och andra uppföljningsverktyg ska utgöra analysunderlaget.

Stadens verksamheter är genomgående personalintensiva. Konstateras kan att staden inte systematiskt och kontinuerligt följer personalutvecklingen och inte heller sammantaget med övrig uppföljning. KS/Personalstrategiska avdelningen sammanställer personalmått avseende hela staden till årsredovisning, SCB, SKL m.fl. Lönestatistik och annan personalstatistik tas fram regelbundet och presenteras på hemsidan. Undersökningar angående sjukfrånvaro, rehabiliteringsarbete, övertalighet, rekryteringsbehov görs emellanåt men inte systematiskt, annat än det som faller inom ramen för ordinarie budgetuppföljning.

Löpande under året och på enhets och verksamhetsnivå görs i stort ingen officiell uppföljning eller redovisning inom området personal/medarbetare.

En central och nämndövergripande medarbetarenkät har genomförts 2004 och 2006. Uppgifterna presenteras för personal- och kvalitetsutskottet, personal- och förvaltningschefer och på hemsidan. Några uppgifter presenteras i stadens årsredovisning. Enskilda nämnder kan komplettera enkäten för en lokal totalundersökning. Detta material "ägs" av respektive nämnd. Koncernstyrelsen har enligt eget beslut genomfört motsvarande medarbetarenkät under 2005.

Enligt stadens regler för ekonomisk förvaltning ska varje nämnd årligen fastställa en plan för internkontroll för att säkerställa styrbarhet, effektivitet och säkerhet. Samtliga nämnder och bolagsstyrelser upprättar årligen internkontrollplaner utifrån egna behov och beslut. Planerna har i stort det ekonomiska regelverket som utgångspunkt. Resultatet redovisas till den egna nämnden och ingår inte som en naturlig del i ILS. Någon samlad policy för staden om internkontrollens utformning, innehåll, utförande och återslag finns inte.

Synpunkter och utvecklingsområden

Integrerad uppföljning, ILS

Styrning med mål och uppföljning ska ske i enlighet med ILS. Kvalitetsstrategins begrepp tar upp det som är väsentligt i verksamhetens utförande. En utvecklad uppföljningsmall utifrån strategins kriterier skulle kunna utgöra en metod för årlig verksamhetsuppföljning.

Ett utvecklingsområde avseende integrerad uppföljning enligt ILS är, att se över möjliga former för en uppföljningsmall i enlighet med kvalitetsstrategin.

Externt efterfrågade Personaluppgifter

Externa aktörer (SCB, Socialstyrelsen) efterfrågar årligen ett antal personaluppgifter som inte alltid korresponderar med stadens system. Förvaltningarna lägger ner stort arbete på att ta fram efterfrågade uppgifter. Uppgifterna är i stort desamma årligen och staden bör anpassa IT-systemen till denna efterfrågan.

Kommunfullmäktige beslutade i oktober 2005 (utl 2005:161) bl.a. om en utveckling av IT-stödet och budgetuppföljningen i syfte att underlätta samordning och effektivisering av verksamheternas uppgiftslämnande till stat, kommun och andra intressenter.

Ett utvecklingsområde avseende externt efterfrågade personaluppgifter är, att staden IT-anpassar framtagandet av efterfrågade uppgifter från nationella och andra återkommande intressenter enligt tidigare beslut.

Basnyckeltal

En del av basnyckeltalen kommer från 2006 att redovisas även i tertiärrapporterna. Stadens ledning har för detta inte angett hur den kommer att arbeta med informationen, dvs. nyttan.

Många nyckeltal används inte aktivt i nämnders/styrelser uppföljning. I den mån redovisningskravet i tertiärrapporterna innefattar de nyckeltal som inte används aktivt under året, kommer redovisningen att vara en belastning istället för verktyg för nämnderna och därmed ökad risk för slentrianmässig rapportering och redovisning.

Valet av antal redovisningstillfällen av basnyckeltalen tycks mer ha styrts av möjligheterna att ta fram dessa ur systemen eller ej, än behovet av information för styrning och uppföljning.

Ett utvecklingsområde avseende basnyckeltalen är, att vid uppföljningen av nyckeltalens relevans och funktion även redovisa användbarhet och nytta per nyckeltal. Där sådant inte kan påvisas, utgår nyckeltalet eller omarbetas.

Ansvars- och uppdragsfördelningen

Ansvars- och uppdragsfördelningen avseende Utbildningsnämnden/förvaltningen respektive Socialtjänstnämnden/förvaltningen å ena sidan och stadsdelsnämnderna och KF/KS-SLK å andra sidan, är i många avseenden oklar, förvirrande och ologisk. Detta konstaterades även i utredningen om stadens politiska organisation, SPO.

Fr.o.m. 2005 har KS det stadsövergripande ansvaret för samordning, riktlinjer och utveckling inom de pedagogiska verksamheterna och from januari 2006 tas alla beslut om styrdokument av kommunfullmäktige.

Inom kommunstyrelsen ansvarar stadsledningskontoret för sammanställning och uppföljning av stadsdelsnämndernas verksamhet. Den verksamhetskompetens som krävs för analys av verksamhetsresultatet, återfinns förutom inom kommunstyrelsen även inom utbildningsnämnden respektive socialtjänstnämnden.

En samlad kompetens med tydlig struktur och tydligt ansvar avseende uppföljning av stadens kärnverksamheter borde vara en självklarhet.

Koncernen Stockholm Stadshus AB

Inom koncernen Stockholm Stadshus AB och i det för bolagen gemensamma webbaserade planerings- och uppföljningssystemet, sker redovisade målformuleringar och uppföljning gentemot de av kommunfullmäktige prioriterade inriktningsmålen och ej gentemot riktade mål per verksamhetsområde. Termen mål för verksamhetsområden används men inte avseende de avsnitt som anges i stadens budget, utan för ett av Stadshus AB gjort urval av formuleringar tagna från budgettexterna om inriktningsmålen.

Den målnedbrytning som koncernen Stockholm Stadshus AB använder för att styra och följa upp bolagen avviker således väsentligt från den som används i staden i övrigt. Detta är ett betydande hinder för att göra samlade uppföljningar och analyser för hela kommunkoncernen.

Stadens revision

Revisorerna granskar i den omfattning som följer av god revisionssed, den verksamhet som bedrivs inom staden. En av revisorernas viktigaste uppgifter är att granska om nämnder och styrelser fullgjort de uppdrag som fullmäktige givit dem och årligen uttala sig om respektive nämnd bör beviljas ansvarsfrihet eller inte. Revisionskontoret rapporterar enbart till kommunfullmäktige som är dess uppdragsgivare.

Revisionskontoret har en återkommande dialog och avstämning med andra granskande eller uppföljande aktörer för att få en så sammantagen bild av verksamheten, nämnden eller bolagsstyrelsen som möjligt.

Revisionens huvuduppgift är ansvarsprövning, inte uppföljning i sig. Revisionens granskning skulle dock i än större utsträckning kunna kopplas till enheternas åtagande, uppföljning av sjukfrånvaro och klagomål etc, dvs. det ekonomiska årsresultatet kopplas till nämnder och bolagsstyrelseras prestations- och kvalitetsuppföljning.

Den under 2005 påbörjade granskningen utifrån ett brukarperspektiv som genomförs av revisionskontoret inom socialtjänsten, är ett gott exempel på

granskning som med vidare utveckling och bearbetning kan kopplas till det ekonomiska resultatet för en mer sammantagen bild av verksamheten.¹⁰

Intern kontroll

Förutom vad som anges i Regler för ekonomisk förvaltning kap 5, är staden i avsaknad av gemensam policy avseende den interna kontrollen. För att tillgodose kommunstyrelsens behov av underlag för fullgörande av sin uppsiktsplikt samt enhetlighet och uppsummeringsmöjligheter inom staden, finns ett behov av uttalade och beslutade standardkrav på delar av innehållet i den interna kontrollen.

Den interna kontrollen ska ingå i ILS och innefatta även verksamheternas innehåll, utförande, kvalitet och lagföljksamhet. Då stadens verksamheter är personalintensiva bör även personalfakta inkluderas i den interna kontrollen.

Som ett komplement eller alternativ till stadens inspektörer skulle den interna kontrollen kunna utvecklas för att omfatta även kvalitetsgranskning/ uppföljning. För ökad jämförbarhet över staden och för att understryka sambandet med ILS, skulle en stadsgemensam modell kunna utvecklas utifrån exempelvis inspektörernas bedömningsindikatorer och kvalitetsutmärkelsens kriterier. Detta material skulle komplettera bilden av verksamheten i uppföljningen, dvs vilken kvalitet får vi för pengarna.

Ett utvecklingsområde avseende den interna kontrollen är, att utarbeta kompletterande regler till Regler för ekonomisk förvaltning avseende den interna verksamhetskontrollen. I förslaget ska hänsyn ha tagits till möjligheterna för KS att utöva sin uppsiktsplikt.

Stadens inspektörer

Som framgår av tabellerna på sidorna 15 och 16 är det, inom såväl socialtjänsten som de pedagogiska verksamheterna, ett flertal granskande aktörer inblandade; länsstyrelsen, skolverket, socialstyrelsen, landstinget, kommunen etc. Genomströmningen av för verksamheterna externa personer kan periodvis vara mycket omfattande, samtidigt som de i stort granskar liknande aspekter inom respektive verksamhet.

Inspektörernas granskning inom socialtjänstens verksamheter/äldreomsorg ska särskilt göras ur ett brukarperspektiv. Granskningen ska ge svar på om de insatser som ges eller den verksamhet som bedrivs, tillgodoser det behov den enskilde har och ska genomföras nära den enskilde. Den enskildes rätt till självbestämmande och delaktighet ska främjas. Utöver inspektörernas granskning genomförs likartad granskning och tillsyn av Länsstyrelsen.

Den statliga utbildningsinspektionen för pedagogiska verksamheter har till uppgift att klargöra om och hur väl en verksamhet fungerar i förhållande till

¹⁰ Ex 1: Överskott men, eller rättare pga färre utförda tjänster tex låg bemanning i verksamheten, ej utförda insatser, hög sjukfrånvaro och ej vik. Dvs ej utförda åtaganden. I dessa fall är inte överskottet av fullgott värde eller v.v.
Ex 2: Minskade kostnader/intäkter inom tex hemtjänsten kan också ske även om prestationerna i sig ökar men att ökningen sker inom de lägre, billigare nivåerna.

bestämmelserna i skollag, förordningar och läroplaner. Granskningen avser all verksamhet oavsett regiform. Staden har därutöver egna pedagogiska inspektörer med motsvarande funktion inom det egna ansvarsområdet.

Inspektörsgranskningarna är inte årligen återkommande för varje specifik verksamhet eller enhet. Stadsdelsnämnderna är personalintensiva och har en kontinuerlig brukarrörlighet, dvs personalomsättning inom verksamheterna i kombination med en naturlig brukaromsättning pga ålders- och diagnosrelaterade verksamheter. Jämförelser mellan granskningar över tid kan därför riskera att minska i relevans och jämförbarhet, särskilt då uppföljningarna inte görs kontinuerligt.

Stadens inspektörer arbetar alla via besök på olika kommunala enheter, men arbetar i övrigt utifrån olika utgångspunkter, kriterier och rapporteringssystem beroende på verksamhetsområde. Inspektörerna arbetar på årsbasis och med årsrapporter, men arbetet är inte integrerat i budgetprocessen och ILS.

Stadens inspektörers granskning är avgränsad till verksamheter som drivs i kommunal regi och på entreprenad. Tillsyn och kontroll bör utföras på likartat sätt oavsett regiform, bla med hänsyn till likställighetsprincipen men också för att möjliggöra en rättvisande jämförelse. Detsamma bör gälla oavsett insatsens lagtillhörighet.

Med nuvarande antal inspektörer finns inte utrymme för årliga uppföljningar av samtliga verksamheter. Detta måste ske internt på stadsdelsnivå. Som tidigare redovisats finns såväl myndigheter med skyldighet att kontrollera och utöva tillsyn över stadens verksamheter liksom stadens egna revisorer och stadsdelsförvaltningens interna kontroll. Stadsdelsnämndernas verksamhetsuppföljning måste utvecklas och systematiseras som ett kontinuerligt komplement till särskilda inspektörstjänster. Utöver att nämndernas ansvar för verksamhetens innehåll och kvalitet förtydligas, uppnås fördelen att det blir tidigare såväl upptäckt av eventuella missförhållande som vidtagande av åtgärd. En sporadisk uppföljning kan också uppfattas som en extraordinär händelse som verksamheten måste förbereda sig inför. Avsikten med all uppföljning är dock att synliggöra verksamheten i dess vardag.

Inspektörernas arbete och kompetens bör tillvaratas och resultatredovisningens nyttoeffekt måste tydliggöras och ingå som en del i ledningens genomgång. Tonvikten bör vara att lyfta fram goda exempel och arbetssätt samt vara vägledande för utveckling av verksamheterna.

Medarbetare

Stadens verksamheter är mycket personalintensiva. Såväl kostnader som kvalitet är avhängigt personaltillgång och kompetens. Detta förhållande måste även avspelas i den uppföljning som görs exempelvis via medarbetarenkäter, personalfakta och nyckeltal.

Som konstaterats tidigare, följer inte nämnder, bolagsstyrelser och kommunledningen personalfrågor och -utveckling systematiskt och kontinuerligt.

Kommunstyrelsen/Personalstrategiska avdelningen tar dock kontinuerligt fram lönestatistik och annan personalstatistik. Löpande under året och på enhets/verksamhetsnivå görs ingen officiell uppföljning eller redovisning. Inget av de under 2005 beslutade basnyckeltalen för stadens nämnder avser strategiska framgångsfaktorer inom medarbetarområdet eller har någon koppling till stadens styrdokument avseende personalpolicy.

Ett utvecklingsområde är att Personalstrategiska avdelningen uppdras att utarbeta några få, men strategiska basnyckeltal avseende personal/medarbetare. Nyckeltalen ska vara användbara på samtliga nivåer.

Stadens medarbetarenkät genomförs f.n inom ramen för kompetensfonden. Syftet med att ta fram en webbaserad enkät var att få ett uppföljningsinstrument som är användbart såväl över tid som på olika nivåer i organisationen. Kompetensfondens arbete upphör fr o m 2007.

Enkäten har i nuvarande form genomförts 2004 och 2006 inom stadens samtliga förvaltningar och under 2005 inom bolagen. Möjlighet har funnits för nämnder att själva besluta om kompletterande eget deltagande, för en totalundersökning inom det egna ansvarsområdet. Enkätens resultat är ett gott underlag för avstämning av hur stadens personalpolitiska arbete fungerar och som en utgångspunkt för stadens strategiska arbete inom medarbetarområdet.

Ett utvecklingsområde är att säkerställa fortsatt genomförande av medarbetarenkäten. Enkäten förutsätts avse medarbetare inom såväl bolagsstyrelser som nämnder och genomföras vid samma tidpunkt för ökad jämförelse inom staden.

Uppföljning - Externa aktörer

Distinktion:

Aktiv uppf = sanktionsmandat.

Passiv uppf = konstaterar, lyfter fram, påpekar

EXTERNA AKTÖRER

UPPDRAG, KOMMENTARER

Länsstyrelsen Tillsyn
Verksamhetsuppföljning
Tillståndsgivning
Samordnare av länets risk- och säkerhetsarbete
(*aktiv uppf*)

Arbetar på regional nivå.

Granskar och följer utvecklingen av socialtjänstens samtliga områden, ger tillstånd till privat verksamhet samt ger råd till myndigheter och allmänhet. Tar emot och handlägger överklaganden av kommunala beslut.

Länsstyrelsen har, utöver de egna uppdragen, tillsammans med Socialstyrelsen ett gemensamt uppdrag att årligen till regeringen redovisa resultatet av länsstyrelsens tillsyn av socialtjänsten.

Länsstyrelsen är, tillsammans med Socialstyrelsen, statens granskningsorgan och utövar tillsyn enligt SoL, LSS samt hälso- och sjukvårdslagen (HSL). Länsstyrelsen följer utvecklingen inom socialtjänsten och har tillsyn över att dess olika verksamheter bedrivs enligt gällande lagar och regler. Tillsynen omfattar verksamheter i såväl kommunal som privat regi. Länsstyrelsen beviljar också tillstånd för privata verksamheter. Länsstyrelsen arbetar på regional nivå.

Länsstyrelsen kan vidta sanktioner i form av ej fortsatt tillståndsgivning eller vite. För stadens del kan vite delges om staden ej effektuerat vissa av domstol beslutade insatser, inom viss tid.

Länsstyrelsen har tillsammans med Socialstyrelsen ett gemensamt uppdrag att årligen till regeringen redovisa resultatet av Länsstyrelsens tillsyn av socialtjänsten.

Tillsynen handlar om att se till att gällande lagar och regler följs när kommunerna fattar beslut (myndighetsutövning) och genomför stöd- och serviceinsatser inom socialtjänstens område. Det gäller även privata utförare, som t.ex. bedriver boenden eller daglig verksamhet, däremot fn inte privata assistansfirmor.

Länsstyrelsen tar också emot klagomål, utformar information och ger råd till allmänheten och kommunerna i länet om hur socialtjänstlagen och andra lagar som styr socialtjänstens arbete ska tillämpas.

Varje år genomför Länsstyrelsen övergripande tillsyn av offentlig verksamhet. Det innebär att följa upp och granska hela eller delar av olika verksamhetsområden i flera kommuner. Det kan gälla myndighetsutövningen eller verksamhet som riktar sig till olika grupper. Den planerade tillsynen kompletteras med tillsyn som görs på grund av anmälningar som inkommit till Länsstyrelsen.

Länsstyrelsen bevakar därutöver att kommunerna planerar för framtida behov av stöd och service.

På samma sätt som Länsstyrelsen genomför övergripande tillsyn av kommunerna görs även tillsyn av privat verksamhet. Länsstyrelsen gör då en allsidig bedömning av verksamhetens innehåll och kvalitet. Viss tillsyn görs också här på grund av anmälningar.

I Stockholms län finns ett mycket stort antal privata verksamheter som riktar sig till olika målgrupper och fyller olika behov. Alla dessa verksamheter kan inte granskas varje år av Länsstyrelsen. Ett nära samarbete har därför utvecklats med kommunerna, som också har ett tillsynsansvar för privat verksamhet. Kommunerna gör tillsynsplaner som tillställs Länsstyrelsen, genomför tillsynen och rapporterar till

**EXTERNA
AKTÖRER**

UPPDAG, KOMMENTARER

Länsstyrelsen som sammanställer. Tillsynen sker inte efter en för alla stadsdelar eller kommuner enhetlig mall och är därför svår att sammanställa för ex.vis jämförelser.

Tillsynen genomförs genom att granska handlingar, göra besök, genomföra intervjuer eller enkäter och träffa representanter för brukare, personal, ledningsgrupper etc. Ibland samarbetar Länsstyrelsen och Socialstyrelsen med gemensamma uppdrag.

Socialstyrelsen

Nationella program för tillsyn
Allmänna råd
Utvecklingsprogram
(passiv uppf)

Arbetar på nationell nivå

Följer utvecklingen och utvärderar verksamheterna inom socialtjänsten på nationell nivå. Länsstyrelsen har det operativa ansvaret för kommunernas socialtjänst och Socialstyrelsen har ansvar för utveckling och samordning,

Socialstyrelsen har tillsammans med Länsstyrelsen ett gemensamt uppdrag att årligen till regeringen redovisa resultatet av länsstyrelsens tillsyn av socialtjänsten. Socialstyrelsen sammanställer.

Socialstyrelsen och SCB har sedan 1990-talet samverkan avseende (enkät)utskick till bla SdN, för att minimera flödet.

Socialstyrelsens regionala tillsynsenhet har tillsammans med Länsstyrelsen ett gemensamt uppdrag att årligen till regeringen redovisa resultatet av länsstyrelsens tillsyn av socialtjänsten. Socialstyrelsen sammanställer. Socialstyrelsen arbetar främst på två områden – statistik för att beskriva levnadsförhållanden samt verksamhetsuppföljning. Socialstyrelsen arbetar på nationell nivå.

Socialstyrelsen utfärdar föreskrifter och allmänna råd, ansvarar för samordning och utveckling av tillsynen på socialtjänstens område. Tillsammans med länsstyrelserna som utför den löpande tillsynen på regional nivå, följer socialstyrelsen på nationell nivå upp och utvärderar reformer, lagstiftning och verksamheter som kommuner, landsting och enskilda huvudmän bedriver, sammanställer kunskap på centrala områden inom socialtjänst, vård och omsorg och har ansvar för den officiella statistiken inom hälso- och sjukvård och socialtjänst m.m. Socialstyrelsen har även ansvar för den medicinska tillsynen.

Socialstyrelsen får också riktade uppdrag direkt från regeringen. Två exempel på sådana uppdrag som Socialstyrelsen nyligen redovisat är en omvärldsanalys av vilka processer inom samhällsutvecklingen som påverkar möjligheterna att uppnå de handikappolitiska målen och hälso- och sjukvårdsinsatser för psykiskt funktionshindrade i särskilda boenden. Den senare omfattar utvalda särskilda boenden för psykiskt funktionshindrade i kommuner/ stadsdelar i Stockholms län. Granskningen handlade om hur författningarna efterlevs och fungerar avseende läkemedelshantering, medicintekniska produkter, kvalitetsystem, avvikelshantering och remissshantering.

SCB

Tendenser
Nyckeltal
Jämförelser
(passiv uppf)

Central förvaltningsmyndighet för officiell statistik. Presenterar statistik av god kvalitet som underlag för beslutsfattande, debatt och forskning.

SCB och Socialstyrelsen har sedan 1990-talet samverkan avseende (enkät)utskick till bla SdN, för att minimera flödet.

**EXTERNNA
AKTÖRER**

UPPDRAG, KOMMENTARER

Arbetsmiljö-
verket

Tillsyn och uppföljning av arbetsmiljö- och arbetstidslagstiftning.
(aktiv uppf)

Arbetsmiljöverket har ett tillsyns- och uppföljningsuppdrag av arbetsmiljö- och arbetstidslagstiftning och omfattar alla arbetsplatser som finns i stadens eller annans regi. Arbetsmiljöverket har sanktionsmandat.

Arbetsgivaren har ansvar för att verksamheten drivs på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall förebyggs och att man uppnår en tillfredsställande arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets uppgift är att kontrollera att arbetsgivaren lever upp till de krav som finns i Arbetsmiljölagen och i de föreskrifter som Arbetsmiljöverket utfärdar. Kontrollen sker vanligen genom inspektion. Inspektionerna utförs av verkets inspektörer. Val av arbetsplats görs utifrån en bedömning av vilka arbetsplatser som medför de största riskerna för ohälsa eller olyckor.

Vid inspektionen kontrolleras att arbetsgivaren bedriver ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) samt fysiska, psykiska och sociala risker. Det förekommer också att inspektionen riktas mot någon enskild risk till exempel en viss typ av maskin eller en viss arbetsuppgift.

Brister i arbetsmiljön beskrivs skriftligt i ett inspektionsmeddelande inom tre veckor efter besöket. I det uppmanas arbetsgivaren att till en viss tidpunkt redogöra för hur de beskrivna bristerna i arbetsmiljön ska åtgärdas, samt redovisa hur kraven uppfyllts till Arbetsmiljöverket.

Inspektionsmeddelandet är inget formellt (bindande) beslut, utan en uppmaning till arbetsgivaren att vidta de åtgärder som Arbetsmiljöverket kräver utifrån arbetsmiljölagstiftningen. Av denna anledning kan inspektionsmeddelandet inte överklagas.

Om arbetsgivaren inte följer de krav som står i inspektionsmeddelandet, kan Arbetsmiljöverket meddela föreläggande eller förbud av viss hantering eller verksamhet. Till ett sådant föreläggande eller förbud kan verket även sätta ut ett vitesbelopp.

Skolverket

Målangivelse
Uppföljning
Granskning
Inspektion
Utvärdering
Tillstånd
Statligt stöd
(aktiv uppf)

Skolverket anger mål för skolväsendet, informerar och granskar.

Skolverket beslutar om godkännande av nya friskolor och deras rätt till bidrag.

Samlar regelbundet (per 15/10) in data från kommunernas förskolor, skolbarnsomsorg, skolor och vuxenutbildningar. Årligen inhämtas uppgifter om verksamheternas organisation, kostnader och resultat. Regelbundet utförs attitydmätningar. Kommunerna använder statistiken för sin planering och riksdag/regering för planering och beslut.

Utbildningsinspektionen har till uppgift att klargöra om och hur väl en verksamhet fungerar i förhållande till bestämmelserna i skollag, förordningar och läroplaner. Avser all verksamhet oavsett regiform.

Administrerar, följer upp och utvärderar de finansiella styrmedlen (tex statsbidrag)

**EXTERNA
AKTÖRER**

UPPDRAK, KOMMENTARER

Sveriges Kommuner och Lands- ting (SKL)	Intresseorganisation för kommuner, landsting och regioner. Verkar på medlemmarnas uppdrag med utgångspunkt i den lokala och regionala demokratin.
Extern revi- sion/konsult - granskning	Enligt uppdrag (passiv → aktiv hos uppdragsgivaren)

DÄRUTÖVER FINNS BL.A:

Krisbered- skapsmyn- digheten (KBM)	KBM är en statlig myndighet med uppgift att samordna arbetet med att utveckla krisberedskapen i det svenska samhället. KBM ska samordna planeringen och uppföljningen av krisberedskapsarbetet. Krisberedskapen bygger på att kommuner, landsting, myndigheter, organisationer och företag tar sitt ansvar och samarbetar med varandra. KBM ska ha en helhetssyn och stödja de ansvariga, framförallt kommuner och länsstyrelser. KBM ska också tydliggöra de ansvarigas roller samt bygga upp och förmedla kunskap.
Förvaltnings- domstolar	Förvaltningsdomstolarna består av Länsrätten, Hovrätten och Regeringsrätten. Beslut om insatser enligt LSS och SoL kan i stor utsträckning överklagas genom förvaltningsbesvär av den som berörs av beslutet. I domstolen prövas den enskildes behov mot lagens bestämmelser, inte mot kommunens ekonomi, brist på platser eller annat som ligger utanför den enskilde. Kommunen är skyldig att följa domstolens avgörande. I vissa avseenden har Länsstyrelsen fått sanktionsmöjligheter mot kommuner som trotsar förvaltningsdomstolarnas domar.
Justitieom- budsmannen, JO	JO – eller Riksdagens ombudsman som är den formella beteckningen – har till uppgift att utöva tillsyn över om myndigheter följer lagar och förordningar. Det står vem som helst fritt att genom klagomål väcka ett ärende hos JO. JO fattar beslut i alla ärenden. Om ärendet inte avskrivs från vidare handläggning eller avvisas kan JO begära in alla handlingar kring en viss person som finns i förvaltningens akter. JO:s granskning utmynnar i ett beslut som kan innehålla kritik mot förvaltningen om JO anser att fel har begåtts. JO granskar även sådan hantering som inte omfattas av rätten att överklaga genom förvaltningsbesvär.

Uppföljning - Interna aktörer

Distinktion:

Aktiv uppf = sanktionsmandat.

Passiv uppf = konstaterar, lyfter fram, påpekar

<u>INTERNA AKTÖRER</u>	<u>UPPDRAG, KOMMENTARER</u>	Redo- visar till KF/KS
SLK/Välfärd & utbildning- savd	Samordnar Policy Riktlinjer Uppföljning, utvärdering; kundval, ramavtal, nyckeltal (<i>passiv uppf</i>) Inspektioner (se nedan "Inspektörer") Avdelningen samordnar frågor som rör förskola, grundskola, gymnasieskola, KomVux, svenska för invandrare (SFI), flyktingmottagande, arbetsmarknad, integration, demokrati, jämställdhet, näringsliv, socialtjänst, omsorg om personer med funktionshinder, äldreomsorg, kultur och föreningsverksamhet, fritid, konsumentverksamhet på stadsdelsförvaltningarna, forskning och utveckling inom området samt för kanslistöd till centrala kommunstyrelsens handikappråd och till kommunstyrelsens pensionärsråd. Vidare svarar avdelningen för övergripande och strategiska fastighets- och lokalfrågor samt bedömningar av förslag till större investeringar, inhyrningar och avveckling av lokaler. <u>Vård & Omsorgsenheten</u> Enheten utarbetar stadsledningskontorets beslutsunderlag i strategiska vård och omsorgsfrågor samt bereder ärenden till kommunstyrelsens äldreomsorgsberedning och till kommunstyrelsens pensionärsråd. Stadens centrala uppföljning av kvalitet sker bland annat av äldreomsorgsin- spektörerna och äldreombudsmannen. Enheten leder den strategiska planeringen för de särskilda boendeformerna för äldre i staden. <u>Utbildning & Arbetsmarknadsenheten</u> Enheten bereder ärenden av strategisk karaktär till kommunstyrelsen rörande förskola, grundskola, gymnasium, komvux, SFI, flyktingmottagande, ekonomiskt bistånd samt samordning av ärenden till kommunstyrelsens arbetsmarknads- och integrationsberedning. Ledning och uppföljning av stadens plan för jämlikhet, integration och mångfald samt arbetsmarknadspolitiska riktlinjer. Enheten samordnar frågor som rör demokrati, kultur, stadsmuseum och stadsarkiv. <u>FOU-enheten</u> Enhetens uppgift är att i dialog med stadens förvaltningar m fl ta fram vetenskapligt baserad kunskap som kan bidra till långsiktig utveckling inom skolans och socialtjänstens områden. I uppgifterna ingår också att stimulera intresse för forskning och kunskapsutveckling, genom FoU-cirklar och på annat sätt samt att handleda och stödja stadens förvaltningar i egna uppföljnings- och utvärderingsarbeten.	
SLK/Infrastru- kturavd	Samordnar Policy Riktlinjer Uppföljning, utvärdering; upphandling, ramavtal, nyckeltal (<i>passiv uppf</i>) Avdelningen samordnar trafiknämnden, marknämnden, stadsbyggnadsnämnden, kyrkogårdsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, renhållningsnämnden, fastighets och saluhallsnämnden, idrottsnämnden, brand- och räddningsnämnden samt stadsdelsnämndernas arbete	KF/KS

med stadsmiljö.

Samordnar frågor som rör bostäder, vägar, mark, miljö, el, vatten, avlopp, hamnar, brand och räddning, forskning och utveckling inom området.

Avdelningen ska samordna stadens översiktsplan med olika styrdokument på miljöområdet samt samordna vision 2030 med stadens övriga styrdokument.

SLK/Ekonom
iavd

Övergripande ansvar för
anvisningar
budget
redovisning
ekonomisk uppföljning
finansiella frågor.
(i princip passiv uppf)

KF/KS

Samordnar, sammanställer, bevakar, utreder.

Avdelningen har det övergripande ansvaret i staden för budget, redovisning, ekonomisk uppföljning och finansiellt inriktade frågor.

Samordnar arbetet med att analysera den ekonomiska utvecklingen på kort och lång sikt samt bevakar och utreder frågor som är strategiska och av betydande ekonomisk vikt för staden. Avdelningen har även ett samlat ansvar för att göra ekonomiska kommunkoncernanalyser och utvärderingar. I detta ligger att göra prognoser för finansieringen samt följa statsbidragens och utjämningsystemens utveckling.

Avdelningen består av tre enheter, Budget & - Controllerenheten, Redovisningsenheten, Finansenheten samt en analysgrupp för skatter, statsbidrag och samhällsekonomi.

Budget & Controllerenheten:

Anvisningar.
Resursfördelningssystem
Fördelningsnycklar
Basnyckeltal

Enheten bereder och sammanställer kommunkoncernens budget kommunfullmäktiges uppdrag till stadens nämnder samt samordnar arbetet med stadens månads- och tertialrapporter och övergripande analyser i samband med uppföljningen.

Redovisningsenheten:

Systemägare Agresso
Anvisningar för nämndernas arbete med verksamhetsberättelse
Tekniska anvisningar för arbetet med bokslut

Redovisningsstaben svarar för den övergripande redovisningen i staden i syfte att möjliggöra lokal och central uppföljning av stadens verksamhet och säkra att staden följer gällande lagar och god redovisningssed.

Staben ansvarar för framtagande av stadens och kommunkoncernens bokslut och årsredovisning.

Som systemägare till stadens ekonomisystem ansvarar redovisningsstaben för förvaltning och utveckling av ekonomisystemet.

**INTERNA
AKTÖRER****UPPDRAG, KOMMENTARER**Redo-
visar
tillSLK/Personal
strategiska
avdPolicy
Riktlinjer
Personalfakta och sjukfrånvaro
(passiv uppf)KF/KS
P&Kval
utskott

Personalstrategiska avdelningen (PAS) driver, utvecklar och följer upp de strategiska arbetsgi-
varfrågorna i staden samt tar fram policies, riktlinjer, utredningar och strategier för den nuva-
rande och framtida personalpolitiken. Uppföljning av jämställdhets- och mångfaldsplaner,
kompetensförsörjning, sjukfrånvaro, övertalighet och rekryteringsbehov samt stadens löneut-
veckling.

Avdelningen ska

- tillhandahålla efterfrågat siffermaterial, underlag och sammanställningar till SLK's stadsö-
vergripande redovisningar i samband med tertialer, VB och årsredovisning. Avser såväl
nämndvis som övergripande. Tidplan enligt ekonomiavdelningen.
- utifrån analyser av nämndernas planer och rapporter i budgetarbetet, sammanställa och
tillhandahålla underlag till personalstrategiska avdelningens ledningsgrupps bedömningar
av erforderliga insatser inom medarbetarområdet utifrån av KF beslutade mål. Tidplan en-
ligt PAS.

Medarbetarenkät har 2004 och 2006 genomförts inom ramen för kompetensfondens arbete.
Redovisas till personal- och kvalitetsutskottet som en avstämning av hur stadens personalpoli-
tiska arbete fungerar. Resultatet kan också vara en utgångspunkt för stadens övergripande arbe-
te inom medarbetarområdet. Resultatet presenteras även för stadens personalchefer och för-
valtningschefer samt publiceras på nätet.

PAS är stadens centrala, kollektivavtalsslutande arbetsgivarpart.

Revisions-
kontoretÅrligen pröva om
*verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och ekonomiskt försvarbart sätt
*räkenskaperna är rättvisande
*tillräcklig intern kontroll
(indirekt aktiv uppf; tvingande synp pga reglemente)

KF/KS

Fördjupad revision inom för perioden särskild utvalda områden/ verksamheter.

Kontoret ska även verka stödjande och rådgivande gentemot nämnder och styrelser.

Stadsrevisionen arbetar på uppdrag av kommunfullmäktige i enlighet med Kommunallagen.
Fullmäktige fastställer antalet revisorer, sk revisorsgrupper som biträds av tre revisionsenheter.
För bolagens del finns lekmanarevisorer.

Bolagsrevision

Revision utförs av auktoriserad revisor

Bolagsstämman är uppdragsgivare

Bolagsstämman beslutar om ansvarsfrihet

Revisionen regleras av Aktiebolagslagen

Objekt för revision är styrelsen och VD's förvaltning

Revisorn granskar årsredovisning och bokföring samt
företagsledningens förvaltningKommunal revisionRevision utförs av förtroendevalda revisorer med bi-
träde av sakkunniga yrkesrevisorer

Kommunfullmäktige är uppdragsgivare

Kommunfullmäktige beslutar om ansvarsfrihet

Revisionen regleras av Kommunallagen

Objekt för revision är styrelser, nämnder, beredningar
och företagRevisorerna granskar ändamålsenlighet, ekonomi, rä-
kenskaper och intern kontroll

Den kommunala revisionens uppgifter och organisation regleras i Kommunallagen. Stadens
förtroendevalda revisorer ska varje år granska hela den kommunala verksamheten inklusive bo-
lag och stiftelser i den omfattning som följer av god revisionssed. Till sin hjälp har man Revi-
sionskontoret som består av professionella tjänstemän. Kommunfullmäktige är revisorernas
uppdragsgivare.

Stadsrevisionen gör årligen revision på stadens samtliga nämnder och bolag. Granskningen sker utifrån en basgranskning som är gemensam för alla nämnder. Prövning görs om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig.

Revision på bolagens årsredovisningar och bokföring får endast utföras av auktoriserade revisorer. Den kommunala revisionen avser där styrning, uppföljning och den interna kontrollen.

Revisionens syfte är att pröva om nämnder och styrelser har tillfredsställande system för intern kontroll bl.a. för att säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt, att lagar, avtal och andra gällande regler, föreskrifter och beslut följs samt att säkerheten i redovisningsrutiner, administrativa rutiner och IT-system är tillfredsställande. Det sammanställda resultatet, revisionsrapporten, ska kommenteras och föreläggas respektive nämnd eller styrelse.

Revisionens arbetssätt ska vara framåtsyftande och bidra till förbättringar i stadens verksamhet. I god revisionssed ingår att noga planera granskningsinsatserna utifrån en analys av väsentlighet och risk, tillämpa professionella metoder för att genomföra granskningen, dokumentera granskningens inriktning, omfattning och resultat, föra en dialog om granskningsresultatet med den granskade verksamheten, följa upp att revisionens iakttagelser och synpunkter leder till att förbättringsåtgärder vidtas av verksamheten, arbeta förebyggande genom att ge råd och stöd samt att kvalitetssäkra revisionsprocessen och kontinuerligt utvärdera revisionens insatser mot fastställda mål och planer.

Utöver den granskning som görs av varje nämnd, styrelse och bolag varje år, upprättas även årliga revisionsplaner som anger vilka områden som särskilt kommer att granskas under året. Under revisionsåret 2005/2006 granskas tex särskilt rättssäkerheten i beslut om insatser till äldre och funktionshindrade och arbetet med/mot mobbning inom skolans område.

Revisionskontoret har en återkommande dialog och avstämning med andra granskande eller uppföljande aktörer, som ex.vis inspektörerna och SLK's verksamhetsenheter, för att få en så sammantagen bild av verksamheten eller nämnden som möjligt. Kontoret har också drivit projekt gemensamt med Äldrecentrum. Dialog förekommer även med Länsstyrelsen.

Socialtjänst-
nämnden
(Fh, IoF,
Socps, jourer,
HVB)

Policy
Riktlinjer
Uppföljning

I samband med omorganisationen 1999 inrättades Socialtjänstnämnden bestående av Staben och Socialtjänstförvaltningen. Socialtjänstnämnden har till huvuduppgift att bereda ärenden till KS avseende riktlinjer och policy samt uppföljning av stadens socialtjänst exkl äldreomsorg, svara för viss kommunövergripande verksamhet och att mot ersättning tillhandahålla tjänster som beställs av andra nämnder.

Staben:
Policy
Riktlinjer
Uppföljning
(passiv uppf)

KF/KS
SofN

Staben svarar för övergripande frågor om socialtjänst, undantaget äldreomsorg, och för att följa upp socialtjänstverksamheter i hela staden.

Staben bereder frågor till kommunstyrelsen om hela stadens socialtjänst utom äldreomsorgen.
(Reglemente SotN: har till uppgift att bereda ärenden till KS avseende riktlinjer, principer och uppföljning inom socialtjänsten utom äldreomsorg)

Staben utarbetar riktlinjer och ger förslag till inriktning i principiella frågor till kommunstyrelse- och fullmäktige samt genomför information och utbildning i samband med detta. Staben driver också projekt i syfte att utveckla metoder och kunskap samt besvarar remisser och yttrar sig till nämnden i frågor som rör stadens samlade insatser. (Reglemente SotN: ansvarar SotN för stadsövergripande frågor rörande omsorg om fysiskt och psykiskt funktionshindrade, socialtjänstens (IoF) barn- och ungdomsverksamhet, missbrukarfrågor, ekonomiskt bistånd)

Staben är med sin verksamhetskompetens delaktig i SLK/Välfärd & utbildnings uppföljning och analys av stadsdelarnas verksamheter och nyckeltal. Denna organisation är otydlig - få förstår att Staben i sitt uppdrag inte är en del av SotF.

Socialtjänstförvaltningen:

SotN

KÖV-ansvar

Verksamhetsdrift mot ersättning

Serveringstillstånd

(aktiv uppf avseende egna verksamheter)

Förvaltningen ansvarar för kommunövergripande jourer och verksamheter, drift av viss öppen-, familjehems- och institutionsvård för barn, ungdomar, familjer och vuxna med sociala, missbruks- och/eller psykiska problem där platser kan köpas av stadsdelsförvaltningarna. Förvaltningen samordnar även arbetet med de hemlösa samt handlägger och utövar tillsyn av serveringstillstånd.

Socialtjänstnämnden har ett aktivt uppföljningsansvar inom förvaltningens ansvarsområde, i likhet med stadsdelsnämnderna.

Utbildnings-
nämnden
(Kom ped
v.heter, ensk
regi)

Uppföljning
Inspektion (se nedan "Inspektörer")
Utvärdering
Brukarundersökningar
Tillsyn (enskild regi)
(Passiv resp aktiv uppf)

Ansvarar för gymnasieskola och vuxenutbildning samt har ett övergripande ansvar för att alla barn, unga och vuxna får det stöd de behöver för sin utbildning och utveckling. Enligt skollagen ska utbildningen inom resp skolform vara likvärdig, oavsett var i landet den anordnas.

Nämnden ansvarar för drift av kommunal verksamhet inom gymnasieskola, vuxenutbildning, svenska för invandrare (sfi) och enheterna inom S:t Örjans rektorsområde samt för mål, uppföljning, utvärdering och utveckling av desamma. Nämnden ansvarar även för all hantering av enskilt driven förskola och fristående skola samt för att lika villkor gäller mellan egenregiverksamheter och enskilt drivna verksamheter.

Nämnden ansvarar därutöver för skol- och förskoleinspektörerna, verksamhetscheferna inom skolhälsovården i Stockholm, bidrag till utomstående organisationer som bedriver verksamheter inom skolans område, där detta inte ankommer på stadsdelsnämnd och att stadens skolor får tillgång till olika former av specialiststöd, såsom psykolog, kurator, specialpedagog/speciallärare, IT- och mediastöd, biblioteksstöd och ungdomsmottagning.

Inom ansvarsområdet finns även den stadsövergripande kvalitetsredovisningen och att vara remissinstans till skolverket avseende tillståndsansökan för fristående grund- och gymnasiesko-

lor. De pedagogiska verksamheternas kvalitetsredovisning sammanställs av utbildningsförvaltningen på uppdrag av kommunstyrelsen. Uppföljningen har fin egna, separata anvisningar. Motsvarande redovisningskrav finns ej på övriga verksamheter.

Därutöver görs övergripande uppföljningar av samtliga skolformer. Uppföljningen avser måluppfyllelse och följsamhet mot lagar, föreskrifter och riktlinjer och sker i form av tillsyn, inspektion samt analys av resultat.

Inspektörer

Stadens inspektörer (passiv men indirekt aktiv uppf)

En del av stadens uppföljning och utvärdering utförs av inspektörer, fin 21 stycken. Uppdraget är att bevaka att stadens verksamheter har en god och jämn kvalitet samt att synliggöra strategiska frågor och framgångsfaktorer. Inspektörerna ska hålla den politiska ledningen på olika nivåer informerad om såväl kvalitet som utveckling i verksamheterna. Arbetet är inte knutet till ILS.

Äldreomsorgsinspektörer.

(passiv men i praktiken aktiv uppf)

Staden har tre äldreomsorgsinspektörer, organisatoriskt tillhörande Valfärd och utbildningsavdelningen och är underställda kommunstyrelsen. Inspektörerna avger årligen en samlad rapport om verksamheten i stadens äldreomsorg.

KF/KS

Uppdraget är att granska kvaliteten och kartlägga stadsdelsnämndernas äldreomsorg på ett systematiskt sätt. Granskningen omfattar egen-regi verksamhet och verksamhet på entreprenad. Uppdraget är att rapportera om förhållandena ute i verksamheterna med utgångspunkt från politiskt fastställda mål, gällande lagstiftning och i linje med stadens kvalitetsstrategi. Inspektörerna ska bidra till en positiv utveckling inom äldreomsorgen genom att sprida goda exempel och verksamhetsidéer.

Stockholms stads övergripande målsättning är att äldreomsorgen ska vara av god och jämn kvalitet och att den äldre skall få likvärdig vård och omsorg oavsett i vilken stadsdel man bor i. Inspektörerna ska granska verksamheten ur den äldres perspektiv och granskningen ska omfatta hela äldreomsorgsorganisationen, dvs såväl beställare som utförare. Syftet är att bedöma och redovisa den kedja av insatser som den äldre möter då ett behov av vård och omsorg uppstår.

Granskningen genomförs med utgångspunkt från utarbetade kvalitetskriterier. Modellen för granskningen består av olika steg innefattande intervjuer, dokumentgranskning, deltagande observationer, analys och återkoppling. Granskningen avslutas med skriftlig rapport som överlämnas till stadsdelsnämnden, kommunstyrelsens äldreomsorgsberedning och kommuncentrala pensionärsrådet. Det är stadsdelsnämnden som fattar beslut angående eventuella åtgärder.

Pedagogiska inspektörer

(passiv men indirekt aktiv uppf)

Inom Utbildningsnämnden finns 18 pedagogiska inspektörer, varav åtta avser förskola, en skolbarnsomsorg, fem grundskola, en barn med särskilda behov, två gymnasieskola och en vuxenutbildning inkl SFI. Stadsdelsförvaltningarna har ansvaret för samliga kommunala verksamheter, förutom gymnasieskolan och vuxenutbildningen.

UtbN

De pedagogiska inspektörerna ska bl a granska genomförandet av skol- och förskoleplanerna och rapporterar till utbildningsnämnden. Inspektörsrapporterna utgör en del i kvalitetsuppföljningen inom de pedagogiska verksamheterna.

Förutom inspektörerna finns även statlig årsredovisning till Skolverket samt årsrapporter från skolhälso, skolkuratorer och skolpsykologer. För de pedagogiska verksamheterna sker ingen samlad årsrapport.

Inspektörernas urval av skolor och skolbarnsomsorg som granskas görs med beaktande av tidpunkt för senaste besök. Besöken inriktas mot att granska skolans lokala mål- och kravnivåer med syfte att utröna dess tydlighet, överensstämmelse med nationella mål respektive stadens kravnivåer samt tillämpning vid resultatbedömning av elevernas kunskaper. Resultat från de kommunala och nationella proven och betygen är viktiga underlag. Granskningen skall förutom dokumentstudier innefatta intervjuer med skolledning, personal och elever.

Sammantaget ska resultatsammanställning, verksamhetsbesök och samtal/intervjuer ge underlag för en analys och diskussion på respektive skola, samtidigt som granskningen på termins- eller helårsbasis ger en mer generell bild av hur grundskolorna bedriver och tillämpar en mål- och resultatstyrd verksamhet. Bedömningsunderlaget har sin utgångspunkt i skollag, Lpo 94 och Allmänna råd för fritidshem. Bedömningsunderlaget skickas till skolan inför besöket.

Besöken avslutas med en muntlig återrapportering. Den muntliga återrapporteringen kompletteras med en skriftlig sammanfattning över skolornas styrkor och svagheter samt förslag till utvecklingsområden.

Efter besöket sker en uppföljning av inspektionen och det fortsatta arbetet. Det sker genom ett uppföljningsbesök med skolledningen efter ca 8-10 veckor. Under uppföljningssamtalet utvärderas också hur inspektionen har uppfattats av skolan. Detta ligger sedan till grund för inspektörernas självvärdering och utvärdering.

Inspektörsbesöken inom **förskolan** sker med utgångspunkterna Läroplan för förskolan (Lpfö98) och de prioriterade områdena i Förskoleplan för Stockholms stad.

Som förberedelse inför inspektionen får förskolan anvisningarna "Prioriterade mål och riktlinjer vid inspektion av förskoleverksamheten inom Stockholms stad" (framarbetat av förskoleinspektörerna med stöd av nationella och kommunala mål) och brevet "Riktlinjer för förskoleinspektörernas arbete". Inspektionen av förskolan omfattar förutsättningar och organisation, lokala styrdokument, normer och värden, utveckling och lärande, barns inflytande, förskola och hem, samverkan med förskoleklassen, skolan och fritidshemmet.

Inspektionen, som omfattar cirka en vecka, inleds med en intervju med ansvarig chef, därefter med representanter från personalgruppen. Under inspektionen granskar inspektörerna lokalernas pedagogiska utformning samt gör besök i pågående barnverksamhet. Inspektionen avslutas med en muntlig återkoppling. Den muntliga återrapporteringen kompletteras med en skriftlig sammanfattning över förskolornas styrkor och svagheter samt förslag till utvecklingsområden.

Cirka tre månader efter avslutad inspektion skickas en enkät till berörd förskola där förskolan har möjlighet att lämna skriftliga synpunkter på inspektionen.

Övriga av stadsdelsnämndernas verksamheter
har inga inspektörer eller dess motsvarighet. Någon samlad stadsövergripande sektorsanalys görs fn inte inom de övriga verksamheterna.
Beslut finns dock 2005 om inrättande av inspektörer avseende omsorgen om fysiskt och psykiskt funktionshindrade, under förutsättning att medel tilldelas. Instruktioner är under framtagande och kommer att föreslås i samband med budget 2007.

Ombudsmän
*Äo (brukar-
perspektiv)*

Äldreombudsmannen (ÄO) (passiv uppf)

Tillhör organisatoriskt Valfärd- och utbildningsavdelningen. ÄO har till uppgift att vara en opartisk instans för information, stöd och rådgivning till äldre och deras anhöriga. ÄO ska inte ingripa i enskilda ärenden. ÄO presenterar en årlig rapport.

*Fo (brukar-
perspektiv)*

Funktionshinderombudsmannen (FO) (passiv uppf)

KF/KS

**INTERNA
AKTÖRER**

UPPDRAG, KOMMENTARER

Redo-
visar
till

*Diskrimine-
ringsfunctio-
när(arb.giv.frå
gor)*

Tillhör organisatoriskt Valfärd- och utbildningsavdelningen. FO ska vara en förstärkning och ett komplement till stadens ansvariga nämnder och styrelser i frågor som berör levnadsförhållanden och förutsättningarna för delaktighet för människor med funktionshinder samt ge information och råd till funktionshindrade, anhöriga, organisationer mfl, men inte ingripa i enskilda ärenden. Beslutsrätt, uppföljning och klagomålshantering kvarstår hos nämnder och styrelser.

FO svarar för uppföljning av lagstiftning samt uppföljning av stadens policydokument och riktlinjer som berör funktionshinderaspekter. FO bevakar hur de handikappolitiska inriktningsmålen följs i stadens verksamhetsplanering samt redovisar synpunkter och framlägger förslag till förbättringar. FO presenterar en årlig rapport.

Diskrimineringsfunktionären (DF)

Tillhör organisatoriskt Personalstrategiska avdelningen. DF är en opartisk instans i staden för information, stöd och rådgivning för stadens chefer, anställda och arbetssökande. DF ska effektivisera det förebyggande arbetet i staden och se till att fel och brister rättas till snabbt. DF presenterar en årlig rapport.

Det ingår inte i DF's uppdrag att juridiskt pröva enskilda fall. I sådana fall hänvisas till statens ombudsmän i diskrimineringsfrågor.

Handikapp-
råd

Rådet ska ges tillfälle att framföra synpunkter över ärenden och förslag till policy- och styrdokument som berör personer med funktionshinder, delta under beredningar av ärenden som berör funktionshindrade, yttra sig över tjänsteutlåtanden som berör funktionshindrade innan beslut fattas.

Pensionärs-
råd

Rådet har i uppgift att ge de äldre medinflytande och insyn i de allmänna frågor som berör deras levnadsförhållanden inom stadsdelen.

DÄRUTÖVER FINNS BL.A:

Äldrecentrum *(passiv uppf, historisk)*

Forskningsstiftelsen Äldrecentrum bildades 1986 av Stockholms läns landsting och Stockholms stad som fortfarande är huvudmän. Uppgiften är att initiera och genomföra forskning avseende de äldres situation i samhället. Forskningen kan indelas i fyra övergripande teman: Äldres hälsa, Vård och omsorg, Folkhälsa och äldre samt Minnet i åldrandet.

Tillsammans med Institutionen för Socialt Arbeta vid Stockholms universitet anordnar Äldrecentrum en 20 poängs utbildning för utredare och planerare inom äldreomsorg och -vård. Äldrecentrum arrangerar även öppna föreläsningar för att nå ut till den intresserade allmänheten.

Bilaga 1, Stadens nämnder

– UPPDRAG samt samordnande enhet SLK

<u>NÄMND</u>	<u>UPPDRAG, KOMMENTARER</u>
Samtliga	<u>Internrevision</u> Enl beslut i resp nämnd/styrelse (passiv resp aktiv uppf)
Stadsdelsnämnder:	SdN's arbete ska bygga på en helhetssyn och goda kunskaper om förhållandena i respektive stadsdelsnämnds-område.
Kista Rinkeby Spånga-Tensta Hässelby-Vällingby Bromma Kungsholmen Normalm Östermalm Maria-Gamla Stan Katarina-Sofia Enskede-Årsta Skarpnäck Farsta Vantör Älvsjö Liljeholmen Hägersten Skärholmen	Varje nämnd har enligt kommunallagen ett uttalat ansvar att själv utforma och organisera sin interna kontroll och finna effektiva system för uppföljning. För att underlätta för nämnderna har kommunfullmäktige fastställt övergripande regler för nämndernas arbete med den interna kontrollen i stadens regler för ekonomisk förvaltning. Stadsdelsförvaltningens MAS (medicinskt ansvarige sjuksköterska) har ansvar för att årligen genomföra tillsyn över den medicinska verksamheten i boenden med dygnet runt omsorg, enligt HSL (hälso- och sjukvårdslagen).
Samordn SLK: Vård&omsorgsenh Utb&arbetsm.enh	(I nämndernas ansvarsområden ingår: Kommunal förskoleverksamhet, skolbarnsomsorg, grundskola och obligatorisk särskola, äldreomsorg, omsorg om personer med funktionshinder, socialpsykiatri, individ- och familjeomsorg, fritids- och kulturverksamhet, barn och ungdomsverksamhet, Agenda 21, mottagning och introduktion av flyktingar, viss tillsynsverksamhet, enklare bygglov och markupplåtelser, konsumentvägledning, stadsmiljö (skötsel av gator och parker), ekonomiskt bistånd, arbetsmarknadsåtgärder).
	<u>MAS</u> Uppdrag att, utifrån socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd samt kvalitetssystem i hälso- och sjukvården SOSFS 1996:24, upprätthålla och utveckla verksamhetens/äldreomsorgens kvalitet och säkerhet.
	Regleringen av det medicinska ansvaret i kommunernas hälso- och sjukvård innebär att de uppgifter som åligger MAS är undantagna från verksamhetschefens ledning.
	MASens roll berörs inte vidare i denna kartläggning då den är en intern funktion per stadsdelsnämnd samt pga den i november 2004 genomförda uppföljningen av funktionen MAS i Stockholms stad.
Utbildningsnämnden Samordn SLK: Utb&arbetsm.enh	Skolstyrelse för och drift, uppföljning och utveckling av kommunala gymnasier, gymnasiesärskolor, vuxen-utb, sårutb och enskilda förskolor samt drift av St Örjans rektorsområde.
	Stöd och utbildning i särskolefrågor och fh-klasser samt stöd inom elevhälsan och skolbibliotek.
	Tillhandahålla intäktfinansierad modersmålsundervisning.
	Remissinstans/yttrande till skolverket över tillståndsansökan för fristående grund- och gymnasieskolor.
Socialtjänstnämnden Samordn SLK: Vård&omsorgsenh	<u>Staben:</u> Bereder ärenden till KS avseende riktlinjer, principer och uppföljning inom socialtjänsten exkl äldreomsorg Staben ingår i samverkan med SLK/Välfärd & utbildning/vård & omsorg med verksamhetskompetens.
	<u>Soc.tj.förv:</u> Ansvarar för kommunövergripande jourer och verksamheter, drift av viss öppen-, familjehems- och institutionsvård för barn, ungdomar, familjer och vuxna med sociala, missbruks- och/eller psykiska problem där platser kan köpas av stadsdelsförvaltningarna.
	Samordnare i arbetet med de hemlösa.
	Handlägger och utövar tillsyn av serveringstillstånd.
Stadsmuseinämnden Samordn SLK: Utb&arbetsm.enh	"Ta hand om förvaltningen av Stadsmuseet, Medeltidsmuseet och Skolmuseet, samt handlägga ärenden angående stadens museiväsen i den mån det inte tillkommer annan nämnd eller kommunfullmäktige inte särskilt fall beslutar annat."
	Nämnden svarar även för stadens kulturmiljövård och kunskapsupbyggnad inom sitt område. Nämnden är remissinstans i bygglovs- och detaljplaneärenden som kan förutses påverka eller förändra kulturhistoriskt värdefulla miljöer.
	Nämnden har ingen extern granskare. Förser Statens kulturråd med efterfrågad statistik.
	Uppdraget går att följa upp pga nedbrutet till åtaganden. Alla åtaganden är inte mätbara i form av nyckeltal tex, men synliga och därför i praktiken mätbara. Åtagandena följs upp till tertialer och VB.
	Kundenkäter vart tredje år. Besöksenkäter kontinuerligt.

NÄMND

UPPDRAG, KOMMENTARER

	Basnyckeltalet redovisas enbart i verksamhetsberättelsen och ingår inte i den kontinuerliga uppföljningen under året. Förvaltningen har fem egna nyckeltal och ett stort antal produktionstal som följs under året och redovisas till nämnden. Uppföljningen kompletteras av verksamhetsbesök två gånger per år av förvaltningsledningen, där ekonomi, verksamhet, planer och styrdokument går igenom. Saknar uppföljning av personalomsättningen i staden. Har ett fungerande klagomålssystem med redovisning två ggr per år till nämnden. "Många styrdokument och regelverk bygger på/vänder sig till stora organisationer och kan vara svåra att anpassa till de mindre med kortare beslutsvägar."
Kulturnämnden Samordn SLK: Utb&arbetsm.enh	Kulturnämnden ansvarar för delar av stadens kulturverksamhet och ska följa och främja utvecklingen av kulturlivet i staden och ska tillhandahålla kulturskoleverksamhet i hela staden. Ansvarar för medborgarskapsceremonin. Arbets-, referens- och fokusgrupper i vilka ungdomar, besökare, elever, föräldrar och representanter för olika konstnärliga uttryck ingår. Nyckeltal: samordn föreningsstöd 7-12 år, besökskostn museer och bibliotek, Kulturskolan. Stadsarkivet Stadsarkivet är inte bara stadens arkiv, det fungerar också som landsarkiv för Stockholms län, dvs förvarar handlingar från både stadens verksamhet och från de lokala och regionala statliga verksamheterna inom länet.
Överförmyndarnämnden Samordn SLK: Vård&omsorgsenh	Föreslå god man, förmyndare och förvaltare för beslut i Tingsrätten. Verksamheten regleras i Föräldrabalken. Nämndens beslut är överklagningsbara till Tingsrätten. Länsstyrelsen är tillsynsmyndighet. Förslag föreligger att Länsstyrelsen även ska tillhandahålla utbildning av överförmyndare. JO granskar handläggning av enskilda ärenden, oftast med anledning av klagomål. Internkontrollplanen avser i princip granskningsplan avseende årsräkning. Efter påpekande från revisionskontoret har policydokument börjat tas fram. Översyn pågår för rutiner av uppföljning av befintliga dokument.
Kyrkogårdsnämnden Samordn SLK: Infrastrukt.avd	Ansvarar för och bedriver begravnings- och serviceverksamhet och ansvarar för stora kulturhistoriska värden. Erbjuder gravplatser och minneslundar, olika begravningsskick och gravsättningsformer, välskötta och tillgängliga begravningsplatser med stort kulturhistoriskt värde, kapell (13 st) för olika sorters begravningsceremonier, skötsel och service av gravplatser samt information och vägledning i begravningsfrågor. Länsstyrelsen är tillsynsmyndighet för den kulturhistoriska verksamheten. Kommerskollegiet kontrollerar skatteuttag och clearingsavgifter. Begravningsverksamheten regleras dels genom Begravningslagen och Begravningsförordningen och dels genom beslut i Kommunfullmäktige och Kyrkogårdsnämnden. Har 2 basnyckeltal. Nyckeltalen uttrycker penningeffektivitet resp skötselkostnad jämfört med Malmö och Göteborg. För kontinuerlig uppföljning förs egen statistik som i förhållande till varandra ger nyckeltal "Mycket av stadens regelverk är anpassat till stora organisationer och framförallt till stadsdelsnämnderna."
Konsumentnämnden Samordn SLK: Infrastrukt.avd	Kommunfullmäktiges mål med nämndens verksamhet är att främja och förstärka stockholmarnas val av en hållbar och hälsosam livsstil. Arbetar med att främja, stödja och utveckla konsumentverksamheten, information och opinionsbildning i angelägna frågor. Förvaltningen arrangerar också föreläsningar på aktuella teman. Att initiera och samordna gemensamma marknadsundersökningar av olika slag är också en del av förvaltningens stöd till stadsdelsnämnderna.

NÄMND

UPPDRAG, KOMMENTARER

	Nöjd-kund index, en brukarundersökning, är stadens basnyckeltal för den samlade konsumentverksamheten. Nämnden har i uppdrag att samordna och till KS redovisa stadens uppföljning av denna brukarundersökning.
Renhållningsnämnden Samordn SLK: Infrastrukt.avd	Upphandla, driva, följa upp och utveckla samt informera om avfallshantering i staden. Avfallshantering är avgiftsfinansierad och sköts med hjälp av upphandlade entreprenörer. Länsstyrelsen är tillståndsgivare av hantering av miljöfarligt avfall. Länsstyrelsen har delegerat uppföljningen av hanteringen till Miljönämnden. Miljönämnden debiterar Renhållningsnämnden för att genomföra uppföljningen. Renhållningsnämnden ansöker om dispens hos Miljönämnden vid behov av att frångå reglementet/renhållningsordningen. Tre tjänster för granskning/uppföljning av entreprenörer. Stor brukarundersökning vartannat år. Går flera ggr per år i samband med nylanseringar, ut till fokusgrupper. Arbetar enl ILS. From januari 2006 ett nytt klagomålssystem där även entreprenörerna har åtkomst; smidigare och snabbare hantering. Basnyckeltalen redovisas enbart i verksamhetsberättelsen och ingår inte i den kontinuerliga uppföljningen under året. Har många egna nyckeltal som följs aktivt vid tertialer och VB.
Miljö- och hälsoskyddsnämnden Samordn SLK: Infrastrukt.avd	Tillsyn Övervakning Samlade ansvaret för miljöfrågorna i Stockholms stad, både inomhus och utomhus. Arbetsområdena är mycket varierande - inomhusmiljö, trafikbuller, vattenfrågor, kemikalier, mathygien och luftföroreningar. Länsstyrelsen är tillståndsgivare av hantering av miljöfarligt avfall, som ingår i Renhållningsnämndens arbetsområde. Länsstyrelsen har delegerat uppföljningen av hanteringen till Miljönämnden. Miljönämnden debiterar Renhållningsnämnden för att genomföra uppföljningen. Nämnden är till stor del intäktsfinansierad, fn drygt 40%. Utöver basnyckeltalen, som upplevs som något spretiga och inte täcker hela verksamheten, finns egna nyckeltal som används i den löpande uppföljningen. Nämnden har inget eget operativt ansvarsområde och har därför inga kvalitetsgarantier. Har punktlighetsmål/serviceåtaganden gentemot verksamhetsutövare och allmänhet. Brukarundersökningar genomförs av Hälsoskyddsavdelningen och Nöjd-kund-index i samarbete med Göteborg och Malmö. Ett miljöstrategiärende föreläggs KF våren 2006. Arbetar med att ta fram kriterier för projektbedömning och --jämförelser avseende A21
Idrottsnämnden Samordn SLK: Infrastrukt.avd	Ansvarar för bokning, drift och skötsel av stadens ca 450 idrottsanläggningar. I förvaltningens utbud av verksamhetslokaler ingår även ca 200 gymnastiksalar. Dessutom ansvarar förvaltningen för friluftsverksamhet, fiskevård, båtplatser, investeringar i idrottsanläggningar samt drift och underhåll av idrottsfastigheter. Förvaltningen bedriver också fritidsverksamhet för handikappade och stöd till föreningslivet i Stockholm. Målet är att främja ett rikt och levande idrotts- och friluftsliv för stadens invånare. I arbetet ska barn, ungdomar och funktionshindrade prioriteras samt att verksamheten inriktas för jämlikhet och jämställdhet inom fritidsverksamheten. Upprättar årligen en uppföljnings- och utvärderingsplan. Ett antal brukarundersökningar årligen.
Fastighets- och saluhållningsnämnden Samordn SLK: Infrastrukt.avd	Ansvarar för förvaltningen av Stockholms stads förvaltningsbyggnader, kommersiella byggnader och kulturbyggnader, stadens partihandelsområden och fastigheter utanför stadens gränser samt frågor om förvärv och överlåtelse av fastigheter, lokalförsörjningen till övriga nämnder i Stockholms stad, upplåtelse av torgplatser på Östermalmstorg och Hötorget.

NÄMND

UPPDRAG, KOMMENTARER

	Nämnden ska tillhandahålla ändamålsenliga lokaler för stadens verksamheter och externa hyresgäster. Nämnden ska vara en aktiv fastighetsförvaltare. Har basnyckeltal och egna nyckeltal. Brukarundersökning 2005.
Marknämnden Samordn SLK: Infrastrukt.avd	Ett samlat ansvar för markförvaltning, exploatering och för genomförandet av de planer som rör den fysiska miljön i Stockholm. Det ingår i nämndens ansvar att tillhandahålla intäktsfinansierad expertkompetens till stadsdelsnämnderna och trafiknämnden avseende drift och investeringar i parker och grönområden. Nämnden ansvarar för myndighetsutövning gällande hamnfrågor. Kontoret är i huvudsak en beställarorganisation, dvs det praktiska genomförandet handlas upp i konkurrens. Målet är att förvalta och utveckla staden på ett sätt som gör den attraktiv att besöka, bo och arbeta i. Verksamheten ska präglas av miljötänkande enligt Agenda 21 och Miljöprogram 2000. Basnyckeltal.
Trafiknämnden Samordn SLK: Infrastrukt.avd	Ansvar för strategisk trafikplanering, utveckling av trafiksäkerhet och –övervakning, investeringsansvar för gator, vägar, torg och vissa parker och ska som huvudman för allmänna platser och som väghållare verka för samordning och utveckling av stadsdelsnämndernas tekniska verksamhet på detta område. Mål: * skapa ett trafiksystem och en trafikmiljö som tar hänsyn till olika trafikantgruppers perspektiv och leder till en mer tillgänglig, säker och framkomlig stad. * öka antalet insatser som främjar övergång från bil till kollektiva färdmedel, cykel eller gångtrafik. * arbeta med åtgärdsprogrammet "partiklar och kväveoxider" så att staden klarar miljö kvalitetsnormerna. Brukarundersökningar och mätningar inom olika verksamhetsområden årligen
Stadsbyggnadsnämnden Samordn SLK: Infrastrukt.avd	Under nämnden lyder Stadsbyggnadskontoret och Utrednings- och statistikkontoret. Båda kontoren leds av förvaltningschefer som inför nämnden är ansvariga för kontorens verksamheter. <u>Stadsbyggnadskontoret</u> På nämndens uppdrag ansvarar kontoret för planeringen av Stockholm, på översiktsnivå och i detalj, samt för bygglövgivning, kartförsörjning och bidrag till handikappanpassning av bostäder. Dessutom svarar kontoret genom Lantmäterimyndigheten i Stockholms kommun för fastighetsbildning och fastighetsregistrering i Stockholm. Stadsbyggnadskontoret har till uppgift att väga samman allmänna och enskilda intressen samt att värna stadens skönhet genom att bevaka dess stadsbild och landskap. <u>Utrednings- och statistikkontoret</u> Prognoser Utredningar Statistik USK är en uppdragsfinansierad och arbetar på beställning av Stadsledningskontoret samt stadens förvaltningar och bolag. USK genomför två gånger per år en brukarenkät "Stockholmsbussen", som vänder sig till 600 slumpmässigt utvalda invånare i staden. Undersökningen har genomförts sedan hösten 2003. Stadens förvaltningar och bolag erbjuds komplettera med egna frågor. Inom Stockholms stads skolor och förskolor genomförs återkommande brukarundersökningar bland elever och föräldrar som ett led i arbetet med att utveckla och följa upp kvaliteten i verksamheten. Kontoret genomför därutöver undersökningar på beställning av förvaltningar och bolag avseende bla miljö, medarbetare och arbetsmiljö samt effekt- och attitydmätningar.
Brand- och räddningsnämnden Samordn SLK: Infrastrukt.avd	Brandförsvarets kärnverksamhet delas in i fyra områden: förebygga, förbereda, hantera och beredskap. Att minska risken för bränder och andra olyckor och begränsa skadorna om det börjar brinna är ett av huvuduppgifterna. Kvalitetsutveckling sker enligt kommunfullmäktiges uppdrag i budget för 2006 att tillämpa ILS och stadens kvalitetsstrategi. Syftet är att få bättre genomslag för den politiska viljan, lägga större fokus på uppföljning och resultat samt främja verksamhetsutveckling.

NÄMND

UPPDRAG, KOMMENTARER

Brandförsvaret avser att på ett mer strukturerat sätt utveckla styrningen och kvalitetsarbetet enligt kommunfullmäktiges beslut 2005 om ett integrerat system för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet (ILS). Ett integrerat verksamhetsledningssystem, som omfattar både kvalitets- och miljöledningssystem, planeras startas i form av ett projekt 2006.

Allmänheten ges möjlighet att framföra synpunkter till via hemsidan eller genom att lämna in en ifylld talong för synpunkter, förslag och klagomål.

Medborgar- och brukarundersökningar genomförs lokalt på distrikten för att få synpunkter på det förebyggande och operativa arbetet.

Varje månad sammanställs relevanta nyckeltal på såväl lokal som förvaltningsövergripande nivå och redovisas löpande för brand- och räddningsnämnden. Basnyckeltalen redovisas på kommunstyrelsenivå.

Bilaga 2: Stadens bolag:

Uppdrag, kommentarer	
Koncernen Stockholms Stadshus AB	Moderbolag i koncernen med 16 dotterbolag. Stockholm Stadshus AB har en sammanhållande funktion gentemot stadens aktiebolag och ansvarar för styrning och uppföljning av dotterbolagens verksamhet utifrån KF's direktiv. KF's inriktningsmål för staden ska vara styrande. Målen för verksamhetsområdena anges för ett av Stadshus AB gjort urval av formuleringar tagna från budgettexterna om inriktningsmålen. Koncernstyrelsen fattar de principiella beslut som krävs för att KF's mål ska uppnås. Dotterbolagens styrelser och verkställande ledningar har det operativa ansvaret för att KF's beslut verkställs. Koncernen har ett gemensamt webbaserat planerings- och uppföljningssystem. Verksamheten i dotterbolagen ska bedrivas kostnadseffektivt och vara av hög kvalitet. "Vår etik" är en etisk skrift för koncernen Stockholms Stadshus AB. <u>Etiska principer:</u> • Autonomiprincipen: Individen bör respekteras. • Rättvisep principen: Likar skall behandlas lika. • Godhetsprincipen: Vi bör göra gott mot varandra. • Skadep principen: Vi har en plikt att inte skada andra.
Dotterbolag till Stockholms Stadshus AB	
Uppdrag, kommentarer	
AB Stockholmshem	Bolaget äger och förvaltar hyresbostäder i Stockholm. Förvaltningen ska ge en långsiktig värdetillväxt. Det utökade investeringsprogrammet ska genomföras med en ökad nyproduktion och ombyggnad av det äldre beståndet. <i>Vision:</i> Stockholmshems verksamhet ska kännetecknas av långsiktighet, kvalitet och god ekonomi. <i>Inriktning:</i> Som hyresvärd vara det bästa alternativet för bostadshyresgäster i Stockholm För ägarna framstå som det bästa bostadsbolaget Som arbetsgivare betraktas som det mest attraktiva företaget inom bostadssektorn.
AB Svenska bostäder	Bolaget äger och förvaltar hyresbostäder i Stockholm. Bolaget har ett särskilt ansvar för att produktion av studentbostäder kommer till stånd. Verksamheten ska koncentreras till en kostnadseffektiv förvaltning av ett varierat bestånd av attraktiva bostäder. <i>Vision:</i> Svenska Bostäder - Värden för dig. <i>Mål:</i> – vara den bästa hyresvärden i Stockholm med långsiktiga relationer till hyresgästerna – bidra till Stockholms utveckling genom att skapa levande och attraktiva stadsdelar.
AB Familjebostäder	Bolaget äger och förvaltar hyresbostäder i Stockholm. Förvaltningen ska ge en långsiktig värdetillväxt. Verksamheten ska koncentreras till en kostnadseffektiv förvaltning av ett varierat bestånd av attraktiva bostäder. <i>Affärsidé:</i> Att erbjuda attraktiva bostäder och lokaler med hyresrätt i trygga välskötta områden.
Micasa Fastigheter i Stockholm AB	Bolaget förvaltar lokaler och bostäder för personer med behov av särskilt boende, som servicehus, särskilda boenden och sjukhem. Anvisning till boende sker via biståndsbedömning.

Uppdrag, kommentarer

	"Micasa ska erbjuda ett attraktivt och anpassat boende för människor i Stockholms stad i behov av stöd och trygghet."
Skolfastigheter i Stockholm AB; SISAB	Bolaget ska tillhandahålla ändamålsenliga, flexibla och kostnadseffektiva lokaler för stadens skolverksamhet. Vision: SISAB är den självklara utbildningsvärden. Affärsidé Med engagerade medarbetare och hyresgäster skapar vi tillsammans utbildningsmiljöer med kvalitet, sund ekonomi och långsiktig miljöhänsyn. Etik SISAB har antagit Stockholms Stadshus AB's etiska policy "Vår etik". I "Våra värderingar" förtydligas SISAB's värderingsgrunder och kultur.
Stockholms Stads Bostadsförmedling AB	Bolaget ska svara för reguljär bostadsförmedling, evakuering samt förmedling av förturslägenheter, försökslägenheter och träningslägenheter. Bolaget ingår som ett verktyg i den sociala bostadspolitiken. Samarbetspartners är fastighetsägarna. Verksamheten är självfinansierad. Bostadsförmedlingen ska vara den självklara marknadsplatsen för lediga hyreslägenheter för fastighetsägarna och bostadsköande. Erbjuder fullserviceförmedling, dvs hjälper till med allt från visning till fullständiga hyresgästförslag och kreditvärdering.
Stockholm Vatten AB	Bolaget ska säkerställa leverans av hälsosamt och gott vatten till hushåll och verksamheter i Stockholm samt ombesörja avloppshantering i området. Bolaget äger och sköter vattenverk, avloppsreningsverk, ledningsnät, pumpstationer, reservoarer mm. Stockholm Vatten ska i samarbete med medborgare och företag inom verksamhetsområdet samt med andra va- och miljöintressenter, driva och utveckla vattenhanteringen så att den tillgodoser brukarnas behov av vattentjänster och bidrar till en långsiktigt hållbar samhällsutveckling. Verksamhetsidé: i samarbete med medborgare och företag inom verksamhetsområdet samt med andra va- och miljöintressenter, driva och utveckla vattenhanteringen så att den tillgodoser brukarnas behov av vattentjänster samt verksamheten bidrar till en långsiktigt hållbar samhällsutveckling. Vision: - ett föredöme för Europeiska VA-bolag genom sin prisvärdhet och sitt höga förtroende hos kund - en ledande roll i regionens VA-hantering och tar ansvar för vattnet hela vägen från vattentäkten Mälaren till recipienten Saltsjön
Stockholms Hamn AB	Koncernen Stockholms Hamnar består av moderbolaget Stockholms Hamn AB med fyra dotterbolag: Bolaget ska stimulera och vara ett föredöme för ett miljövänligt transportarbete samt främja regionens utveckling genom att medverka till att säkerställa och utveckla goda förutsättningar för sjöfarten och regionens varuförsörjning. Verksamhetssystemet beskrivs i systemet STHIL (Stockholms Hamnars Integrerade Ledningssystem), certifierat av DNV Certification enligt kvalitetsstandarden ISO 9001:2000 och miljöstandarden ISO 14001.
AB Stokab	Bolagets uppgift är att bygga ut och underhålla fiberoptiska kommunikationsnät och utnyttjande av fiberförbindelser. Bolaget ska vara operatörsberoende, konkurrensneutralt och tillhandahålla ett nät som är öppet för alla på lika villkor. Vision: sätta Stockholmsregionen i allmänhet och Stockholm stad och Stokab i synnerhet på världens IT-karta som ledande när det gäller "ett informationssamhälle för alla". Affärsidén:

Uppdrag, kommentarer

	- som operatörsneutral nätägare dels lägga grunden för IT inom Stockholmsregionen, särskilt inom Stockholm och därmed bidra till utvecklingen i regionen. - fungera som kommunikationsoperatör för Stockholms stads interna nät för såväl administration och förvaltning som för det mer publika behovet för skola, barnomsorg, fritid och kultur.
Stockholms Stads Parkerings AB	I bolaget ingår dotterbolaget Parkab Bolaget bygger och driver såväl kommersiella anläggningar som anläggningar med syfte att avlasta gatunätet. Främsta uppgiften är att avlasta gatunätet från söktrafik och parkerade fordon genom att finansiera byggandet av nya garage och ha en hög beläggning i befintliga anläggningar. Affärsidé: Stockholm Parkering ska tillhandahålla väl belägna och attraktiva parkeringsanläggningar till konkurrenskraftiga priser. Det ekonomiska överskottet av parkeringsverksamheten skall gå tillbaka till Stockholms stads och besökarna i Staden i form av nya parkeringsanläggningar, upprustning och underhåll av äldre parkeringsanläggningar. Bolaget arbetar med Q-märkning - Q-garage via en intern Q-grupp som genomför inspektion och intervjuer avseende: Städning, Ljus, Skyltning, Teknik, Säkerhet, Underhåll, Bemötande.
Stockholms Stadsteater AB	Stadsteatern ska göra god teater av hög konstnärlig kvalitet samt verka för att nå nya publikgrupper. Vision: Stockholms stadsteater skall vara en angelägenhet för alla stockholmare. Stadsteatern bedriver ett internationellt utbyte för att främja teaterns utveckling och tillföra Stockholm och Sverige nya och viktiga impulser. Det ingår som en naturlig del av Stockholms strategi för internationell marknadsföring.
Stockholm Globe Arena Fastigheter AB	Bolaget ska ge förutsättningar för ett evenemangsutbud av hög attraktionskraft. Målet är att stärka Stockholms internationella konkurrenskraft och bidra till utvecklingen av Stockholm som turist- och evenemangsstad. Bolagets värdeord: Ständiga Förbättringar Relationer Överträffa förväntningar Ansvar
S:t Erik Försäkrings AB	Försäkra verksamheter som bedrivs av Stockholms stad eller närstående bolag. Identifiera risker Förebygga Försäkra S:t Erik Försäkring ska vara det bästa och mest kostnadseffektiva verktyget för riskhantering, så att tillgångar och verksamheter som ägs av Stockholms stads förvaltningar och bolag skyddas optimalt. Ska medverka till att Stockholms stad har ett riskmedvetande och säkerhetstänkande så att skador förebyggs, stadens tjänster alltid fungerar och att försäkringskostnaderna minimeras. Skadeanmälan till S:t Erik Försäkring är obligatorisk. Självrisken uppgår till ett basbelopp, utom vid vattenskada i skola då självrisken uppgår till 30 * basbeloppet. Bolaget ska vara behjälpligt med att identifiera vilka försäkringsbara risker som kan finnas i verksamheten, hur skador kan förebyggas samt vid behov teckna försäkring.
Centrum Kompaniet i Stockholm	Bolaget äger, förvaltar och förvärvar fastigheter. Den huvudsakliga verksamheten är ägande och utveckling av köpcentra och stadsdelscentra. Affärsidé: CentrumKompaniet skall - äga och hyra ut lokaler på affärsmässiga villkor i Stockholm. - utveckla attraktiva mötesplatser för handel, service, kultur och arbete i dialog med kunderna och till nytta för stockholmarna. I samverkan med kunderna ska attraktiva mötesplatser för handel och företagande affärsmässigt utvecklas.

Uppdrag, kommentarer

S:t Erik Markutveckling AB

Bolagets uppgift är att äga och förvalta aktier i fastighetsbolag i avvaktan på omvandling av fastigheterna till bostäder och arbetsplatser, med syftet att uppnå en för staden kostnadseffektiv förvaltning.

Stockholm Business Region, fd Stockholms Näringslivskontor AB

Stockholm Business Region är ett helägt kommunalt bolag i Stockholms stad och ingår i koncernen Stockholms Stadshus AB. Stockholms Business Region har ett dotterbolag, Stockholm Visitors Board, som arbetar med att utveckla och marknadsföra Stockholm som besöksort.

Stockholm Business Region arbetar nära tillsammans med näringslivet, stadens övriga verksamheter, andra kommuner i Stockholm – Mälardalenregionen, universitet och högskolor samt statliga myndigheter.

Stockholm Business Region kommer att arbeta med näringslivsfrågor och investeringsfrämjande aktiviteter gentemot både svenska och internationella målgrupper och intressenter och en av huvuduppgifterna är att utveckla och marknadsföra Stockholm som etableringsort.

Stockholm ska erbjuda bästa möjliga förutsättningar för befintliga företag att växa, för nya företag att starta och etablera sig i Stockholm. Målet är att tillsammans med andra aktörer göra Stockholm till Norra Europas ledande tillväxtregion.

Basnyckeltalsgrupper ¹¹

Sdf	Stadsdelsnämnder		Anm
	antal gr	nr	
Äldreomsorg	6	32-37	
Funktionshindr	7	25-31	
Socialpsyk	2	46-47	
Vuxen/missbr	4	42-45	
B&Unga	3	39-41	
Ek bistånd	5	51-55	
Flyktingmott	1	38	
Arb.marknätg	(4-5)	(56...)	Arb pågår i samband med nytt uppföljningsystem
Förskola	2 p	1-2	
Skola	4 p	5-8	
Skolbarnsomsorg	2 p	3-4	
Särskola	1	9	
Lokaler ped v.h	1	10	
Öp fritidsv.het	2	18-19	
Konsumentverksamh	1	71	
Kulturverksamhet	1	21	
Stadsmiljö	3	93-95	
Medarbetare/personal			Pedagogiska verksamh: Ant barn/elever per anställd. Andel förskollärare/lärare
Adm; personalfunkt	-		
Adm; ekonomifunkt	-		
Vaktnästeri	-		
Växel	-		
Sdnbudget/inv	-		
Sdnutfall/inv	-		

P = inkl personalmått

nämnd	Facknämnder		Anm
	antal gr	nr	
Brand- och räddningsnämnden	3	57-59	
Marknämnden	4	60-63	
Trafiknämnden	4	64-67	
Idrottsnämnden	4	68-71	
Konsumentnämnden	1	72	Brukarundersökn
Kyrkogårdsnämnden	2	73-74	
Miljö- och hälsoskyddsnämnden	2	75-76	
Renhållningsnämnden	3	77-79	
Stadsbyggnadsnämnden	6	80-85	
Utrednings- och statistikkontoret	2	86-87	
Fastighets- och saluhallsnämnden	5	88-92	
Medarbetare/personal	-		USK: Deb tid av arbetad tid SbN: Ärendetid
Adm; personalfunkt	-		
Adm; ekonomifunkt	-		
Vaktnästeri	-		
Växel	-		
Budget/inv	-		
Utfall/inv	-		

¹¹ Varje nyckeltalsgrupp genererar i sig, minst ett (1) men oftast flera nyckeltal.