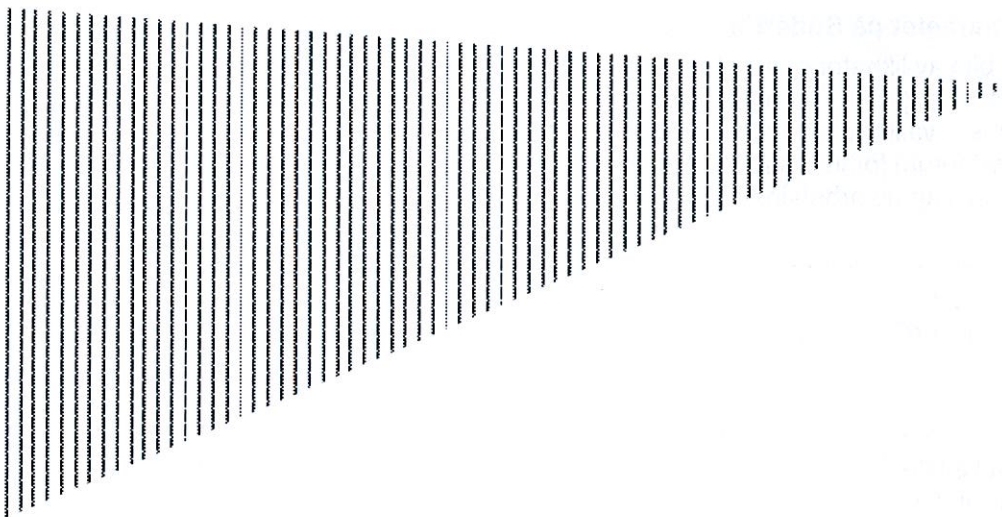


Stockholm
2 september 2011

Utvärdering av Södertörnskommunernas nyckeltalssamarbete



Innehåll

1. Sammanfattning	2
1.1. Bakgrund.....	2
1.2. Uppdrag och genomförande.....	2
1.3. Sammanfattande slutsatser.....	2
1.4. Nyckeltalssamarbetet i framtiden.....	3
2. Utvärdering av Södertörns kommunernas nyckeltalssamarbete.....	6
2.1. Bakgrund.....	6
2.2. Uppdrag och syfte	6
2.3. Modell för utvärdering.....	7
2.4. Disposition.....	7
3. Kort om nyckeltalssamarbetet på Södertörn.....	8
3.1. Nyckeltalen ger en bild av likheter och skillnader.....	8
3.2. Ansvar på flera nivåer i nyckeltalssamarbetet.....	8
3.3. En utveckling mot mer kvalitativa mått.....	9
3.4. Konferensdagen - ett forum för intressanta iakttagelser.....	9
3.5. Kommunernas uppföljning av arbetsinsatsen	9
4. Om enkäten.....	10
4.1. Enkätens genomförande	10
4.2. Vem har besvarat enkäten?	10
4.3. Bortfallsanalys.....	11
5. Enkätens resultat	12
5.1. Hur presenteras nyckeltalen?.....	12
5.2. Kännedom om nyckeltalen	12
5.3. Hur används nyckeltalen?	15
5.4. Vilken nytta ger nyckeltalssamarbetet?	21
5.5. Vilket värde har den årliga konferensdagen?.....	23
5.6. Förutsättningar för framtida samarbete.....	24
6. Slutsatser och en blick framåt.....	27
6.1. Vad vet vi om nyckeltalens nytta och användning?.....	27
6.2. Nyckeltalssamarbetet i framtiden.....	34

Bilaga 1 - Enkäten

Bilaga 2 - Sändlista enkät

Bilaga 3 - Exempel på underlag då nyckeltalen utgjort underlag för beslut

Bilaga 4 - Resultat enkäten, en helhetsbild

Bilaga 5 - Synpunkter på hur väl samarbetet fungerar

1. Sammanfattning

1.1. Bakgrund

En väsentlig del av Södertörns kommunernas samverkan är nyckeltalssamarbetet. Att ta fram, dokumentera och presentera nyckeltal är ett betydande arbete som ett stort antal tjänstemän från kommunerna deltar i. En del anser att arbetet tar för mycket tid och att det inte ger nytta som motsvarar arbetsinsatsen. Det ses även som svårt att identifiera vilka nya insikter nyckeltalssamarbetet leder till och hur insikterna påverkar de verksamheter kommunerna bedriver.

Det har därför setts lämpligt att under 2011 utvärdera nyttan med nyckeltalssamarbetet. Beställare är Botkyrka, Haninge, Huddinge, Nynäshamn, Salem, Södertälje och Tyresö kommuner.

Under maj 2011 genomförde beställarkommunerna en uppföljning i den egna verksamheten. Syftet var att undersöka hur mycket tid deltagarna i arbetsgrupper ägnar åt nyckeltalssamarbetet. Resultatet visar att det varierar mycket per verksamhetsområde. Den totala kostnaden för arbetet uppskattas till 1 661 000 kr, vilket motsvarar 0,4 årsarbetare per kommun.

1.2. Uppdrag och genomförande

Uppdraget till Ernst & Young är att undersöka vilken nytta eller användning kommunernas ledningar, nämndpolitiker, tjänstemän - med ansvar för olika verksamheter samt tjänstemän som deltar i arbetet med att ta fram nyckeltal - har av nyckeltalssamarbetet.

Faktainsamlingen i utvärderingen har skett genom möten med uppdragsgivaren, enkät till målgrupperna samt intervjuer med kommunstyrelsens ordförande och tjänstemannaledningar. Enkäten ställdes till ett urval av 304 respondenter i kommunerna. Totalt 217 personer besvarade enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 73 procent. De mest representerade områdena är *utbildning*, *socialtjänst* och *omsorg* samt *kommunövergripande* (kommunstyrelse, kommundirektör, ekonomidirektör).

1.3. Sammanfattande slutsatser

Huvudsyftet med att ta fram och redovisa nyckeltal är att kommunernas politiska ledningar ska få översiktlig bild av dels service- och kostnadsförhållanden jämfört med övriga Södertörns kommuner, dels utvecklingen över tiden inom den egna kommunen inom väsentliga verksamhetsområden. Nyckeltalen kan utgöra grund för beslut, prioriteringar och översyner.

Utvärderingen visar att samarbetet idag inte helt fyller detta syfte att utgöra underlag för beslut och prioriteringar. De tillfrågade i utvärderingen är dock överlag positiva till samarbetet.

De slutsatser som redogörs för i rapportens sista avsnitt är i sammandrag:

- Majoriteten av de svarande är positiva till nyckeltalssamarbetet. Politiker är generellt mer positiva till nyckeltal än tjänstemän.
- Politikerna är också mest positivt inställda till att Södertörns kommunerna är den mest relevanta jämförelsegruppen, något som verksamhetscheferna är mer skeptiska till.

- ▶ Synen på om Södertörn är den mest relevanta jämförelsegruppen varierar också mellan olika verksamheter.
- ▶ Nyckeltalen presenteras skriftligen på internet och i pappersformat. Det är inte lika vanligt med muntliga dragningar.
- ▶ Majoriteten av de svarande har tagit del av den senaste nyckeltalsrapporten inom sitt område, men det är få som använder nyckeltalen aktivt under året.
- ▶ Det är inte heller så vanligt att nyckeltalen utgör grund för beslut, även om samtliga kommuner kan ge exempel på att så skett.
- ▶ Nyckeltalsgrupperna fyller en viktig nätverksfunktion för de deltagande tjänstemännen.
- ▶ Den gemensamma konferensdagen uppskattas av såväl politiker som tjänstemän.
- ▶ Majoriteten i alla tre målgrupper menar att nyckeltalen varit till nytta för deras egen organisation. De anser också att nyckeltalen ger nya insikter. Nyttan och användningen av nyckeltalen varierar, såväl per kommun som per verksamhetsområde.
- ▶ Tiden att ta fram nyckeltal varierar inom olika verksamhetsområden, liksom andelen egna nyckeltal. Många tjänstemän anser att arbetet de lägger ned på att ta fram nyckeltal inte motsvarar nyttan.
- ▶ En femtedel av tjänstemännen tvivlar på nyckeltalens tillförlitlighet, vilket kan vara ett hinder för att använda dem mer aktivt. Dock framkommer det inte om nyckeltalen verkligen är av bristande kvalitet.
- ▶ Kvaliteten på nyckeltalen måste förbättras om analyserna ska vara värdefulla för de deltagande verksamheterna.
- ▶ Det ses som väsentligt att i ökad utsträckning använda befintliga nationella nyckeltal.
- ▶ Tyresö och Nynäshamn tenderar att vara något mer positiva till nyckeltalssamarbetet än övriga kommuner.
- ▶ Verksamhetsområdena kultur & fritid och socialtjänst samt kommunövergripande verksamheter har en mer positiv syn på nyckeltalen än övriga verksamhetsområden.

Då Södertörns nyckeltalssamarbete startade var det i en omvärld där benchmarking och jämförelser var ovanligt. Nationella nyckeltal fanns i begränsad omfattning. Idag ser det annorlunda ut och många kommunala verksamheter använder nyckeltal för att följa och utveckla kvalitet i verksamheten. Även många medborgare använder nyckeltal vid val av exempelvis äldreboende eller förskola och skola.

Vår sammanfattande slutsats är att det finns en positiv grundsyn på nyckeltalssamarbetet i samtliga målgrupper. För att öka nyttan är det väsentligt att tydliggöra syftet med nyckeltalen, minska antalet nyckeltal samt i möjligaste mån använda befintliga nationella nyckeltal. Att ta ställning till vad som är mest intressant att fokusera på inom respektive verksamhetsområde utifrån omvärldsförändringar och behov av utveckling är också angeläget.

1.4. Nyckeltalssamarbetet i framtiden

Syftet med nyckeltalssamarbetet är att stärka den kommunala och regionala utvecklingen och samarbetet ska utgå från ett gemensamt förhållningssätt med fokus på den gemensamma nyttan. Troligtvis finns nyckeln till ett fortsatt givande arbete på verksamhetsnivån. Här bör anpassningar ske för att nyckeltalen ska kunna ge maximal nytta och för att nyckeltalsgrupperna och i förlängning kommunerna, ska vara lärande organisationer.

Med utvecklingen av nationella nyckeltal, särskilt inom skolan, ser vi det som väsentligt att överväga vad samarbetet inom dessa områden ska bestå av och syfta till.

Även inom omsorgen finns ett ökat antal nationella nyckeltal, som numera tas fram i samarbete mellan Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och Socialstyrelsen, vilket torde öka dess kvalitet. Samarbetet bör även här baseras på de nationella nyckeltalen och med fokus på analys, erfarenhetsutbyte och lärande.

Mot bakgrund i resultaten i enkäten och i intervjuerna har vi fyra förslag till fortsatt utveckling av Södertörns nyckeltalssamarbete:

1. Tydliggör syftet och sätt det i centrum.

I utvärderingens öppna kommentarer och i intervjuerna har framkommit att nyckeltalsrapporternas egentliga syfte inte är helt klart för tjänstemännen i kommunerna. Nyckeltalsrapporterna används inte heller aktivt under året. Det råder också oklarhet i vem/vilka som egentligen är målgrupp för nyckeltalsrapporterna. Om det är den ansvariga nämnden som är målgruppen så är det konstigt att så få svarande uppger i enkäten att resultatet dras muntligen för nämnden.

Såväl syftet som målgruppen bör alltså tydliggöras. Detta bör åligga kommunstyrelsen. Det är sedan de ansvariga politikernas och tjänstemännens ansvar att för respektive nyckeltalsgrupp precisera syfte, målgrupp och vilken tid som är bäst för rapportering.

Då syfte och målgrupp tydliggjorts är det lättare att följa upp och bedöma effekterna av nyckeltalen och arbetet i arbetsgrupperna.

Minst en gång per år bör kommunstyrelsen respektive ansvariga tjänstemän och nämnder begära rapport från nyckeltalsgrupperna och följa upp deras arbete. Om det finns ett tydligt syfte blir det lättare att följa om nyckeltalsgrupperna arbetar i linje med detta. Genom att precisera vilken tidpunkt som är optimal för rapport av nyckeltal, kan dess nytta maximeras.

2. Satsa på att höja kvaliteten

Många är tveksamma till nyckeltalens tillförlitlighet. Det bidrar säkerligen till upplevelsen hos många av tjänstemännen att arbetet de lägger ned inte motsvarar nyttan med nyckeltalen. I intervjuer med kommunledningar framkom att många anser att det är för många nyckeltal och att en prioritering bör ske.

En ökad användning av befintliga nationella nyckeltal innebär att tidsåtgången för att ta fram talen minskar och att det kan bidra till att öka jämförbarheten och till viss del även kvalitén. Mer tid kan därmed läggas på analys, erfarenhetsutbyte och lärande.

Fokus bör riktas på de mest väsentliga nyckeltalen.

Att nyckeltalen håller en god kvalitet och är jämförbara är en absolut förutsättning för att nyckeltalssamarbetet ska prioriteras och upplevas som viktigt. Det är varje nämnds och verksamhetschefs roll att begära in korrekta och relevanta nyckeltal och det är nyckeltalsgruppernas ansvar att leverera dessa. Det är viktigt att kvalitetssäkring av nyckeltalen blir en naturlig del av arbetsprocessen och att stöd för detta exempelvis kan tas från kvalitetsnätverket.

3. Anpassa på verksamhetsnivå

Nyckeltalen spelar olika roll i olika verksamheter, vilket är en naturlig följd av att vissa verksamheter har en stor mängd nationella nyckeltal att tillgå. Det är även intimt sammankopplat med de otydligheter i syfte, målgrupp och kvalitet, som vi konstaterat ovan.

En anpassning på verksamhetsnivå bör ske utifrån tillgången till nationella nyckeltal, behovet av "egna" nyckeltal samt vad som är mest relevant att fokusera på i arbetet. De ansvariga cheferna inom varje område måste ta ställning till hur deras nyckeltalsgrupper ska anpassa sitt arbete till behoven. Vissa nyckeltalsgrupper kanske ska fokusera mindre på nyckeltalen och mer på verksamhetsutveckling? Vissa kanske inte ska rapportera varje år? Vissa kanske ska rapportera flera gånger om året?

4. Behåll den årliga konferensdagen

Den gemensamma konferensdagen är uppskattad av samtliga målgrupper, kommuner och verksamheter. I synnerhet deltagarna i arbetsgrupper är positivt inställda. Konferensen är viktig i flera perspektiv. Dels är den en plats för nätverkande och möten, dels en plats för att få nya idéer och lära av andra. Även de nyckeltalsgrupper som kanske inte i framtiden kommer med en årlig rapport kan delta och presentera de projekt som de arbetar med. Det finns alltid många intressanta frågor att lyfta, som metodfrågor, idéer om arbetssätt osv. De muntliga dragningarna kan kompletteras med visuella presentationer under pauser etc.

2. Utvärdering av Södertörnskommunernas nyckeltalssamarbete

2.1. Bakgrund

Kommunerna på Södertörn har en lång tradition av samarbete. Syftet är stärka den kommunala och regionala utvecklingen och samarbete sker inom flera områden, som gymnasiet, energi, miljö, återvinning och i en gemensam räddningstjänst. Samarbetet utgår från ett gemensamt förhållningssätt:

- ▶ Fokus på den gemensamma nyttan
- ▶ Respekt för den demokratiska processen i den enskilda kommunen
- ▶ Gå före – ett gott regionalt ledarskap
- ▶ Regional samverkan som handlar om att både ge och få

En väsentlig del av Södertörnskommunernas samverkan är nyckeltalssamarbetet. Huvudsyftet med att ta fram och redovisa nyckeltal är att kommunernas politiska ledningar ska få översiktlig bild av dels service- och kostnadsförhållanden jämfört med övriga Södertörnskommuner, dels utvecklingen över tiden inom den egna kommunen inom väsentliga verksamhetsområden. Nyckeltalen kan utgöra grund för beslut, prioriteringar, och översyner.

Att ta fram, dokumentera och presentera nyckeltal kräver ett betydande arbete som ett stort antal tjänstemän från kommunerna deltar i. En del anser att arbetet tar för mycket tid och inte ger nytta som motsvarar arbetsinsatsen.

Det ses som svårt att tydligt identifiera vilka nya insikter nyckeltalssamarbetet leder till och hur insikterna påverkar de verksamheter kommunerna bedriver. Det har därför setts lämpligt att under 2011 utvärdera nyttan med nyckeltalssamarbetet. Beställare är Botkyrka, Haninge, Huddinge, Nynäshamn, Salem, Södertälje och Tyresö kommuner.

2.2. Uppdrag och syfte

Uppdraget är att undersöka vilken nytta eller användning kommunernas ledningar, nämndpolitiker, tjänstemän - med ansvar för olika verksamheter samt tjänstemän som deltar i arbetet med att ta fram nyckeltal och analyserna av dem - har av nyckeltalssamarbetet.

Syftet är att besvara följande frågor:

- ▶ Hur presenteras och utnyttjas nyckeltalen inom de deltagande kommunerna?
- ▶ Kan nyckeltalen sägas ingå i underlagen för beslut som fattas i kommunerna?
- ▶ I vilken utsträckning har goda exempel spritts från en kommun till andra kommuner som en följd av det gemensamma arbete som har bedrivits?
- ▶ I vilken utsträckning leder samarbetet till nya insikter?
- ▶ Vilket värde har den årliga gemensamma konferensdag då resultatet av samarbetet presenteras?
- ▶ Leder samarbetet, och de kontaktytor det medför, till tids- eller kvalitetsvinster i andra sammanhang?
- ▶ Finns det nyckeltal som är mer eller mindre viktiga bland dem som har redovisats?
- ▶ Finns det nyckeltal som bör läggas till?

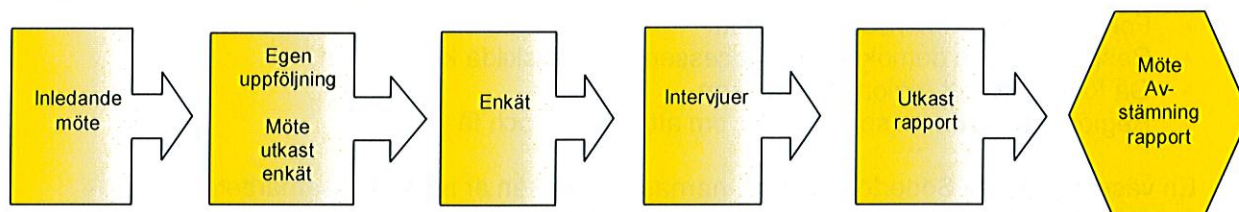
2.3. Modell för utvärdering

2.3.1. Informationsinsamling och analys

Faktainsamlingen i utvärderingen har genomförts via möten med uppdragsgivaren, enkät till målgrupperna samt intervjuer med kommunstyrelsens ordförande och tjänstemannaledning- ar.

Schematiskt kan genomförandet beskrivas i följande steg:

Figur 1 - Steg i utvärderingen



Arbetet inleddes i april 2011 med ett möte med ekonomicheferna i beställarkommunerna. Under mötet fastlogs riktlinjer för utvärderingen. Därefter genomförde kommunerna en egen uppföljning för att ta reda på hur många timmar tjänstemän i den egna kommunen ägnar åt nyckeltalssamarbetet. Resultatet delgavs Ernst & Young. Den slutliga utformningen av enkätundersökningen, vad gäller urval och frågeställningar, bestämdes efter avstämning med ekonomicheferna i maj 2011.

Enkäten genomfördes som en webbenkät under 16 maj – 1 juni 2011. Enkäten omfattar samtliga målgrupper. Under perioden 10 juni – 22 juni 2011 genomfördes kompletterande intervjuer med kommunstyrelsens ordförande och tjänstemannaledning. Följande personer har intervjuats¹:

- ▶ Botkyrka: kommunstyrelsens ordförande, tf. kommundirektör, chef för kultur- och fritidsförvaltningen, chef för utbildningsförvaltningen samt socialchef
- ▶ Haninge: kommunstyrelsens ordförande, kommundirektör
- ▶ Huddinge: kommunstyrelsens ordförande
- ▶ Nynäshamn: kommunstyrelsens ordförande
- ▶ Salem: kommunstyrelsens ordförande, kommundirektör, ekonomichef samt controller på kommunstyrelseförvaltningen.
- ▶ Södertälje: kommunstyrelsens ordförande, kommundirektör
- ▶ Tyresö: kommunstyrelsens ordförande, kommundirektör, ekonomichef samt chef för barn- och utbildningsförvaltningen.

Resultatet från enkäten och de kompletterande intervjuerna har analyserats utifrån frågeställningarna om nya insikter, nytta och användning samt behov av förändringar. Analysen har gjorts per målgrupp, kommun samt verksamhetsområde.

2.4. Disposition

Rapporten inleds med en kort beskrivning av nyckeltalssamarbetet på Södertörn, följt av ett avsnitt om enkätens genomförande samt analys av de svarande. I nästa avsnitt, som är rapportens längsta, presenteras enkätens resultat. Avslutningsvis följer en sammanfattande diskussion om slutsatser och nyckeltalssamarbetets framtid.

¹ Kommunstyrelsens ordförande i Nynäshamns kommun intervjuades senare.

3. Kort om nyckeltalssamarbetet på Södertörn

3.1. Nyckeltalen ger en bild av likheter och skillnader

Södertörnskommunerna har under ett antal år tagit fram jämförande nyckeltal för de kommunala verksamheterna. De omfattar större delen av de kommunala verksamheterna. Arbetet inom respektive verksamhetsområde har resulterat i en skriftlig rapport som även presenterats vid en gemensam konferensdag.

Enligt nyckeltalssamarbetets verksamhetsplan 2010 syftar arbetet till att:

- ge politiker och tjänstemän med ansvar för de olika verksamhetsområdena en bild av likheter och skillnader i service- och kostnadsförhållanden (avsiktliga eller oavsiktliga) liksom i avvägningen mellan olika slags tjänster eller omhändertaganden inom området
- för deltagande tjänstemän ge möjligheter till kollegialt erfarenhetsutbyte kring de olika verksamheternas genomförande
- uppmärksamma förbättringar och effektiviseringar som någon av de deltagande kommunerna genomfört i syfte att snabbare kunna sprida dem till övriga kommuner
- belysa nyttan av insatta resurser

3.2. Ansvar på flera nivåer i nyckeltalssamarbetet

Enligt nyckeltalssamarbetets verksamhetsplan 2010 är följande aktörer verksamma i nyckeltalssamarbetet:

1. *Kommunstyrelsen* i respektive kommun är uppdragsgivare.
 2. *Kommundirektör/kommunchef* utser vilken verksamhetschef som är ansvarig för kommunens deltagande i respektive projektgrupp och följer upp arbetet, som avrapporteras löpande till kommundirektörsgruppen på Södertörn.
 3. *Verksamhetschef* i den kommun som ansvarar för att samordna arbetet inom ett verksamhetsområde, är ansvarig för att:
 - sammankalla motsvarande chefer inom kommunerna för att inledningsvis fastställa arbetets inriktning och sedan löpande följa upp hur arbetet fortskrider
 - säkerställa att arbetet bedrivs och utvecklas i enlighet med syftet
 - utse en projektsamordnare samt eventuella övriga projektdeltagare inom den egna organisationen
 - rapport tas fram i utsatt tid och presentation genomförs.
- I övriga kommuner är verksamhetschef ansvarig för att:
- aktivt delta i arbetet med att fastställa arbetets inriktning och medverka till att arbetet bedrivs och utvecklas i enlighet med syftet.
 - utse projektdeltagare inom den egna organisationen.
 - löpande rapportera till kommunchef och ekonomichef om hur arbetet fortskrider.
4. *Ekonomidirektören* ska följa arbetet och ha en samordnande roll. Ekonomidirektörerna samlar in rapporterna och ansvarar för distribution inom den egna kommunen.

3.3. En utveckling mot mer kvalitativa mått

Nyckeltalen har de senaste åren omfattat verksamheterna förskola/barnomsorg, grundskola, gymnasieskola, individ- och familjeomsorg, handikappomsorg, äldreomsorg, kultur- och fritidsverksamhet, IT-verksamhet, gatu- och parkverksamhet samt fastighetsförvaltning. Dessutom har personal- och finansnyckeltal redovisats. Nyckeltalen avser jämförelser av såväl kostnader för olika tjänster som servicenivå, täckningsgrad och uppnådda resultat.

Enligt nyckeltalssamarbetets verksamhetsplan ska det ske en ökad inriktning mot kvalitativa nyckeltal och goda exempel. Även ekonomiska nyckeltal ska tas fram. Det framgår även att arbetsgrupperna bör använda officiell statistik från de nationella databaserna som underlag för arbetet i största möjliga utsträckning.

Nedan framgår ansvarsfördelning för 2010 års nyckeltal:

<i>Verksamhetsområde</i>	<i>Ansvarig kommun</i>
Finansiella förhållanden	Salem
Personalförhållanden	Haninge
Förskola	Huddinge
Grundskola	Botkyrka
Gymnasieskola	Botkyrka
Handikappomsorg	Haninge
Individ- och familjeomsorg	Huddinge
Äldreomsorg	Haninge
Kultur- och fritidsverksamhet	Tyresö
Fastighet	Huddinge
Miljö	Södertälje

Fram till år 2010 fanns även nyckeltal för IT-verksamhet samt Gatuhållning och parkskötsel.

3.4. Konferensdagen - ett forum för intressanta iakttagelser

Redovisning av nyckeltalen sker under en årlig konferensdag. Under dagen redovisas kortfattat de mest intressanta iakttagelserna från varje verksamhetsområde.

I den kommun som ansvarar för konferensen är ekonomidirektören ansvarig för dagen, i samråd med ekonomidirektörgruppen och kommundirektörgruppen på Södertörn.

Konferensdagen 2010 genomfördes i Salems kommun. Sammanlagt 166 personer från Södertörnskommunerna deltog.

3.5. Kommunernas uppföljning av arbetsinsatsen

Under maj 2011 genomförde beställarkommunerna en uppföljning med syfte att undersöka hur mycket tid deltagarna i arbetsgrupper ägnar åt nyckeltalssamarbetet.

Resultatet visar att det varierar mycket per verksamhetsområde. Totalt uppskattas att tjänstemän i de sju kommunerna ägnar drygt 4 000 timmar per år åt nyckeltalssamarbetet. Omräknat (40 000kr/månad) motsvarar det 1 361 000 kr. Med ett tillägg på 300 000 kr för resor och omkostnader blir den totala kostnaden för arbetet 1 661 000 kr eller ca 240 000 kr per kommun och år. Det motsvarar 0,4 årsarbetare per kommun för samtliga nyckeltalsområden.

4. Om enkäten

4.1. Enkätens genomförande

Enkäten ställdes till ett urval av 304 respondenter inom de sju kommuner som är beställare av utvärderingen; Botkyrka, Haninge, Huddinge, Nynäshamn, Salem, Södertälje och Tyresö. Inför utskicket erhöles en lista med respondenter från varje kommun, uppdelad i de tre målgrupperna *politiker (nämnds- och kommunstyrelsepresidier)*, *verksamhetschefer* samt *deltagare i arbetsgrupper*.² Enkäten skickades per e-post till respondenterna som kunde lämna svar på en webblänk. Totalt 217 personer besvarade enkäten.

4.2. Vem har besvarat enkäten?

Eftersom kommunerna är olika stora, har olika antal nämnder och är olika organiserade, varierar antalet respondenter per kommun. I tabellen nedan framgår fördelningen av antal utskick samt svarsfrekvens per målgrupp och kommun.

Tabell 1: Antal utskick, svar samt svarsfrekvens per kommun och målgrupp

	Politiker			Verksamhetschefer			Deltagare i arbetsgrupp			Totalt antal utskick per kommun	Svarsfrekvens
	utskick	svar	%	utskick	svar	%	utskick	svar	%		
Botkyrka	18	7	39	10	7	70	16	13	81	44	61 %
Haninge	24	16	67	14	12	92	13	12	86	52	78 %
Huddinge	22	13	59	25	18	72	18	15	83	65	71 %
Nynäshamn	9	3	33	10	7	70	8	7	87	27	67 %
Salem	13	8	61	7	7	100	13	12	92	33	82 %
Södertälje	32	19	59	8	6	75	12	9	75	52	65 %
Tyresö	15	12	80	7	6	85	9	8	89	31	84 %
Totalt	134	78	58	81	63	78	89	76	85	304	73 %

Enkätens totala svarsfrekvens är 73 procent. Politikergruppen har en något lägre svarsfrekvens. Eftersom frågorna analyseras per målgrupp utgör de varierande svarsfrekvenserna inte ett hinder i utvärderingen.

Huddinge har störst andel av de svarande. Drygt hälften av de svarande representerar de större kommunerna Huddinge, Haninge och Södertälje. Nynäshamn, Salem, Tyresö och Botkyrka utgör tillsammans 42 procent av de svarande. Nynäshamn är den kommun som har minst andel svarande.

Drygt 60 procent av de svarande är tjänstemän. Av dem är 45 procent verksamhetschefer och 55 procent deltagare i arbetsgrupper. Endast i Södertälje är det fler politiker än tjänstemän som besvarat enkäten. Av de svarande politikerna i samtliga kommuner uppgav 98 procent att de även hade något politiskt uppdrag i kommunen förra mandatperioden (2006-2010).

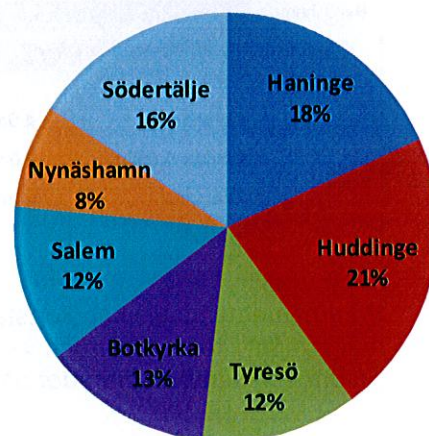


Diagram 1: Fördelning av svarande per kommun

² I bilaga 2 framgår vilka nämndspresidier som fått enkäten i varje kommun.

De som besvarat enkäten uppgav vilket verksamhetsområde de representerar. De mest representerade områdena är *utbildning*, *socialtjänst* och *omsorg*. En relativt stor andel representerar *kommunövergripande* (kommunstyrelse, kommundirektör, ekonomidirektör o likn.) Vidare är *kultur- och fritid* något större än *lokaler*, *personal* och *gator & vägar*.

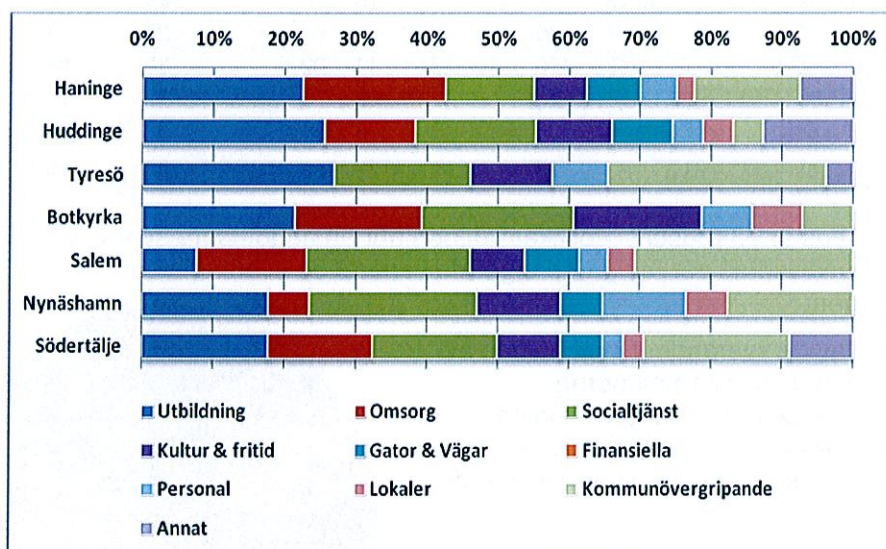
Botkyrka har flest svarande inom *utbildning* och *socialtjänst* och saknar svarande inom *gator & vägar*. Haninge har flest inom *utbildning* och *omsorg*. Huddinge har flest inom *utbildning* och *socialtjänst*. Nynäshamn har flest inom *kommunövergripande* och *utbildning*. Salem har flest inom *kommunövergripande* och *socialtjänst*. Södertälje har flest inom *kommunövergripande*, *utbildning* och *socialtjänst*. Tyresö har flest inom *kommunövergripande* samt inom *utbildning*, och saknar

Diagram 2: Fördelning av svarande per verksamhet

svaranden inom *omsorg*, *gator & vägar* och *lokaler*.

Inga politiker finns representerade inom verksamhetsområdena *lokaler* eller *personal*.

Diagram 3: Verksamhetsområde per kommun



Sammanfattningsvis kan konstateras att det bland de svarande finns en god spridning bland målgrupper, kommuner och verksamhetsområden. Huddinge är något överrepresenterat, liksom verksamhetsområdet *utbildning*.

4.3. Bortfallsanalys

Bortfallet var 87 personer. Fem av dem var inte kontaktbara på grund av felaktiga eller obsoleta adresser. Övriga besvarade inte enkäten. Bortfallet är störst bland politiker och då främst i Botkyrka och Nynäshamn. I övrigt är bortfallet ungefär lika stort i samtliga målgrupper och bör således inte påverka resultatet.

5. Enkätens resultat

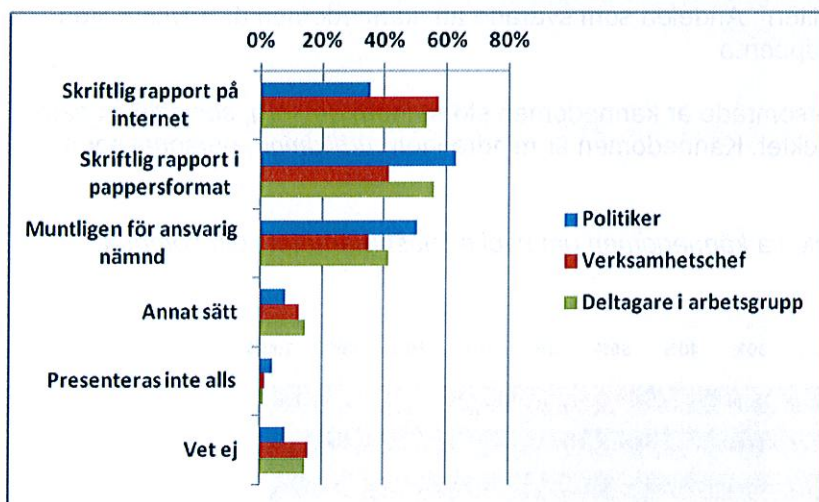
I enkäten fanns ett trettiotal frågor om nyckeltalen, dess nytta och användning. I följande avsnitt presenteras resultatet utifrån målgrupp, kommun samt verksamhetsområde. Svaren kompletteras med information som framkommit i intervjuer med kommunledningarna.

5.1. Hur presenteras nyckeltalen?

Nyckeltalsrapporterna som sammanställdes 2009 och 2010 finns tillgängliga på Södertörnsamarbetets webbplats. En del rapporter presenterades på den gemensamma konferensdagen 2010.

För enkätfrågan om hur nyckeltalen presenteras kunde de svarande välja av fyra givna svarsalternativ; skriftlig rapport på internet, rapport i pappersformat, muntlig presentation för nämnd. De kunde även välja att ange ett annat sätt samt ange om nyckeltalen inte presenteras alls.

Diagram 4: På vilket sätt presenteras nyckeltalen? Svar per målgrupp



Samtliga målgrupper är överens om att de vanligaste sätten att presentera nyckeltalen är i en rapport på internet, i pappersformat samt att rapporten dras muntligen för ansvarig nämnd. Flera tjänstemän än politiker uppgav skriftlig rapport på internet.

De som svarat *annat sätt* anger den årliga konferensdagen samt att det informeras internt om rapporterna via e-post. Av kommentarerna framkommer också att nyckeltalen ofta presenteras muntligen för medarbetare och chefer såsom förvaltningsledning eller ekonomicheferna på Södertörn. Två medarbetare från Huddinge har uppgett att nyckeltalen används i nämndernas delårsrapporter och verksamhetsberättelser.

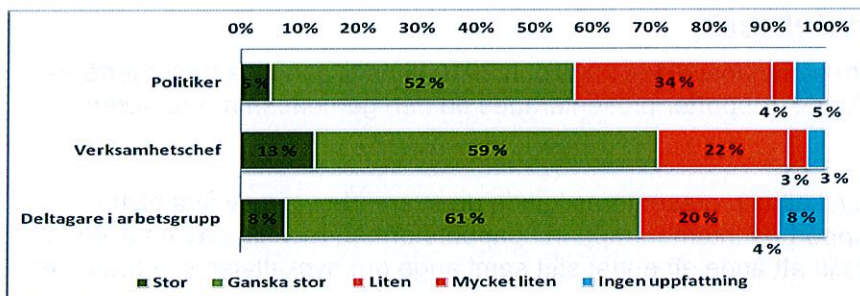
En analys av hur nyckeltalen presenteras per verksamhetsområde ger motsvarande bild som ovan. Något fler inom verksamhetsområdet *utbildning* svarade "vet ej" på frågan hur nyckeltalen presenteras. Inga större skillnader per kommun framgår i svaren.

5.2. Kännedom om nyckeltalen

En väsentlig förutsättning för att nyckeltalssamarbetet ska skapa nytta och vara till användning är att nyckeltalssamarbetet är känt bland politiker och tjänstemän. De svarandes syn på

kännedomen om nyckeltalen är en form av värdeomätare på i vilken utsträckning nyckeltalen når ut i organisationerna och hur de uppfattas av de olika målgrupperna.

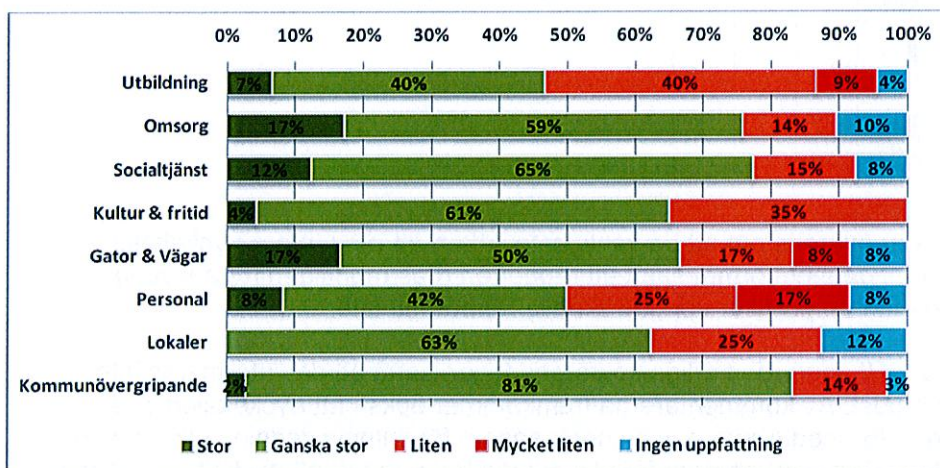
Diagram 5: Hur skulle du beskriva kännedomen om nyckeltalssamarbetet i din kommun?
Svar per målgrupp



Generellt är det en större andel verksamhetschefer och deltagare i arbetsgrupper som svarat att kännedomen om nyckeltalen är "stor" eller "ganska stor". Drygt en tredjedel av politikerna svarade att kännedomen är "liten". Andelen som svarade att kännedomen är "mycket liten" är tämligen lika mellan målgrupperna.

Vid en analys per verksamhetsområde är kännedomen störst inom omsorg, socialtjänst samt i det kommunövergripande skiktet. Kännedomen är mindre inom utbildning, personal samt lokaler.

Diagram 6: Hur skulle du beskriva kännedomen om nyckeltalssamarbetet i din kommun?
Svar per verksamhet.



Vid en analys om kännedomen per kommun framkommer att Nynäshamns kommun har störst andel svarande som angett "stor" eller "ganska stor". Även i Salem angav över 70 procent av de svarande detta. De kommuner där flest uppgav att kännedomen är "liten" eller "mycket liten" är Huddinge och Södertälje kommun.

Tabell 2: Hur skulle du beskriva kännedomen om nyckeltalssamarbetet i din kommun?

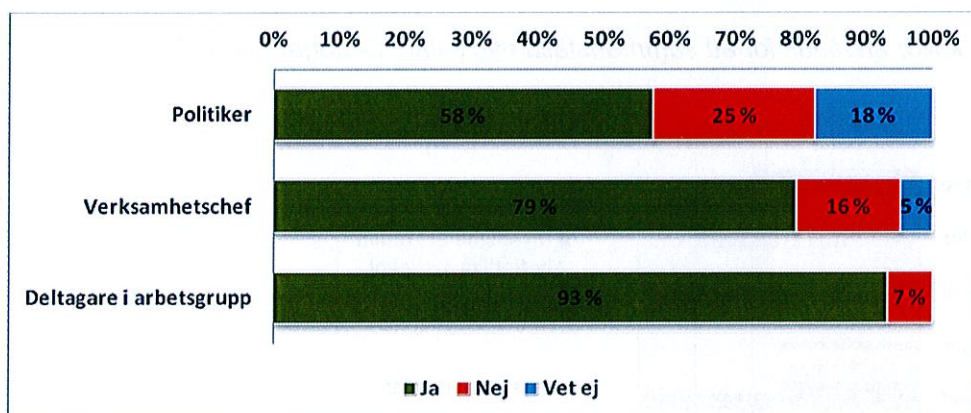
Kommun	Andel som svarat "stor" eller "ganska stor" kännedom	Andel som svarat "liten" eller "mycket liten" kännedom
Botkyrka	66 %	25 %
Haninge	65 %	28 %
Huddinge	59 %	39 %
Nynäshamn	88 %	12 %
Salem	74 %	27 %
Södertälje	54 %	30 %
Tyresö	66 %	31 %

Mellan en fjärdedel och en tredjedel av de svarande i samtliga kommuner utom i Nynäshamn svarade att kännedomen är "liten" eller "mycket liten". Gruppen innehåller ungefär lika många politiker som tjänstemän och hälften av dem representerar verksamhetsområdet *utbildning*.

Enligt de intervjuade kommunledningarna uppfattas kännedomen om nyckeltalssamarbetet vara störst bland ansvariga chefer och politiker. Kännedomen ute i organisationen uppskattas som relativt låg.

I enkäten ställs en fråga om de svarande tagit del av den senaste nyckeltalsrapporten inom sitt verksamhetsområde.

Diagram 7: Har du tagit del av den senaste nyckeltalsrapporten inom ditt verksamhetsområde? Svar per målgrupp



Majoriteten av de svarande har tagit del av den senaste nyckeltalsrapporten inom sitt verksamhetsområde. En fjärdedel av politikerna uppgav att de inte har tagit del av den. En relativt stor andel politiker, 18 procent, uppgav att de inte vet om de tagit del av den senaste rapporten. Av de som svarat att de inte tagit del av rapporten eller inte vet utgör politikerna 42 procent. Gruppen är något överrepresenterad inom *socialtjänst* och *kultur & fritid*. Majoriteten av politikerna som svarade "nej" är från Södertälje (39%), Tyresö (22%) eller Huddinge (17%).

Nästan 80 procent av verksamhetscheferna uppgav att de tagit del av den senaste nyckeltalsrapporten inom sitt verksamhetsområde. Bland de som svarat "nej" är majoriteten från Huddinge (40%) och från Haninge (20%). De verksamhetsområden som är något överrepresenterade är *utbildning* samt det *kommunövergripande skiktet*.

Att 93 procent av deltagarna i arbetsgrupperna tagit del av den senaste rapporten är troligtvis en konsekvens av att de arbetat med att framställa rapporterna. De sju procent av deltagarna i arbetsgrupper som svarade nej motsvarar fem personer och finns inom verksamhetsområdena *utbildning* (2 personer), *omsorg* (1 person), *gator & vägar* (1 person) samt *lokaler* (1 person).

Enkäten innehåller även en fråga om man tagit del av nyckeltalsrapporter utanför sitt eget verksamhetsområde. För politiker och verksamhetschefer är det vanligast i det *kommunövergripande* skiktet, men det är även vanligare bland deltagarna i arbetsgrupper inom verksamhetsområdena *utbildning* och *omsorg*. 58 procent av politikerna, 46 procent av verksamhetscheferna och 59 procent av deltagarna i arbetsgrupper svarade att de tagit del av rapporter utanför sitt verksamhetsområde. Ingen kommun står ut på något särskilt sätt.

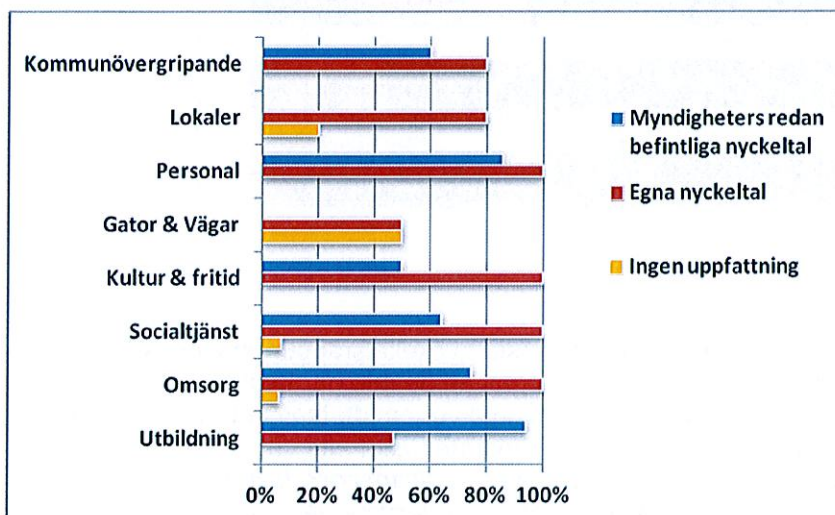
5.3. Hur används nyckeltalen?

5.3.1. Vilka källor används?

Nyckeltalssamarbetet har kritiserats för att ta mycket tid i anspråk för de inblandade tjänstemännen. Antalet nationella nyckeltal har ökat påtagligt under senare år och det finns idag en rad nationella nyckeltal inom många verksamhetsområden som nyckeltalsgrupperna kan använda. Nationella nyckeltal finns främst inom utbildning, vård och omsorg samt socialtjänst.

Deltagarna i arbetsgrupper och verksamhetscheferna har svarat på vilka källor som används för att ta fram nyckeltalen. I svaren framgår att det varierar per verksamhetsområde hur mycket egna nyckeltal som används.

Diagram 8: Vilka källor används för att sammanställa nyckeltal? Deltagare i arbetsgrupper per verksamhet.



Det är vanligast inom *utbildning* att använda befintliga nyckeltal. Det är även vanligt inom *omsorg* och *personal*, även om det där uppges vara vanligare med egna nyckeltal. Egna nyckeltal är vanligast inom *socialtjänst* samt *kultur & fritid*. Inom *gator & vägar* samt *lokaler* används enbart egna nyckeltal.

Majoriteten av de intervjuade kommunledningarna anser att befintliga nyckeltal (exempelvis öppna jämförelser) bör användas i större utsträckning samt att det är viktigt att grupperna

"sällar" bland nyckeltalen för behålla stringensen. I öppna kommentarer i enkäten är det några svarande som tvärtom menar att nyckeltalsgrupperna bör fokusera på de egna nyckeltalen och lämna de nationella nyckeltalen därhän. Många påpekar att det är viktigt att grupperna kan hantera nyckeltalen på ett bra sätt och sortera bort onödiga nyckeltal.

5.3.2. Fyller nyckeltalen sitt syfte?

I enkäten ställdes frågan i vilken utsträckning som respektive målgrupp använder nyckeltal för att jämföra sig med andra. 62 procent av politikerna, 65 procent av verksamhetscheferna och 47 procent av deltagarna i arbetsgrupper anger att de använder nyckeltalen för att jämföra sig med andra kommuner i "hög" eller "ganska hög" grad. I tabellen nedan framgår hur svaren fördelas per kommun.

Tabell 3: I vilken grad använder ni er av nyckeltalen för att jämföra er med andra kommuner? Svar per kommun.

Kommun	Andel som svarat i "hög grad" eller "ganska hög" grad	Andel som svarat i "låg grad"	Andel som svarat "inte alls"
Botkyrka	56 %	41 %	0 %
Haninge	57 %	27 %	5 %
Huddinge	48 %	35 %	9 %
Nynäshamn	56 %	29 %	0 %
Salem	54 %	38 %	3 %
Södertälje	68 %	19 %	10 %
Tyresö	65 %	23 %	4 %

Störst andel som svarat i "hög grad" eller i "ganska hög grad" finns i Södertälje och i Tyresö. Störst andel som svarat i "låg grad" finns i Botkyrka, Salem och Huddinge. Bland de som svarat "inte alls" sticker Södertälje ut med 10 procent (motsvarande tre personer). Vid en analys efter tvärsnittet verksamhetsområde framkommer att en tredjedel av de som svarat att de i "hög grad" använder sig av nyckeltalen för att jämföra sig med andra finns inom *socialtjänst*. Det är även vanligt inom *utbildning*, *omsorg* samt *kultur & fritid*, där 15 procent svarat "i hög grad". Av de som svarat att de inte alls använder nyckeltalen för att jämföra sig med andra kommuner finns 45 procent inom *utbildning* och 28 procent inom *gator & vägar*.

Syftet med nyckeltalssamarbetet är att ge ökad kunskap så verksamheten kan utvecklas och effektiviseras. Nyckeltalen ska kunna utgöra ett stöd i beslutsfattande och utvecklingsarbete. En fråga ställdes till verksamhetscheferna och deltagarna i arbetsgrupper om i vilken utsträckning nyckeltalen används aktivt under året. En fjärdedel av verksamhetscheferna och 23 procent av deltagarna i arbetsgrupper svarade att de används aktivt i stor eller ganska stor utsträckning. 51 procent av verksamhetscheferna och 49 procent av deltagarna i arbetsgrupper svarade att de används i liten utsträckning. 12 procent av verksamhetscheferna och 11 procent av deltagarna i arbetsgrupper uppgav att nyckeltalen inte alls används aktivt under året.

Fördelning av tjänstemännens (både verksamhetschefer och deltagare i arbetsgrupper) svar per kommun framgår i tabellen nedan.

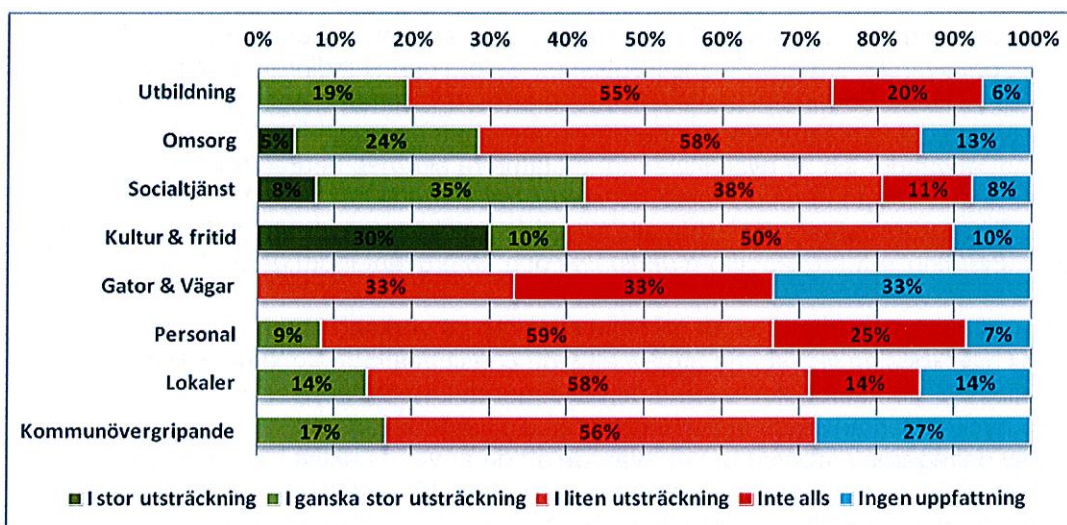
Tabell 4: Används nyckeltalen aktivt inom verksamheten under året i din kommun? Svar per kommun.

	Botkyrka	Haninge	Huddinge	Nynäshamn	Salem	Södertälje	Tyresö
I stor utsträckning	5 %	4 %	6 %	7 %	-	-	7 %
I ganska stor utsträckning	15 %	16 %	12 %	29 %	34 %	29 %	14 %
I liten utsträckning	60 %	68 %	42 %	57 %	39 %	43 %	43 %
Inte alls	5 %	-	16 %	7 %	22 %	14 %	22 %
Ingen uppfattning	15 %	12 %	24 %	-	5 %	14 %	14 %

Majoriteten av kommunernas tjänstemän uppger att nyckeltalen används i liten utsträckning under året i den egna verksamheten. I Huddinge har en fjärdedel av de svarande tjänstemännen uppgett att de inte har någon uppfattning i frågan.

Det är främst inom verksamhetsområdena *gator & vägar*, *personal* och *lokaler* som de svarande angett att nyckeltalen inte används aktivt under året. Generellt uppger en stor andel att nyckeltalen används i liten omfattning. De verksamheter som mer frekvent uppgav att de använder nyckeltalen aktivt är *socialtjänst* och *kultur & fritid*.

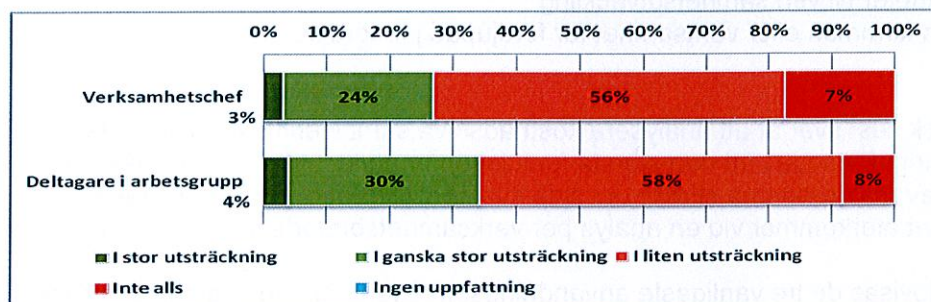
Diagram 9: Används nyckeltalen aktivt under året inom verksamheten i din kommun? Svar per verksamhet.



Jämfört med tabell 3 framgår att nyckeltalen används för jämförelser, men att de i mindre utsträckning används aktivt i arbetet som pågår under året.

Frågan om de svarande använde nyckeltalen personligen i sitt arbete visar om nyckeltalen är en del av den dagliga verksamheten. Frågan ställdes enbart till tjänstemän, 26 procent av verksamhetscheferna och 34 procent av deltagarna i arbetsgrupper svarade att de använder nyckeltalen personligen i hög eller ganska hög utsträckning. Det innebär att 74 procent av verksamhetscheferna och 66 procent av deltagarna i arbetsgrupper svarade att de använder nyckeltalen personligen i liten utsträckning eller inte alls.

Diagram 10: Använder du nyckeltalen personligen i ditt arbete? Svar per målgrupp.



Något fler deltagare i arbetsgrupper uppger att de använder nyckeltalen aktivt, vilket kan bero på att det ingår i deras arbetsuppgifter att arbeta med nyckeltal.

Vid en analys per verksamhetsområde framkommer att det är vanligast att de svarande uppgett att de personligen använder nyckeltalen inom *omsorg, kultur & fritid* och *socialtjänst*. Minst andel som personligen använder nyckeltalen finns inom *gator & vägar, utbildning* och det *kommunövergripande* skiktet.

5.3.3. Nyckeltalens användningsområden

Nyckeltalen ska ge en inblick i hur de sju kommunerna förhåller sig till varandra inom en rad olika områden. Det är upp till varje nyckeltalsgrupp att ta fram nyckeltal som är relevanta för verksamheten.

I enkäten ställdes en fråga till tjänstemännen om nyckeltalen används som underlag för planering, om de även används i analys av resultat eller "både och". De svarande kunde även ange andra användningsområden. Det mest förekommande är att nyckeltalen används i analys av resultat, vilket 72 procent av de svarande uppgav. Vidare uppgav 43 procent att nyckeltalen används i planering. Vid en analys utifrån verksamhet framgår att det är vanligast att nyckeltalen används i analys av resultat inom *utbildning, omsorg, socialtjänst, personal* och det *kommunövergripande* skiktet. Däremot är det vanligare att använda nyckeltalen i planering av verksamhet inom *gator & vägar* och *kultur & fritid*. Inom *lokaler* anges det vara lika vanligt att använda nyckeltalen i planering som i analys av resultat.

Andra användningsområden som framkom var:

- ▶ *Utbildning*: Som muntlig redovisning för nämnd och som underlag för diskussioner.
- ▶ *Socialtjänst*: I utredningar och i målformuleringar.
- ▶ *Kultur & fritid*: Vid fördelning av medel och som komplement till nationella nyckeltal som man fäster större vikt vid, att se grannkommunerna som "konkurrenter" och bevaka deras utveckling.
- ▶ *Gator & vägar*: I bokslut.
- ▶ *Personal*: I nyckeltalsgruppen.
- ▶ *Lokaler*: För att identifiera utvecklingsområden samt i beslutsunderlag.
- ▶ *Kommunövergripande*: I budgetprocessen.

Vidare fanns en fråga om i vilket avseende nyckeltalen fyller störst funktion. Den syftar till att på ett djupare plan beskriva vilken typ av analyser som målgrupperna gör med hjälp av nyckeltalen. De svarande kunde välja mellan sju svarsalternativ:

- ▶ Jämförelser av kostnadsnivå
- ▶ Jämförelser av servicenivå
- ▶ Jämförelser av kvantitativa resultat (t.ex. andel behöriga till högskola och universitet)

- Identifiera möjligheter till besparingar
- Identifiera möjligheter till verksamhetsutveckling
- Identifiera annan kommun eller verksamhet för fördjupad jämförelse
- Annat

De alternativ som fick flest svar är att analysera kostnadsnivå samt identifiera möjligheter till verksamhetsutveckling. Få angav att den största funktionen är att identifiera möjligheter till besparingar. Ingen av målgrupperna sticker ut i sina svar, politiker och tjänstemän har svarat ungefär lika. Mönstret återkommer vid en analys per verksamhetsområde samt per kommun.

I tabellen nedan redovisas de tre vanligaste användningsområdena per verksamhetsområde.

Tabell 5: I vilket avseende anser du att nyckeltalen fyller störst funktion? De tre mest förekommande svaren per verksamhetsområde

Verksamhetsområde	Funktion 1	Funktion 2	Funktion 3
Utbildning	Verksamhetsutveckling	Jämföra kvantitativa resultat	Kostnadsnivå
Socialtjänst	Verksamhetsutveckling	Kostnadsnivå	Servicenivå
Omsorg	Kostnadsnivå	Verksamhetsutveckling	Servicenivå
Kultur & fritid	Kostnadsnivå	Verksamhetsutveckling	Servicenivå
Gator & vägar	Kostnadsnivå	Verksamhetsutveckling	Samtliga övriga alternativ
Personal	Verksamhetsutveckling	Identifiera annan kommun för jämförelse	Jämföra kvantitativa resultat
Lokaler	Kostnadsnivå	Servicenivå	Identifiera annan kommun för jämförelse
Kommunövergripande	Verksamhetsutveckling	Kostnadsnivå	Identifiera annan kommun för jämförelse

Det vanligaste är att jämföra och analysera kostnadsnivå samt att använda nyckeltalen för verksamhetsutveckling och i analyser av servicenivå. Enbart inom utbildningsområdet samt personalområdet angavs att en av de tre viktigaste funktionerna är att jämföra kvantitativa resultat. I de öppna svaren uppgav många att nyckeltalen har funktionen att skapa nätverk mellan tjänstemän och kommuner.

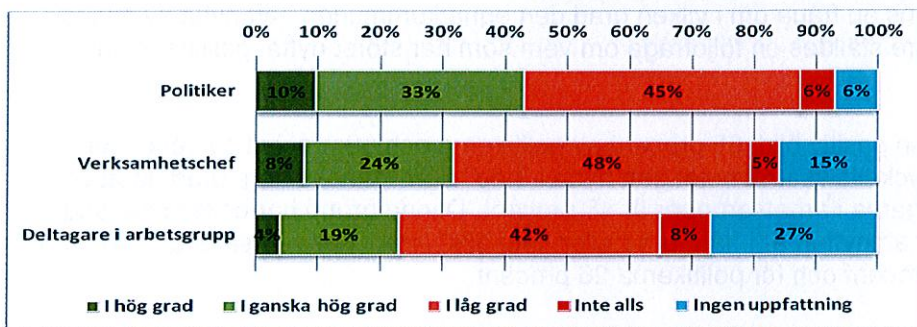
Uppdelat per kommun framgår att de tre viktigaste funktionerna för nyckeltalen är att identifiera möjligheter till verksamhetsutveckling och att analysera kostnads- och servicenivåer. Nynäshamn avviker mest från mönstret. De svarande har, förutom verksamhetsutveckling lyft fram att identifiera andra kommuner för jämförelse och att jämföra kvantitativa resultat.

Enkäten innehöll även en fråga om nyckeltalen används för att analysera effektivitet och produktivitet. En fjärdedel uppgav att sådana analyser inte görs. I den gruppen var deltagare i arbetsgrupper något överrepresenterade. I övrigt uppges det vanligast att göra analyser av kostnadseffektivitet och att jämföra förhållandet mellan kostnader och resultat (produktivitet).

5.3.4. Ingår nyckeltalen i underlag för beslut?

Nyckeltalens roll är bland annat att fungera som underlag för beslut. I enkäten ställdes en fråga om nyckeltalen kan sägas ingå i beslutsunderlag. De som fattar besluten, politikerna, är mest benägna att hålla med om detta.

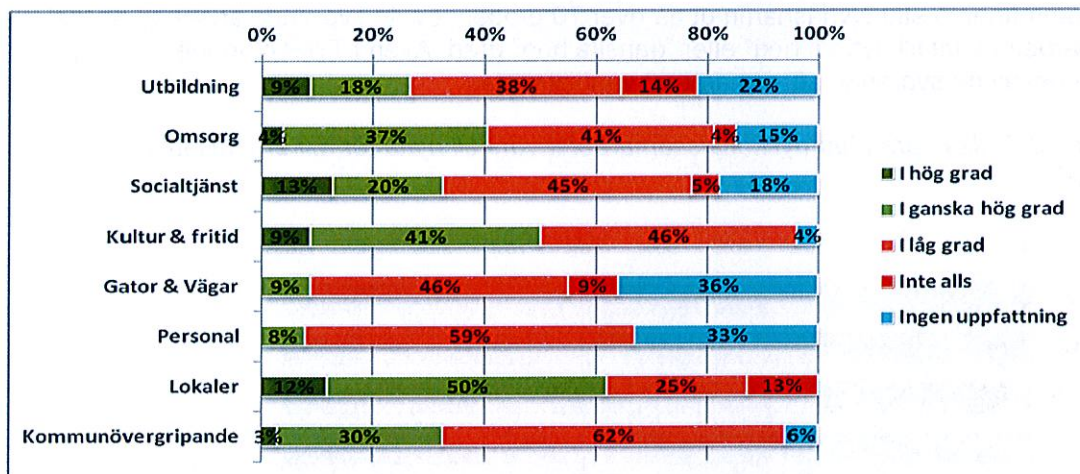
Diagram 11: Kan nyckeltalen sägas ingå i underlag för beslut som fattas i kommunerna?
Svar per målgrupp.



Politiker och verksamhetschefer som är närmare själva beslutsfattandet är mer positiva till att nyckeltalen ingår i underlag för beslut än deltagarna i arbetsgrupper.

Svaren varierar mycket mellan verksamhetsområden.

Diagram 12: Kan nyckeltalen sägas ingå i underlag för beslut som fattas i kommunerna?
Svar per verksamhet.



Inom lokaler och kultur & fritid är över hälften av de svarande positiva, medan gator & vägar samt personal inte anses ingå i underlag för beslut. I det kommunövergripande skiktet svarade cirka 30 procent att nyckeltalen kan sägas ingå i underlag för beslut i hög eller ganska hög grad.

Enligt intervjuer med kommunledningarna finns nyckeltal ofta med i beslutsunderlagen, dock är det vanligare att använda källan är Öppna jämförelser, eller andra externa nyckeltal.

I öppna kommentarer till enkäten är det många svarande som menar att nyckeltalen kommer vid fel tidpunkt, budgetprocessen har redan påbörjats då nyckeltalen presenteras.

På frågan om de svarande kunde ge något konkret exempel på sådana beslut svarade cirka 30 procent av politikerna och 20 procent av tjänstemännen "ja". Det vanligaste områdena är utbildning, omsorg och socialtjänst, men även lokaler (se bilaga 3). Också inom kultur & fritid framkom konkreta exempel, såsom utökade resurser till biblioteken i Huddinge.

5.4. Vilken nytta ger nyckeltalssamarbetet?

Centralt i utvärderingen är att ta reda på vilken nytta de svarande ser i nyckeltalen och samarbetet. I enkäten finns en fråga om i vilken grad den egna kommunen haft nytta av nyckeltalssamarbetet. Vidare ställdes en följdfråga om vem som har störst nytta, politiker eller tjänstemän?

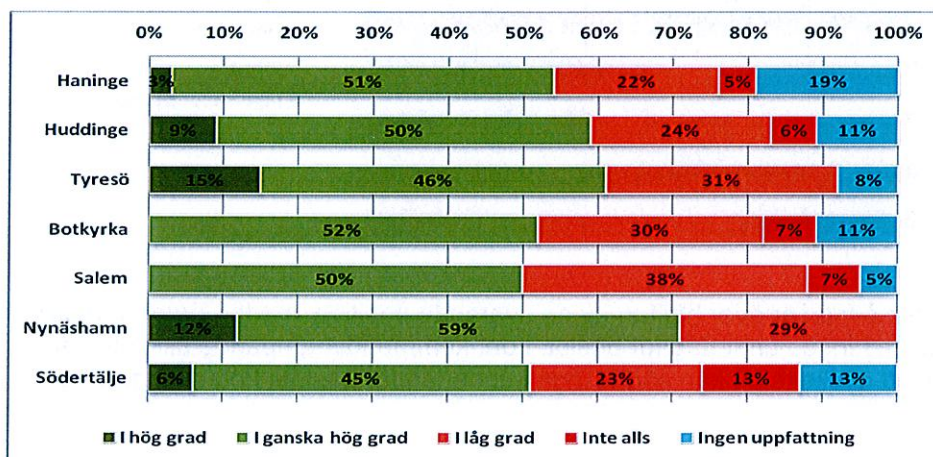
I svaren framträder en positiv bild. 65 procent av politikerna och 60 procent av verksamhetscheferna anser att nyckeltalssamarbetet gett nytta i "hög" eller "ganska hög" grad. Motsvarande siffra för deltagarna i arbetsgrupper är 45 procent. Denna grupp har också flest andel svarande som anser att nyttan är i "låg" grad eller "inte alls" (45%). För verksamhetscheferna är denna andel 28 procent och för politikerna 26 procent.

Vidare anser 44 procent av de svarande politikerna att det är de själva som har störst nytta av nyckeltalssamarbetet, mot 33 procent som ansåg att det är tjänstemännen. Även tjänstemännen anser att de själva har störst nytta och 49 procent av verksamhetscheferna och 43 procent av deltagarna i arbetsgrupper svarade att tjänstemän har störst nytta av nyckeltalssamarbetet.

De verksamhetsområden som i störst utsträckning svarade att nyckeltalssamarbetet varit till nytta är *lokaler, omsorg* och *kultur & fritid*. Minst nytta angav *utbildning* och *gator & vägar*.

Bland kommunerna står Nynäshamn ut då över 70 procent av de svarande anser att nyckeltalssamarbetet varit till nytta i "hög" eller "ganska hög" grad. Även i Tyresö uppger en något större andel av de svarande att samarbetet varit till nytta.

Diagram 13: I vilken grad har nyckeltalssamarbetet varit till nytta för din organisation/kommun?



I samtliga kommuner anser fler än 50 procent av de svarande att samarbetet varit till nytta i hög eller ganska hög grad. Det visar att de svarande generellt är positivt inställda till nyckeltalssamarbetet och anser att det varit till nytta för organisationen. Vidare svarade 73 procent av politikerna och drygt 60 procent av tjänstemännen att nyckeltalssamarbetet leder till nya insikter i "hög" eller "ganska hög" grad.

Även om att det finns en positiv syn på nyttan är det många bland tjänstemännen som inte anser att tiden för att få fram nyckeltalen står i proportion till nyttan. 48 procent av tjänstemännen svarade att de inte ansåg att nyttan motsvarar 0,4 årsarbetare per kommun. Motsvarande siffra för politikerna var enbart 12 procent. Flest negativa svar fanns inom

utbildning och socialtjänst och mest positiva svar fanns inom kultur & fritid samt det kommunövergripande skiktet.

I öppna kommentarer lyfte flera tjänstemän att det är intressant och utvecklande att jämföra nyckeltal, men om resultatet inte kommer till användning så borde tiden läggas på annat. Det framkommer att det inte är helt tydligt vad nyckeltalen egentligen ska fylla för funktion.

Många är också av åsikten att nyckeltalsrapporterna inte behöver sammanställas varje år, utan många rapporter skulle vinna på att sammanställas vartannat år. Det ger mer tid till analys och kan öka fokus på verksamhetsutveckling. Att ändra till rapport vartannat år är något som även några kommunledningar lyfte i intervjuer.

5.4.1. Spridning av goda exempel?

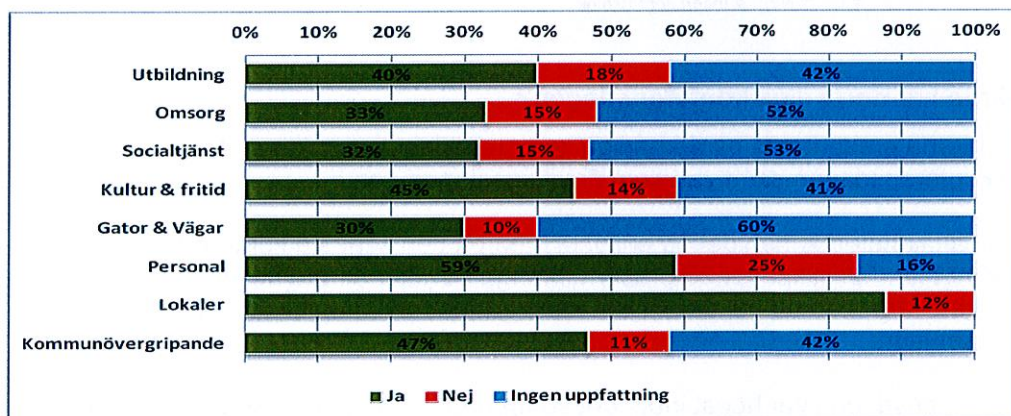
Cirka 50 procent av de svarande i samtliga tre målgrupper anser att samarbetet har lett till ytterligare analyser. Det förefaller vara vanligare inom områdena lokaler (62%), socialtjänst (57%) och kultur & fritid (55%), än inom personal (50%), omsorg (48%), utbildning (40%). Minst andel som svarade att samarbetet lett till ytterligare analyser finns inom gator & vägar (27%).

Andelen som svarade att samarbetet lett till ytterligare analyser är störst i Nynäshamn (77%) och minst i Tyresö (42%). I Botkyrka angav 52 procent att samarbetet lett till ytterligare analyser i den egna kommunen och i Salem och Södertälje svarade 50 procent "ja". I Haninge var det något färre (46%) och i Huddinge (44%).

5.4.2. Leder samarbetet till andra typer av tids- och kvalitetsvinster?

I enkäten finns en fråga om nyckeltalssamarbetet leder till tids- eller kvalitetsvinster i andra sammanhang. Till det är tjänstemännen mer positiva än politikerna och 49 procent av deltagarna i verksamhetsgrupper och 40 procent av verksamhetscheferna svarade "ja", jämfört med 33 procent av politikerna. Svaren varierar mycket per verksamhet.

Diagram 14: Leder nyckeltalssamarbetet till tids- eller kvalitetsvinster i andra sammanhang? Svar per verksamhet



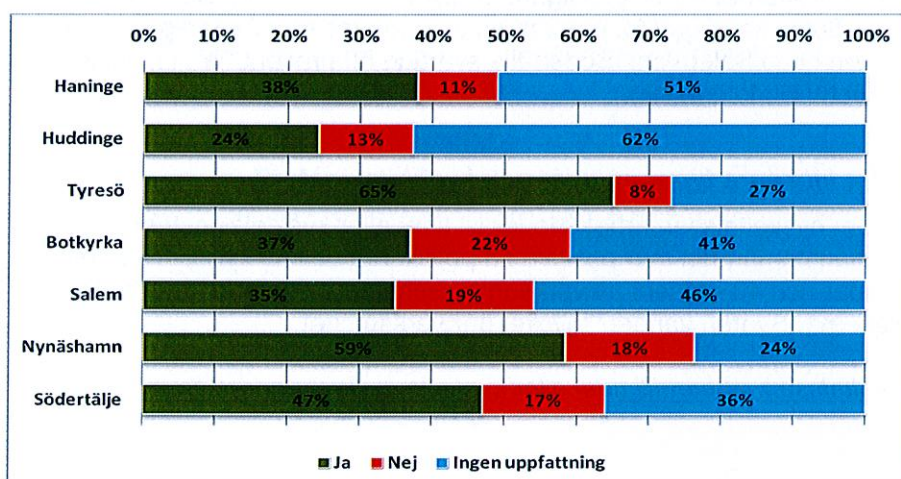
Området lokaler står ut i svaren, där 87 procent svarat att samarbetet leder till vinster i övriga sammanhang. I kommentarer framgår att arbetsgruppen inom lokaler har sett över investeringsprocessen i de olika kommunerna samt tagit fram gemensamma lokalprogram för exempelvis förskolor. Gruppen har också samarbetat om en hyregästenkät som innebar att kostnaden för materialet delades mellan kommunerna och användbarheten ökade.

I övriga kommentarer beskriver tjänstemännen att nyckeltalsgrupperna tjänar till att sam- utnyttja kompetenser och därmed öka kvaliteten i den egna kommunens analysarbete. De uppger också att träffarna är positiva och bidrar till att stärka deras nätverk och samman- hållningen på Södertörn. De kontakter som skapas i arbetsgrupperna kan leda till kunskaps- utbyte som underlättar i andra uppdrag, exempelvis har ett separat nätverk för tillsyns- ansvariga inom förskolan startats med rötter i nyckeltalsgruppen.

Tjänstemännen uppger att nyckeltalssamarbetet bidrar till att ge dem kunskap om övriga kommuners organisation och kontaktpersoner och att det exempelvis inom omsorgen är bra i utredningssammanhang för att enkelt kunna delge varandra uppgifter och synpunkter. En deltagare i arbetsgrupp inom socialtjänst påpekar också att det är särskilt bra att gruppen blandar både ekonomer och verksamhetspersonal.

Svaren varierar dock mycket per kommun. I Nynäshamn och Tyresö har störst andel svarat att samarbetet leder till ytterligare vinster. Minst andel håller med i Huddinge, Salem och Botyrka.

Diagram 15: Leder nyckeltalssamarbetet till tids- eller kvalitetsvinster i andra sammanhang? Svar per kommun



5.5. Vilket värde har den årliga konferensdagen?

Nyckeltalsrapporterna presenteras på den årliga konferensdagen. I enkäten finns frågor om deltagande på konferensdagen samt vad som är viktigast med den.

Cirka 73 procent av tjänstemännen deltog enligt svaren på den senaste konferensdagen. Motsvarande siffra bland politiker var 33 procent. Många politiker är inte heltidsarvoderade och kan ha svårt att vara med en hel dag, vilket kan vara en förklaring till att deras närvaro var så pass mycket lägre.

Närvaron på konferensdagen var högst inom det *kommunövergripande* skiktet (75%). Inom övriga verksamheter var den relativt jämn och ungefär hälften av de svarande inom de olika verksamhetsområdena deltog på konferensdagen. Lägst närvaro var det inom *kultur & fritid* (42%).

Svaren visar att närvaron var högst i Salem (73%) och i övriga kommuner rör det sig om mellan 50 och 65 procent.

Vidare framgår att samtliga målgrupper anser att det viktigaste med konferensdagen är att ta del av nyckeltalen, lära sig nytt av andra och att få idéer. De som deltagit som föredragande anser att det varit viktigast.

Enligt intervjuer med kommunledningar har konferensdagen ett stort värde. Många politiker ser nyckeltalen enbart denna dag, i synnerhet sådana som inte rör det egna verksamhetsområdet.

Inför den senaste konferensen togs initiativ för att nyckeltalsredovisningarna skulle vara mer analyserande och ha ett utvecklingsperspektiv. Många av de intervjuade menar att de höjde kvaliteten på redovisningarna och att dagen på så vis blev mer givande.

Efter konferensen 2010 genomförde Nynäshamns kommun en utvärdering. I den framkom att majoriteten av deltagarna var nöjda och ansåg att dragningarna var intressanta och tänkbara. Ett förslag i öppna kommentarer var att en statistiker borde se över samtliga diagram och göra dem tydliga och enhetliga.

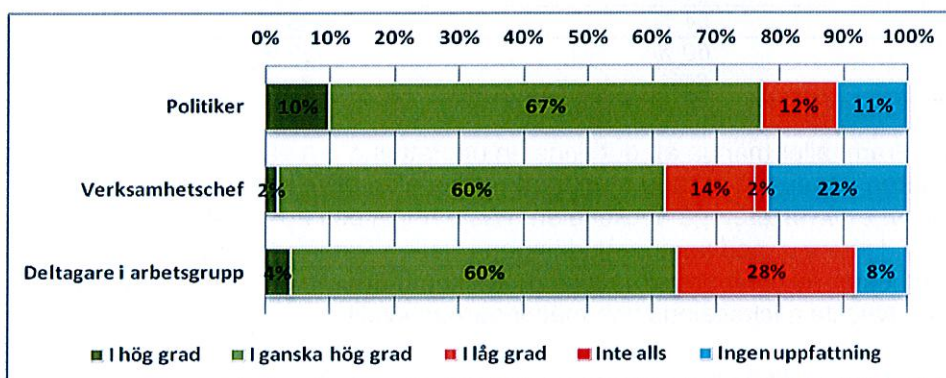
5.6. Förutsättningar för framtida samarbete

I uppdraget att utvärdera nyckeltalssamarbetet finns ett framåtsyftande perspektiv. Samarbetet har pågått en femtonårsperiod och utvärderingen ska bidra till att ge en bild av förutsättningarna för att utveckla samarbetet. Några förutsättningar för att samarbetet ska prioriteras är att nyckeltalen anses vara av god kvalitet och relevanta samt att samarbetet i nyckeltalsgrupperna ska fungera väl.

5.6.1. Har nyckeltalen tillräcklig kvalitet?

I enkäten finns en fråga om i vilken grad målgrupperna anser att nyckeltalen är tillförlitliga. Politikerna är den målgrupp som bedömer trovärdigheten vara högst.

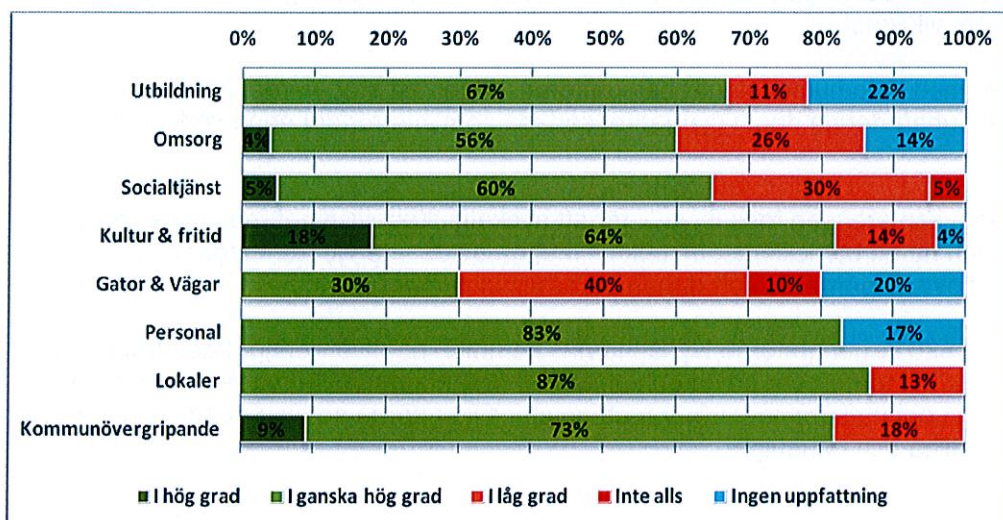
Diagram 16: I vilken grad bedömer du att nyckeltalen är tillförlitliga? Svar per målgrupp



Tjänstemännen har mer kritiska svar. Över en femtedel av verksamhetscheferna har ingen uppfattning om nyckeltalens tillförlitlighet.

Vid en analys per verksamhet framkommer att de som i högst grad anser att nyckeltalen är tillförlitliga finns inom *kultur & fritid* samt i det *kommunövergripande* skiktet.

Diagram 17: I vilken grad bedömer du att nyckeltalen är tillförlitliga? Svar per verksamhet



Störst tveksamhet till tillförlitligheten finns inom *gator & vägar*, *socialtjänst* och *omsorg*.

Nynäshamn och Tyresö sticker ut med störst andel av de svarande som svarat att nyckeltalen är tillförlitliga i "hög" eller "ganska hög" grad. Störst andel som anser att nyckeltalen är i "låg" grad tillförlitliga finns i Botkyrka och Salem.

Tabell 6: I vilken grad anser du att nyckeltalen är tillförlitliga? Svar per kommun

Kommun	I hög grad	I ganska hög grad	I låg grad
Botkyrka	7 %	63 %	35 %
Haninge	-	62 %	24 %
Huddinge	4 %	60 %	9 %
Nynäshamn	-	82 %	18 %
Salem	4 %	54 %	35 %
Södertälje	3 %	60 %	20 %
Tyresö	19 %	65%	8 %

I öppna kommentarer framhåller många att det finns en uppfattning om att många nyckeltal jämför "äpplen och päron", även om många menar att nyckeltalen blivit bättre med åren. Många svarande menar att kvaliteten på nyckeltalen måste höjas och att tjänstemännens kompetens måste öka. I intervju med kommunledningen i Salem framfördes att Södertörns kvalitetsnätverk, som består av controllers/motsvarande i kommunerna skulle kunna fungera som en resurs för att utveckla nyckeltalens och mätningarnas kvalitet.

I enkäten finns en fråga om i vilken grad målgrupperna anser att nyckeltalen har utvecklats. I det kommunövergripande skiktet anser över 60 procent att de utvecklats i hög eller ganska hög grad. Inom området lokaler är motsvarande siffra 65 procent. Övriga verksamhetsområden är inte lika positiva. Inom *socialtjänst* och *omsorg* anser cirka hälften av de svarande att nyckeltalen har utvecklats, inom *gator & vägar*, *personal* och *kultur & fritid* är cirka en tredjedel av samma uppfattning och inom *utbildning* är det cirka 20 procent som anser att nyckeltalen utvecklats i hög eller ganska hög grad.

5.6.2. Är alla nyckeltal lika viktiga?

I intervjuer har framkommit att många kommunledningar anser att det tas fram för många nyckeltal och att alla inte är lika viktiga. I enkäten ställdes följande frågor:

- ▶ Finns det nyckeltal som är mer eller mindre viktiga?
- ▶ Finns det nyckeltal som borde läggas till?

En stor del av de svarande hade inte någon uppfattning om det finns nyckeltal som är mer eller mindre viktiga (60%) eller om nyckeltalsområden bör läggas till (78%).

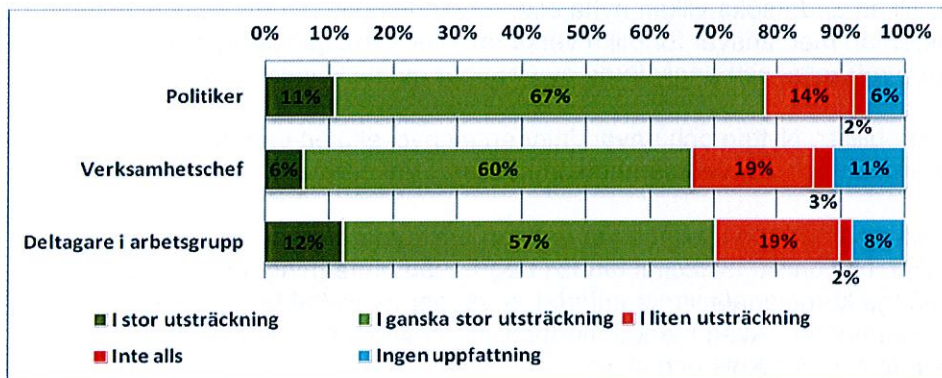
I kommentarerna framgår att de viktigaste nyckeltalen är kvalitetsmått och kostnadsmått där man enkelt kan jämföra och säkerställt jämförbarheten. Här finns förutsättningar att göra fördjupade analyser. I det *kommunövergripande* skiktet uppgavs att de viktigare nyckeltalen finns inom kärnverksamheterna; skola, omsorg och socialtjänst. Mindre viktiga nyckeltal angavs vara IT-nyckeltal samt gator & vägar.

Exempel på nyckeltal som de svarande uppgav bör läggas till är klimat & miljö, arbetsmarknadsarbete, jämförelser inom öppenvården, resurser för administration (inkl. politiker) samt nöjda användare inom kultur & fritid.

5.6.3. Är Södertörskommunerna mest relevanta jämförelsegruppen?

En av frågeställningarna handlar om i vilken utsträckning målgrupperna anser att Södertörns-kommunerna är den mest relevanta jämförelsegruppen.

Diagram 18: I vilken utsträckning anser du att Södertörnskommunerna är den mest relevanta jämförelsegruppen för din kommun? Svar per målgrupp



Resultatet visar att politikerna har störst tilltro till att Södertörnskommunerna är de mest relevanta att jämföra sig med. Lika många politiker som deltagare i arbetsgrupper har svarat att det stämmer i stor utsträckning. Verksamhetscheferna är mer skeptiska och 22 procent av dem har svarat "i liten utsträckning" eller "inte alls".

Mest positiva till att jämföra sig inom Södertörn är det *kommunövergripande* skiktet samt verksamhetsområdet *lokaler*. Mest negativa är *utbildning*, där drygt 20 procent av de svarande ansåg att Södertörnskommunerna var relevanta i "låg" utsträckning.

Vid intervjuerna refererade flera till att det finns andra kommuner som är mer jämförbara och att jämförelser med "de bästa" kommunerna utanför Södertörn söks som en utmaning för att utveckla den egna verksamheten.

5.6.4. Hur väl fungerar samarbetet?

Verksamhetschefer och deltagare i arbetsgrupper fick i enkäten ta ställning till fem påståenden om samarbetet i nyckeltalsgrupperna:

- ☐ Samarbetet fungerar bra på tjänstemannanivå
- ☐ Vi kommer bra överens med övriga kommuner
- ☐ En eller flera kommuner tar mer ansvar än andra
- ☐ Min kommun tar mer ansvar än andra
- ☐ Alla kommuner arbetar enligt överenskommelse

Överlag är tjänstemännen positivt inställda till samarbetet. Nynäshamn och Tyresö står ut som mera positiva än övriga kommuner. Även verksamhetsområdena *omsorg* och *lokaler* framstår som särskilt nöjda med samarbetet. Det är vanligare att tjänstemännen anser att samarbetet fungerar väl på tjänstemannanivå än att de anser att alla kommuner arbetar enligt överenskommelse, vilket färre uppger stämmer väl. Svaren indikerar också att man kommer bra överens inom nyckeltalsgrupperna. Den nyckeltalsgrupp som gett sämst omdömen är *gator & vägar*.

Diagrammen i bilaga 4 visar hur stor andel av tjänstemännen som svarade "stämmer väl" per kommun. De visar även svaren per verksamhetsområde.

6. Slutsatser och en blick framåt

Utvärderingen syftar till att undersöka vilken nytta eller användning kommunernas ledningar, nämndpolitiker, tjänstemän med ansvar för olika verksamheter samt tjänstemän som deltar i arbetet med att ta fram nyckeltal och analyserna av dem har av nyckeltalssamarbetet.

Resultatet visar många bilder. Nyttan och användningen av nyckeltalen varierar, såväl per målgrupp som per kommun och per verksamhetsområde.

Då Södertörns nyckeltalssamarbete startade var det i en omvärld där benchmarking och jämförelser var ovanligt. Nationella nyckeltal fanns i begränsad omfattning. Idag ser det annorlunda ut och många kommunala verksamheter använder nyckeltal för att följa och utveckla kvaliteten i verksamheten. Även många medborgare använder nyckeltal vid val av exempelvis äldreboende eller förskola och skola.

6.1. Vad vet vi om nyckeltalens nytta och användning?

Huvudsyftet med att ta fram och redovisa nyckeltal är att kommunernas politiska ledningar ska få översiktlig bild av dels service- och kostnadsförhållanden jämfört med övriga Södertörnskommuner, dels utvecklingen över tiden inom den egna kommunen och inom väsentliga verksamhetsområden. Nyckeltalen kan utgöra grund för beslut, prioriteringar, och översyner. Utvärderingen visar att samarbetet idag inte helt fyller detta syfte, men att bilden varierar.

Majoriteten av de svarande ser nyckeltalen som något positivt. Det framgår att många är positiva till att använda nyckeltal för jämförelser. Noterbart är dock att det inte är många som anger att nyckeltalen används aktivt under året. Det är inte heller så vanligt att nyckeltalen utgör grund för beslut, även om samtliga kommuner kan ge exempel på att så skett. Ett exempel är utökade medel till biblioteksverksamheten i Huddinge.

Nyckeltalen presenteras skriftligen på internet och i pappersformat. Enligt enkätsvaren är det inte lika vanligt med muntliga dragningar.

Konferensdagen uppskattas av samtliga målgrupper. Även om många av politikerna inte närvarat vid konferensen är de positivt inställda, liksom kommunledningarna. Många av tjänstemännen menar att konferensdagen är bra för att få nya idéer. De betonar också nyckeltalsgruppernas nätverksfunktion, som de anser vara mycket värdefull. Kontakter knyts i arbetsgrupperna som används i arbetet utanför nyckeltalsgruppen.

Många menar att nyckeltalen leder till nya insikter men att kvaliteten på nyckeltalen ständigt måste förbättras om jämförelserna ska fortsätta att vara intressanta. En del lyfter också vikten av att tydliggöra nyckeltalens funktion och målgrupp och menar att de idag ofta hamnar i en byrålåda. Det är viktigt att det inte blir slentrian i jämförelserna. De intervjuade kommunledningarna var överens om att minska antalet nyckeltal.

Nyckeltalsgrupperna använder både egna och nationella nyckeltal. Många tjänstemän anser att arbetet de lägger ned på att ta fram nyckeltal inte motsvarar nyttan. Politikerna är av en annan uppfattning och ser större nytta. Det ses som väsentligt att i ökad utsträckning använda befintliga nationella statistik/nyckeltal.

Vår sammanfattande slutsats är att det finns en positiv grundsyn på nyckeltalssamarbetet i samtliga målgrupper. Den gemensamma konferensdagen och erfarenhetsutbytet uppskattas. För att öka nyttan är det väsentligt att tydliggöra syftet med nyckeltalen, minska antalet nyckeltal samt i möjligaste mån använda befintliga nationella nyckeltal. Att ta ställning till vad som är mest intressant att fokusera på inom respektive verksamhetsområde utifrån omvärldsförändringar och behov av utveckling är också angeläget.

6.1.1. Varierande inställning i olika målgrupper

6.1.1.1 Politiker

Drygt hälften av politikerna anser att kännedomen och nyckeltalen är stor eller ganska stor, medan 38 procent anser att kännedomen är liten eller mycket liten. En fjärdedel av politikerna har inte tagit del av den senaste nyckeltalsrapporten inom sitt verksamhetsområde. Cirka 60 procent har tagit del av rapporten, och lika många har tagit del av rapporter utanför sitt verksamhetsområde.

De intervjuade kommunledningarna är positivt inställda till nyckeltalssamarbetet, men tar oftast enbart del av nyckeltalsrapporterna på den gemensamma konferensen.

Majoriteten eller 65 procent, av de svarande politikerna anser att nyckeltalen är till nytta för den egna organisationen i hög eller ganska hög grad. Majoriteten av politikerna anser att politiker har större nytta än tjänstemän av nyckeltalen. Över 70 procent av politikerna anser att nyckeltalen leder till nya insikter och de anser också att den tid som läggs ned på att ta fram nyckeltal står i proportion till nyttan. Enbart en tredjedel av politikerna anser dock att samarbetet leder till tids- eller kvalitetsvinster i andra sammanhang.

Politikerna är överlag nöjda med att jämföra sig med andra Södertörnskommuner och ser dem som en relevant jämförelsegrupp. Intervjuade politiker i främst Haninge och Södertälje ser dock andra kommuner som mer utmanande eller intressanta för jämförelser. Tre fjärdedelar av politikerna anser att nyckeltalen är tillförlitliga.

6.1.1.2 Verksamhetschefer

Över 70 procent av verksamhetscheferna anser att kännedomen om nyckeltalen är hög eller ganska hög. Över 80 procent har tagit del av den senaste nyckeltalsrapporten inom sitt verksamhetsområde. Endast 25 procent använder dock nyckeltalen aktivt i sitt arbete under året och 50 procent uppger att nyckeltalen används i liten utsträckning. 34 procent använder nyckeltalen personligen i sitt arbete.

Verksamhetscheferna menar att nyckeltalen ingår i underlag för beslut och 60 procent anser att nyckeltalen är till nytta för den egna organisationen i hög eller ganska hög utsträckning. Majoriteten anser att det är de själva som har störst nytta av nyckeltalen.

Verksamhetscheferna är mer skeptiska till nyckeltalens tillförlitlighet och är inte heller övertygade om att Södertörnskommunerna är den mest relevanta jämförelsegruppen. Dock anser 60 procent att nyckeltalen lett till nya insikter och 70 procent har deltagit på den gemensamma konferensdagen.

6.1.1.3 Deltagare i arbetsgrupper

Över 70 procent av deltagarna i arbetsgrupper anser att kännedomen om nyckeltalen är stor eller ganska stor. En fjärdedel använder nyckeltalen aktivt under året, medan hälften använder dem i liten utsträckning.

Deltagarna i arbetsgrupper är inte övertygade om att nyckeltalen ingår i underlag för beslut som fattas i kommunerna. Andelen som anser att nyckeltalssamarbetet är till nytta för den egna organisationen i hög eller ganska hög grad, är lika stor som de som anser att nyttan finns i liten utsträckning eller inte alls.

Över 60 procent av deltagarna i arbetsgrupper anser dock att de fått nya insikter tack vare nyckeltalen och hälften anser att arbetet lett till kvalitets- eller tidsvinster i andra sammanhang. Över 70 procent av de som svarade på enkäten deltog på den gemensamma konferensdagen.

Deltagarna i arbetsgrupper anser inte att tiden som läggs ned på att ta fram nyckeltalen motsvarar nyttan som de skapar.

Sammanfattningsvis visar analysen per målgrupp att politikerna är mest positivt inställda till nyckeltalen. De är också mest positivt inställda till att Södertörnskommunerna är den mest relevanta jämförelsegruppen, något som verksamhetscheferna är mer skeptiska till.

Majoriteten i alla tre grupper menar att nyckeltalen varit till nytta för deras egen organisation i hög eller ganska hög grad. De anser också att nyckeltalen ger nya insikter. Dock använder enbart cirka en fjärdedel nyckeltalen aktivt under året.

6.1.2. Olika synsätt i olika kommuner

6.1.2.1 Botkyrka

Svaren från Botkyrka kommun ger en något splittrad bild. Ungefär lika många uppger att de använder nyckeltalen aktivt som de som uppger att de inte använder nyckeltalen. Kännedomen om nyckeltalen uppges vara relativt hög jämfört med de andra kommunerna. Vidare anser de svarande att de i hög grad använder nyckeltalen för jämförelser. Nyckeltalen används främst för att identifiera möjligheter till verksamhetsutveckling, för kostnadsjämförelser och jämförelser av servicenivå.

Drygt hälften uppger att nyckeltalssamarbetet har lett till att de gjort analyser i den egna verksamheten. Något färre, ca 40 procent, anser att samarbetet lett till tids- eller kvalitetsvinster i andra sammanhang.

Vid intervjuerna har betonats att nyckeltalssamarbetet främst syftar till att skapa nytta för verksamheten. Nyttan med södertörnssamarbetet ligger inte främst i nyckeltalen utan erfarenhetsutbytet och lärandet. Det ses om väsentligt att tydliggöra syftet med samarbetet.

6.1.2.2 Haninge

I många svar har Haninge ungefär lika många som svarar "hög" som "låg" eller "ja" som "nej". Kännedomen om nyckeltalen är dock något högre än genomsnittet. Vidare uppger de svarande att de använder nyckeltalen aktivt i något högre utsträckning.

Nyckeltalen används för att identifiera möjligheter till verksamhetsutveckling samt för att jämföra kostnads- och servicenivå. Nästan hälften svarar att nyckeltalssamarbetet lett till ytterligare analyser i den egna verksamheten.

Vid intervjuerna framförs att jämförelser med andra är väsentligt och att de "bästa" söks utifrån vilken fråga som är aktuell. Nyckeltalssamarbetet syftar främst till att skapa nytta ute i verksamheten. Uppfattningen är att tiden med att ta fram nyckeltalen ska minimeras till förmån för ökad analys.

6.1.2.3 Huddinge

Svaren från Huddinge är något mer kritiska. De svarande uppger att kännedomen om nyckeltalen är lägre än de övriga kommunerna. Användningen av nyckeltalen i verksamheten framstår som splittrad och mycket varierande beroende på verksamhetsområde. Nyckeltalen används för att identifiera möjligheter till verksamhetsutveckling, samt för att jämföra kostnads- och servicenivå.

De svarande anger dock en del konkreta exempel på beslut där nyckeltalen ingått som en del i underlaget. Nästan hälften menar att samarbetet lett till ytterligare analyser i den egna kommunen.

Nyckeltalen leder i liten utsträckning till tids- eller kvalitetsvinster i andra sammanhang och många svarande är skeptiska till nyckeltalens tillförlitlighet.

6.1.2.4 Nynäshamn

Svaren från Nynäshamn ger en mer positiv bild. Kännedomen om nyckeltalssamarbetet anges vara högre än i övriga kommuner. Ungefär hälften anger att de använder nyckeltalen för att göra jämförelser. Nyckeltalens användningsområde är mer inriktat på jämförelser och verksamhetsutveckling än på att jämföra kostnads- och servicenivå.

Cirka 70 procent av de svarande från Nynäshamn anser att nyckeltalen varit till nytta för deras organisation i hög eller ganska hög utsträckning. Nyckeltalen har också lett till ytterligare analyser i den egna verksamheten. De svarande uppger också i hög grad att samarbetet leder till tids- och kvalitetsvinster i andra sammanhang samt att nyckeltalen är tillförlitliga.

6.1.2.5 Salem

Bilden som de svarande från Salem ger är splittrad. Kännedomen om nyckeltalen uppges som stor, men användningen mer varierande. Det vanligaste är att använda nyckeltalen för

att identifiera möjligheter till verksamhetsutveckling och för att jämföra kostnads- och servicenivå.

Hälften av de svarande uppger att nyckeltalssamarbetet stimulerat till ytterligare analyser i den egna verksamheten. En relativt stor andel av de svarande anser inte att nyckeltalen är tillförlitliga.

6.1.2.6 Södertälje

Även i Södertälje är bilden varierande. Kännedomen om nyckeltalen anges generellt som liten, dock uppger fler att de använder nyckeltalen för att göra jämförelser. De svarande gav flest exempel på beslut där nyckeltalen utgjort underlag.

Cirka hälften menar att nyckeltalssamarbetet lett till egna analyser och lika många att samarbetet lett till tids- och kvalitetsvinster i andra sammanhang. De svarande är skeptiska till nyckeltalens tillförlitlighet.

Vid intervjuerna framfördes att jämförelser med andra kommuner än Södertörn ofta ses som mer relevant. Det ökade antalet nationella jämförelsetal innebär att nyckeltalssamarbetet inom Södertörn ses som överspelat. Samarbetet på kommunledningsnivå ses dock som fortsatt väsentligt.

6.1.2.7 Tyresö

Svaren i Tyresö ger en positiv bild. Kännedomen uppges som ganska stor och många uppger att de använder nyckeltalen för jämförelser i hög grad. De används för att identifiera möjligheter till verksamhetsutveckling och analysera kostnads- och servicenivåer.

Över 60 procent av de svarande anger att nyckeltalen varit till nytta för den egna kommunen och något färre, drygt 40 procent, menar att de lett till ytterligare analyser på hemmaplan.

De svarande anser att samarbetet leder till tids- och kvalitetsvinster i andra sammanhang och även att nyckeltalens kvalitet är tillförlitlig.

Bilden varierar således i kommunerna. Nynäshamn och Tyresö är mer positivt inställda än övriga kommuner. Det är intressant att bilden av nyckeltalssamarbetet kan vara så olika. Möjligen kan en viss uppfattning om nyckeltalssamarbetet få fäste och sprida sig i en kommun, trots att det finns aspekter med samarbetet som kan vara positiva.

Det är därför, som tidigare framförts, väsentligt att ytterligare tydliggöra syfte, fokus och omfattning med nyckeltalssamarbetet.

6.1.3. Nyckeltalen har olika roller i olika verksamheter

6.1.3.1 Utbildning

Utbildningsområdet har flest svarande i enkäten. Det är också det område där kännedomen om nyckeltalen uppges vara minst.

Inom utbildningsområdet är det vanligast med nationella nyckeltal. De svarande använder inte Södertörns nyckeltal personligen i sitt arbete i stor utsträckning. När nyckeltalen används är det i analys av resultat och inte i planering av verksamhet. Några av de svarande har dock angett konkreta exempel då nyckeltal ingått i underlag för beslut.

De svarande inom utbildningsområdet är de som i minst utsträckning anser att nyckeltals-samarbetet är till nytta för den egna organisationen. Tjänstemännen menar att tiden de lägger ned inte motsvarar det de får tillbaka. De anser inte heller att nyckeltalen har utvecklats i stor utsträckning, eller att Södertörnskommunerna är rätt kommuner att jämföra sig med.

6.1.3.2 Socialtjänst

Inom socialtjänstområdet är bilden mer positiv. De svarande inom socialtjänsten är de som i högst grad anger att nyckeltalen är kända i den egna organisationen. Det är vanligast med egna nyckeltal men många är tveksamma till nyckeltalens tillförlitlighet.

De svarande uppger i hög grad att de använder nyckeltalen för att jämföra sig med andra och att nyckeltalen används aktivt under året. De uppger också i högre grad att de använder nyckeltalen personligen. De används främst i analys av resultat och en del svarande ger konkreta exempel när nyckeltalen ingår i underlag för beslut.

Hälften av de svarande anser att nyckeltalen har utvecklats och fler har inspirerats till ytterligare analyser i den egna verksamheten. Dock anser de svarande inte att nyttan med nyckeltalen motsvarar den tid som de lägger ned på att ta fram dem.

6.1.3.3 Omsorg

De svarande inom omsorgsområdet ger en liknande bild som de inom socialtjänsten. Kännetecken om nyckeltalssamarbetet uppges vara stor och man använder nyckeltal i hög grad för jämförelser. Många uppger också att de använder nyckeltalen personligen i sitt arbete.

Inom omsorgen används såväl egna som nationella nyckeltal. De svarande anser i hög grad att nyckeltalssamarbetet är till nytta. Nyckeltalen används främst i analys av resultat. I svaren framkommer konkreta exempel på beslut där nyckeltalen utgjort underlag.

De svarande inom omsorgsområdet är dock relativt tveksamma till nyckeltalens tillförlitlighet.

6.1.3.4 Kultur & fritid

De svarande inom kultur & fritid är positiva till nyckeltalssamarbetet. De anger i störst utsträckning av alla verksamhetsområden att nyckeltalen varit till nytta för den egna organisationen. De använder nyckeltalen i hög grad för att jämföra sig med andra.

Inom kultur & fritid används mest egna nyckeltal. Många uppger att de använder nyckeltalen personligen i sitt arbete. Här är det också vanligare att använda nyckeltalen i planering än i analys av resultat. Många uppger att nyckeltalen ingår i underlag för beslut och ger några konkreta exempel.

De svarande sticker ut eftersom de anser att den tid de lägger ned på nyckeltalen motsvarar nyttan som de genererar. Många uppger att samarbetet har lett till ytterligare analyser i den egna kommunen. De anser också att nyckeltalen i hög grad är tillförlitliga.

6.1.3.5 Gator & vägar

Svaren inom detta verksamhetsområde är sannolikt präglade av att nyckeltalssamarbetet inom gator & vägar har avbrutits. Bilden som framträder i svaren är inte positiv. En tredjedel uppger att de inte alls använder nyckeltalen för jämförelser och nyckeltalen används inte aktivt under året. När de används är det mer i planering än i analys av resultat.

Inom gator & vägar används enbart egna nyckeltal och de svarande är tveksamma till nyckeltalens tillförlitlighet. Nyckeltalen uppges inte ha ingått i underlag för beslut i någon större utsträckning.

6.1.3.6 Personal

De svarande inom personalområdet uppger att kännedomen om nyckeltalen är liten. De använder såväl nationella som egna nyckeltal.

Nyckeltalen används inte aktivt under året i någon stor utsträckning. När de används är det vanligast förekommande i analys av resultat. Nyckeltalen ingår inte heller i underlag för beslut i stor omfattning, men ungefär hälften uppger att samarbetet lett till ytterligare analyser i den egna verksamheten.

6.1.3.7 Lokaler

Inom området lokaler framträder en varierande bild. Kännedomen om nyckeltalen är generellt låg. Exempel på positivt arbete och gemensamt framtagna underlag som använts i kommunerna ges, bland annat en hyressättningsmodell som uppskattades i nyckeltalsgruppen.

Nyckeltalen är enbart "egna". En tredjedel av de svarande uppger att samarbetet lett till ytterligare analyser inom den egna verksamheten.

6.1.3.8 Kommunövergripande

De svarande inom det kommunövergripande skiktet är positiva till nyckeltalssamarbetet. De uppger att kännedomen är hög, jämfört med andra verksamheter. De använder dock inte nyckeltalen personligen i stor utsträckning och uppger inte heller att nyckeltalen används aktivt under året. När de används, är det i analys av resultat.

Samarbetet anses skapa stor nytta och nyttan motsvarar det arbete som läggs ned på att ta fram nyckeltalen. De anser också att nyckeltalen i hög grad är tillförlitliga och att de har utvecklats över tid. Vidare anser de att nyckeltalen är viktigast i kärnverksamheten och mindre viktig inom IT och gator & vägar. De är också den grupp som är mest positiv till att jämföra sig inom Södertörn.

Sammanfattningsvis kan konstateras att nyckeltalen har olika roller och fyller olika funktion i verksamheterna. *Kultur & fritid*, *socialtjänst* och *det kommunövergripande* skiktet är mest positiva. Inom både kultur och fritid samt socialtjänsten är det vanligt med egna nyckeltal och förekomsten av nationella nyckeltal är låg. Nyckeltalens tillförlitlighet ses som hög inom kultur & fritid, men låg inom socialtjänsten.

De verksamhetsområden som är positivt inställda till samarbetet och till nyckeltalens kvalitet använder dem i sitt arbete i högre utsträckning.

Nyckeltalen ses inte som lika relevanta i alla verksamhetsområden och är kanske inte det heller med tanke på utbudet av nationella jämförelser inom exempelvis skola, vård och omsorg.

6.2. Nyckeltalssamarbetet i framtiden

Nyckeltalssamarbetet har pågått i ett antal år och det behov finns av att se över och utveckla samarbetet.

Utvärderingen visar att det finns en övervägande positiv grundinställning till nyckeltalssamarbetet i samtliga kommuner. Däremot är bilden mer varierande per verksamhetsområde. Syftet med nyckeltalssamarbetet är att stärka den kommunala och regionala utvecklingen och samarbetet ska utgå från ett gemensamt förhållningssätt med fokus på den gemensamma nyttan. Troligtvis finns nyckeln till ett fortsatt givande arbete på verksamhetsnivån. Här bör anpassningar ske för att nyckeltalen ska kunna ge maximal nytta och för att nyckeltalsgrupperna och i förlängning kommunerna, ska vara lärande organisationer.

Med utvecklingen av nationella nyckeltal, särskilt inom skolan är det väsentligt att överväga vad samarbetet inom dessa områden ska bestå av och syfta till.

Även inom omsorgen och främst äldreomsorgen finns ett ökat antal nationella nyckeltal, som numera tas fram i samarbete mellan Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och Socialstyrelsen, vilket torde öka dess kvalitet. Samarbetet bör även här baseras på de nationella nyckeltalen och med fokus på analys, erfarenhetsutbyte och lärande.

Vi har fyra förslag till fortsatt utveckling av Södertörns nyckeltalssamarbete:

1. Tydliggör syftet och sätt det i centrum.

I utvärderingens öppna kommentarer och i intervjuerna har framkommit att nyckeltalsrapporternas egentliga syfte inte är helt klart för tjänstemännen i kommunerna. Nyckeltalsrapporterna används inte heller aktivt under året. Det råder också oklarhet i vem/vilka som egentligen är målgrupp för nyckeltalsrapporterna. Om det är den ansvariga nämnden som är målgruppen så är det konstigt att så få svarande uppger i enkäten att resultatet dras muntligen för nämnden.

Såväl syftet som målgruppen bör alltså tydliggöras. Detta bör åligga kommunstyrelsen. Det är sedan de ansvariga politikernas och tjänstemännens ansvar att för respektive nyckeltalsgrupp precisera syfte, målgrupp och vilken tid som är bäst för rapportering.

Då syfte och målgrupp tydliggjorts är det lättare att följa upp och bedöma effekterna av nyckeltalen och arbetet i arbetsgrupperna.

Minst en gång per år bör kommunstyrelsen respektive ansvariga tjänstemän och nämnder begära rapport från nyckeltalsgrupperna och följa upp deras arbete. Om det finns ett tydligt syfte blir det lättare att följa om nyckeltalsgrupperna arbetar i linje med detta. Genom att precisera vilken tidpunkt som är optimal för rapport av nyckeltal, kan dess nytta maximeras.

2. Satsa på att höja kvaliteten

Många är tveksamma till nyckeltalens tillförlitlighet. Det bidrar säkerligen till upplevelsen hos många av tjänstemännen att arbetet de lägger ned inte motsvarar nyttan med nyckeltalen. I intervjuer med kommunledningar framkom att många anser att det är för många nyckeltal och att en prioritering bör ske.

En ökad användning av befintliga nationella nyckeltal innebär att tidsåtgången för att ta fram talen minskar och att det kan bidra till att öka jämförbarheten och till viss del även kvalitén. Mer tid kan därmed läggas på analys, erfarenhetsutbyte och lärande.

Fokus bör riktas på de mest väsentliga nyckeltalen.

Att nyckeltalen håller en god kvalitet och är jämförbara är en absolut förutsättning för att nyckeltalssamarbetet ska prioriteras och upplevas som viktigt. Det är varje nämnds och verksamhetschefs roll att begära in korrekta och relevanta nyckeltal och det är nyckeltalsgruppernas ansvar att leverera dessa. Det är viktigt att kvalitetssäkring av nyckeltalen blir en naturlig del av arbetsprocessen och att stöd för detta exempelvis kan tas från kvalitetsnätverket.

3. Anpassa på verksamhetsnivå

Nyckeltalen spelar olika roll i olika verksamheter, vilket är en naturlig följd av att vissa verksamheter har en stor mängd nationella nyckeltal att tillgå. Det är även intimt sammankopplat med de otydligheter i syfte, målgrupp och kvalitet, som vi konstaterat ovan.

En anpassning på verksamhetsnivå bör ske utifrån tillgången till nationella nyckeltal, behovet av "egna" nyckeltal samt vad som är mest relevant att fokusera på i arbetet. De ansvariga cheferna inom varje område måste ta ställning till hur deras nyckeltalsgrupper ska anpassa sitt arbete till behoven. Vissa nyckeltalsgrupper kanske ska fokusera mindre på nyckeltalen och mer på verksamhetsutveckling? Vissa kanske inte ska rapportera varje år? Vissa kanske ska rapportera flera gånger om året?

4. Behåll den årliga konferensdagen

Den gemensamma konferensdagen är uppskattad av samtliga målgrupper, kommuner och verksamheter. I synnerhet deltagarna i arbetsgrupper är positivt inställda. Konferensen är viktig i flera perspektiv. Dels är den en plats för nätverkande och möten, dels en plats för att få nya idéer och lära av andra. Även de nyckeltalsgrupper som kanske inte i framtiden kommer med en årlig rapport kan delta och presentera de projekt som de arbetar med. Det finns alltid många intressanta frågor att lyfta, som metodfrågor, idéer om arbetssätt osv. De muntliga dragningarna kan kompletteras med visuella presentationer under pauser etc.

Stockholm den 2 september 2011

Jane Granström

Anna Eklöf

Bilaga 1 - Enkäten

1. Vilken kommun representerar du?

Välj din kommun!

- Haninge
- Huddinge
- Tyresö
- Botkyrka
- Salem
- Nynäshamn
- Södertälje

2. Jag är

- Tjänsteman
- Politiker

Enbart till politiker:

2a. Hade du uppdrag i en politisk styrelse/nämnd i någon av Södertörns-kommunerna även förra mandatperioden?

- Ja
- Nej

3. Vilket verksamhetsområde representerar du?

- Utbildning
- Omsorg
- Socialtjänst
- Kultur & fritid
- Gator & Vägar
- Finansiella
- Personal
- Lokaler
- Kommunövergripande
- Annat

4. Vilket nyckeltalsområde har du använt/arbetat med?

Om du arbetat med/använt flera områden, markera samtliga av dessa!

- Finansiella nyckeltal
- Individ- och familjeomsorg
- Grundskola
- Gator och vägar
- Personalförhållanden
- Verksamhetslokaler
- Funktionshinder
- Förskola
- Gymnasieskola
- Kultur och fritid

- Socialpsykiatri
- Äldreomsorg
- Inget av områdena

5. Hur skulle du beskriva kännedomen om nyckeltalssamarbetet i din kommun?

- Stor
- Ganska stor
- Liten
- Mycket liten
- Ingen uppfattning

6. Hur presenteras nyckeltalen inom din kommun?

Du kan välja flera alternativ

- Skriftlig rapport som finns tillgänglig på internet
- Skriftlig rapport som delas ut i pappersformat
- Nyckeltalen presenteras muntligen för ansvarig nämnd
- Annat sätt, nämligen: _____
- Nyckeltalen presenteras inte alls
- Vet ej

7. Har du tagit del av den senaste nyckeltalsrapporten inom ditt verksamhetsområde?

- Ja
- Nej
- Vet ej

8. Har du tagit del av nyckeltalsrapporter utanför ditt verksamhetsområde?

- Ja
- Nej
- Vet ej

9. I vilken utsträckning använder ni er av nyckeltalen för att jämföra er med andra kommuner?

- I hög grad
- I ganska hög grad
- I låg grad
- Inte alls
- Ingen uppfattning

10. I vilken utsträckning anser du att nyckeltalssamarbetet ger nya insikter?

- I hög grad
- I ganska hög grad
- I låg grad

- Inte alls
- Ingen uppfattning

11.I vilken grad har nyckeltalssamarbetet varit till nytta för din organisation/kommun?

- I hög grad
- I ganska hög grad
- I låg grad
- Inte alls
- Ingen uppfattning

12.Vem tror du har störst nytta av nyckeltalssamarbetet?

- Politiker
- Tjänstemän
- Ingen uppfattning

13.I vilket avseende anser du att nyckeltalen fyller störst funktion?

Du kan välja flera alternativ

- Jämförelser av kostnadsnivå
- Jämförelser av servicenivå
- Jämförelser av kvantitativa resultat (t.ex. andel behöriga till högskola och universitet)
- Identifiera möjligheter till besparingar
- Identifiera möjligheter till verksamhetsutveckling
- Identifiera annan kommun eller verksamhet för fördjupad jämförelse
- Annat, nämligen: _____

14.Används nyckeltalen för att analysera effektivitet och produktivitet?

Du kan välja flera alternativ

- Jämföra prestationer (t.ex. boendeplatser och hemtjänsttimmar)
- Jämföra produktivitet (förhållandet mellan kostnader och produktioner)
- Jämföra effektivitet (förhållandet mellan prestationer och verksamhetens mål)
- Jämföra kostnadseffektivitet (förhållandet mellan kostnader och verksamhetens mål)
- Nej, sådana analyser görs inte

15.Har nyckeltalssamarbetet stimulerat till ytterligare analyser/jämförelser i den egna kommunen?

- Ja
- Nej
- Ingen uppfattning

16.Kan nyckeltalen sägas ingå i underlag för beslut som fattas i kommunerna?

- I hög grad

- I ganska hög grad
- I låg grad
- Inte alls
- Ingen uppfattning

17. Finns något konkret exempel under det senaste året då nyckeltalen utgjort underlag för beslut som fattats i nämnd/styrelse?

- Ja
- Nej
- Vet ej

Exempel där nyckeltalen använts:

18. Leder samarbetet, och de kontaktytor det medför, till tids- eller kvalitetsvinster i andra sammanhang?

- Ja
- Nej
- Ingen uppfattning

Ge gärna exempel:

19. I vilken grad bedömer du att nyckeltalen är tillförlitliga?

- I hög grad
- I ganska hög grad
- I låg grad
- Inte alls
- Ingen uppfattning

20. I vilken grad bedömer du att nyckeltalen har utvecklats?

- I hög grad
- I ganska hög grad
- I låg grad
- Inte alls
- Ingen uppfattning

21. Finns det nyckeltalsområden som bör läggas till?

- Ja, nämligen _____
- Nej
- Ingen uppfattning

22. Nyckeltalssamarbetet täcker in många områden. Finns det områden som är mer eller mindre viktiga?

- Ja, det finns mer viktiga nyckeltalsområden, nämligen: _____
- Ja, det finns mindre viktiga nyckeltalsområden, nämligen: _____

- Alla nyckeltalsområden är lika viktiga
- Ingen uppfattning

23. I vilken utsträckning är Södertörnskommunerna den mest relevanta jämförelsegruppen för din kommun?

- I stor utsträckning
- I ganska stor utsträckning
- I liten utsträckning
- Inte alls
- Ingen uppfattning

24. Tjänstemän i de sju kommunerna lägger på nyckeltalssamarbetet ned tid/kostnad motsvarande totalt 2,8 årsarbetare, dvs. 0,4 årsarbetare per kommun. Bedömer du att tiden/kostnaden står i proportion till nyttan?

- Ja
- Nej
- Ingen uppfattning

25. Har du någon gång deltagit på den årliga gemensamma konferensdagen för nyckeltalssamarbetet?

Den senaste konferensdagen hölls i Nynäshamn i oktober 2010

- Ja
- Nej

26. Om du svarat Ja, vad har varit viktigast med konferensdagen?

Du kan välja flera alternativ

- att ta del av nyckeltalen
- att mötas (socialt)
- att lära sig nytt av andra
- att få idéer
- att fördjupa Södertörnssamarbetet
- annat, nämligen: _____

27. Vilka källor används för att sammanställa nyckeltal?

Du kan välja flera alternativ

- Myndigheters redan befintliga nyckeltal
- Egna nyckeltal
- Annat, nämligen: _____
- Ingen uppfattning

Följande frågor enbart till tjänstemän:

28. Används nyckeltalen aktivt under året inom verksamheten i din

kommun?

- I stor utsträckning
- I ganska stor utsträckning
- I liten utsträckning
- Inte alls
- Ingen uppfattning

29. Använder du personligen nyckeltalen i ditt arbete?

- I stor utsträckning
- I ganska stor utsträckning
- I liten utsträckning
- Inte alls
- Ingen uppfattning

30. På vilket sätt används nyckeltalen?

Du kan välja flera alternativ

- I planering
- I analys av resultat
- På annat sätt, nämligen: _____

31. Hur väl stämmer följande påståenden in på hur du ser på nyckeltals-samarbetet?

	Stämmer inte alls	Stämmer inte så väl	Stämmer ganska väl	Stämmer mer väl	Ingen uppfattning
Samarbetet fungerar väl på tjänstemannanivå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi kommer bra överens med de övriga kommunerna i samarbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alla kommuner arbetar enligt överenskommelse med samarbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min kommun tar mer ansvar än andra i samarbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En eller flera andra kommuner tar mer ansvar i samarbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Övrig kommentar om samarbetet:

32. I fältet nedan kan du lämna ytterligare synpunkter med relevans för utvärderingen eller kommentera dina svar.

Bilaga 2 – Sändlista för enkäten

Följande nämndspresidier har fått enkäten för besvarande:

Botkyrka kommun

Kommunstyrelsen
Vård- och omsorgsnämnden
Utbildningsnämnden
Socialnämnden
Tekniska nämnden
Kultur- och fritidsnämnden

Haninge kommun

Kommunstyrelsen
Grund- och förskolenämnden
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
Kultur- och fritidsnämnden
Miljönämnden
Socialnämnden
Stadsbyggnadsnämnden
Äldrenämnden

Huddinge kommun

Kommunstyrelsen
Kultur- och fritidsnämnden
Socialnämnden
Gymnasienämnden
Grundskolenämnden
Äldreomsorgsnämnden
Förskolenämnden
Miljönämnden
Samhällsbyggnadsnämnden

Nynäshamns kommun

Kommunstyrelsen
Barn- och utbildningsnämnden
Socialnämnden
Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden
Kultur- och fritidsnämnden

Salems kommun

Kommunstyrelsen
Barn- och utbildningsnämnden (ordf)
Socialnämnden (ordf)

Södertälje kommun

Kommunstyrelsen
Utbildningsnämnden
Omsorgsnämnden

Järna KDN
Hölö-Mörkö KDN
Vårdinge KDN
Enhörna KDN
Socialnämnden
Äldreomsorgsnämnden
Kultur- och fritidsnämnden
Tekniska nämnden

Tyresö kommun
Kommunstyrelsen
Barn- och utbildningsnämnden
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden
Kultur- och fritidsnämnden
Socialnämnden

Bilaga 3 – Exempel där nyckeltalen utgjort underlag för beslut

<p>Botkyrka Kultur & fritid:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Stöd till studieförbund ▶ Satsningar på idrottsanläggningar ▶ Avgifter 	<p>Nynäshamn Socialtjänst:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Genomlysning av prissättning boenden ▶ Uppdrag att se över avtalen för heltidsmått
<p>Haninge Omsorg:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ett mål har varit att hålla den genomsnittliga kostnadsnivån i Södertörn avseende särskilt boende LSS samt daglig verksamhet LSS/LASS ▶ Riktlinjer för serviceutbud i hemtjänsten <p>Utbildning:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fördelning av resurser mellan olika verksamheter ▶ Barn per anställd i förskolan <p>Lokaler:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ som del av kommunens lokalresursplan <p>Socialtjänst:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Heltidsmått för vårdarkollektivet ▶ Socialpsykiatri 	<p>Salem Omsorg:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Riktlinjer äldreomsorgen ▶ Ökad servicenivå i hemtjänsten <p>Kommunövergripande:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Budget <p>Tyresö Utbildning:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ökade anslag för barn- och utbildningsnämnden <p>Socialtjänst:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Målsättning för ökad personalkontinuitet ▶ Analys av utvecklingen inom försörjningsstöd
<p>Huddinge Utbildning:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Resursfördelning <p>Kultur & fritid:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mer resurser till biblioteksverksamheten ▶ Minskade bidrag till studieförbund <p>Lokaler:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Vid nybyggnation ▶ I hyresförhandlingar 	<p>Södertälje Utbildning:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Grundskole- och förskolekostnader <p>Omsorg:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Måluppföljning ▶ Besparingsåtgärder ▶ Maten inom äldreomsorgen <p>Socialtjänst:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Försörjningsstöd ▶ Besparingar <p>Kultur & fritid:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Beslut om kvalitetsrapport <p>Lokaler:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Skollokaler ▶ Ny pris- och avtalsmodell

Bilaga 4 – Resultat av enkäten, en helhetsbild

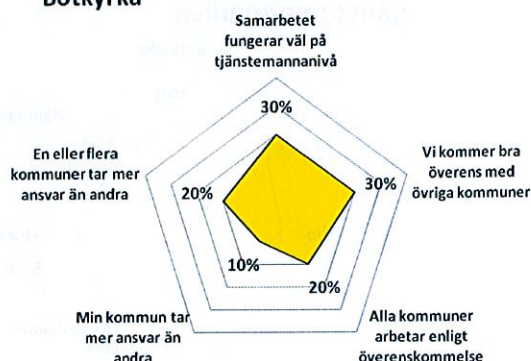
Fråga	Svar (proc. andel alternativt antal)	
	Hög/ganska hög grad Ja	Låg/inte alls Nej
Nyckeltalens presentation / kännedom		
Kännedom om nyckeltalssamarbetet (%)	65	29
- skriftlig rapport, internet 48%		
- skriftlig rapport, delas ut 54%		
- dras muntligt 46% (+ på konferensdagen)		
Tagit del av senaste rapport inom eget område (antal ja/nej)	77	16
Tagit del av rapport utanför eget område (antal ja/nej)	55	45
Nyckeltalens nyttjande		
Används för jämförelser med andra kommuner (%)	57	36
Stimulerat till ytterligare jfr i den egna kommunen (ja/nej)	49	18
Används nyckeltalen aktivt under året (%)	24	62
Används personligen i arbetet (%)	31	69
Om nyckeltalen varit till nytta (%)	56	33
Står nyttan i proportion till tiden som läggs ned (ja/nej)	43	29
Dess användning:		
- möjligheter till verksamhetsutveckling 66%		
- jämförelser av kostnadsnivå 59%		
- jämförelser av servicenivå 43%		
- jämföra produktivitet 49%		
- jämföra kostnadseffektivitet 47%		
- jämföra prestationer 35%		
Underlag för beslut		
Ingår nyckeltalen i underlag för beslut (%)	33	51
Finns konkreta exempel (antal ja/nej)	29	27
Ger nya insikter (%)	65	28
Bidrar till spridande av goda exempel		
Deltagit på konferensdagen (antal ja/nej)	59	41
- viktigast; ta del av nyckeltalen 62%		
- viktigast; få idéer 57%		
- viktigast; lära nytt 53%		
- viktigast; mötas (socialt) 37%		
Tids- eller kvalitetsvinster i andra sammanhang		
Leder samarbetet till andra vinster (antal ja/nej)	41	15
Nyckeltalens relevans		
Nyckeltalens tillförlitlighet (%)	68	18
Om de har utvecklats (%)	43	27
Finns nyckeltal som bör läggas till (antal ja/nej)	12	10
Finns nyckeltal som är mer eller mindre viktiga (antal ja/nej)	12	5
Är Södertörn den mest relevanta jfr-gruppen (%)	72	20

Bilaga 5 – Synpunkter på hur väl samarbetet fungerar

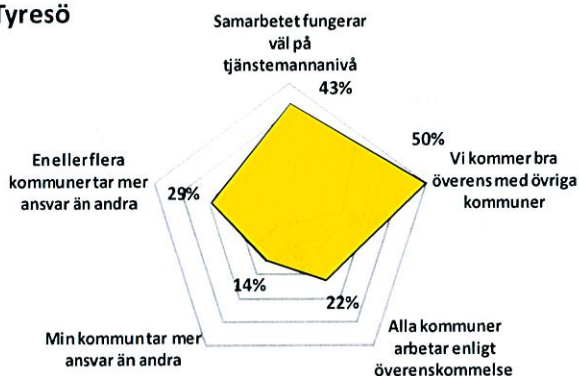
Diagrammen nedan visar att kommunerna överlag anser att samarbetet fungerar väl och att tjänstemännen i de olika kommunerna kommer bra överens med varandra.

Nynäshamn och Tyresö framstår som positivt inställda till påståendena om hur väl samarbetet fungerar. Även de svarande i Södertälje är positiva. De svarande från Salem framstår inte som lika positiva som övriga, särskilt vad det gäller uppfattningen att alla arbetar enligt överenskommelse och ta ansvar. I Huddinge har en något större andel svarat att den egna kommunen tar mer ansvar än övriga.

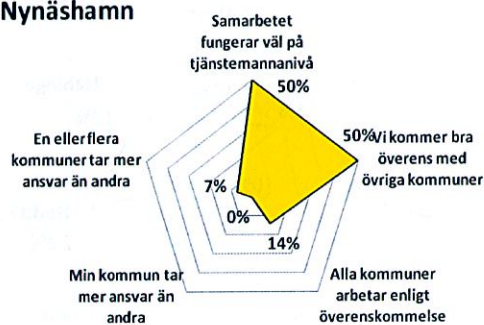
Botkyrka



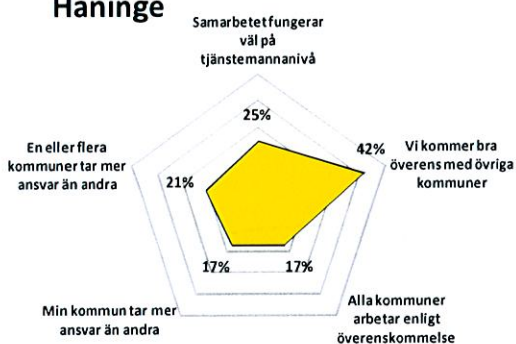
Tyresö



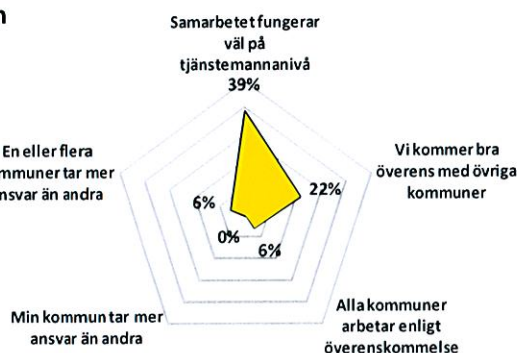
Nynäshamn



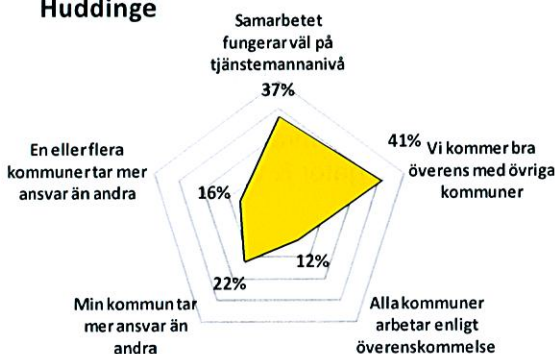
Haninge



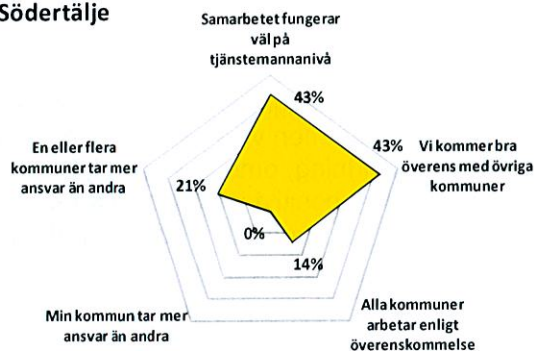
Salem



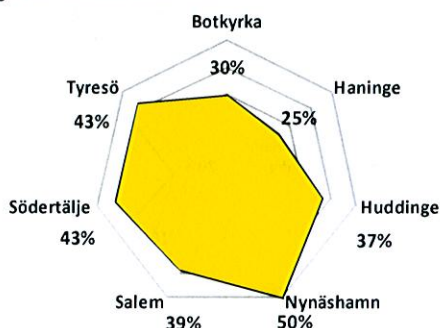
Huddinge



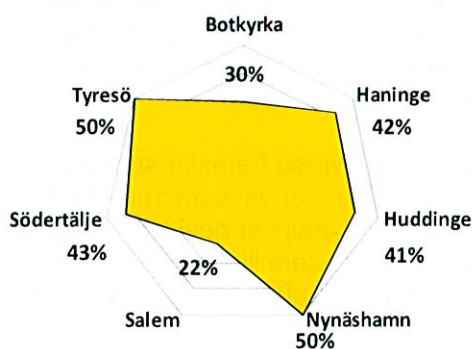
Södertälje



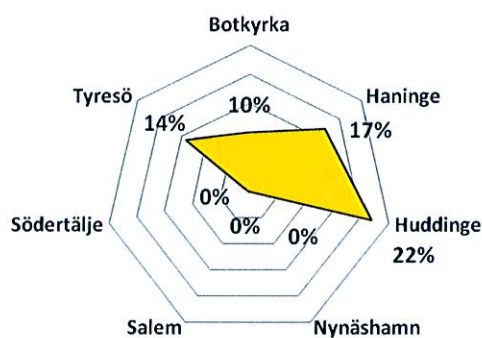
Samarbetet fungerar väl på tjänstemannanivå



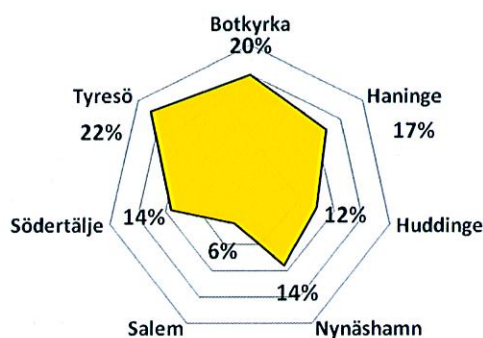
Vi kommer bra överens med övriga kommuner



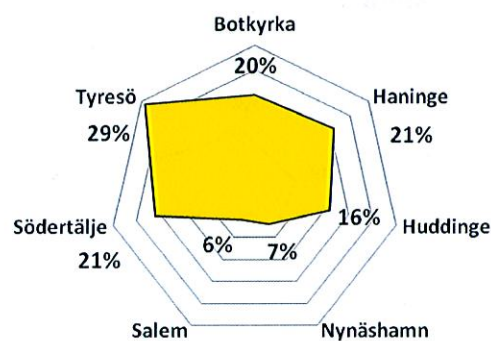
Min kommun tar mer ansvar än andra



Alla kommuner arbetar enligt överenskommelse

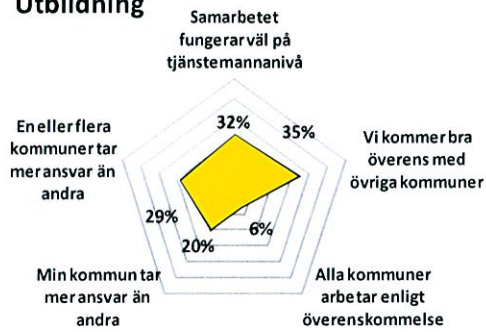


En eller flera kommuner tar mer ansvar än andra

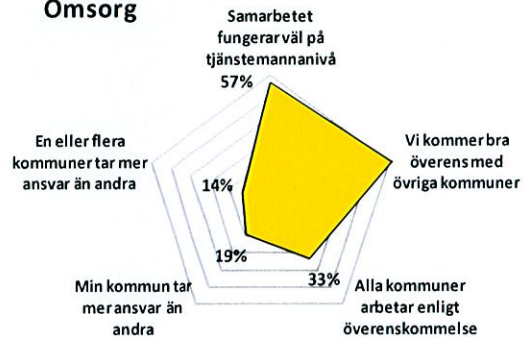


På nästa sida framgår spindeldiagram över de som svarat "stämmer väl" per verksamhet. Spindeldiagrammen visar verksamhetsområden där de svarande är mest nöjda med samarbetet. Utbildning, omsorg, socialtjänst och lokaler är de verksamhetsområden där de svarande är mest positivt inställda till att samarbetet fungerar väl. Inom gator & vägar och personal är det något färre som svarat "stämmer väl" på påståendena.

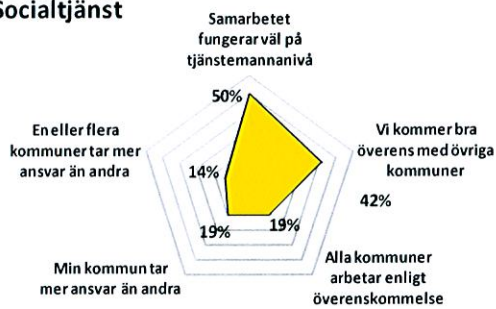
Utbildning



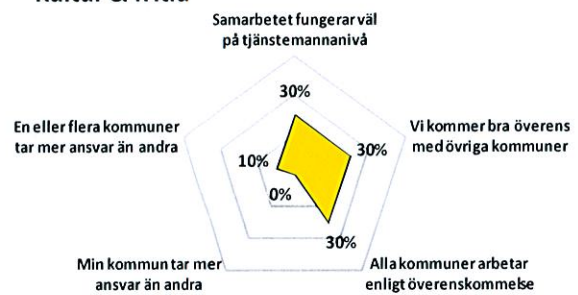
Omsorg



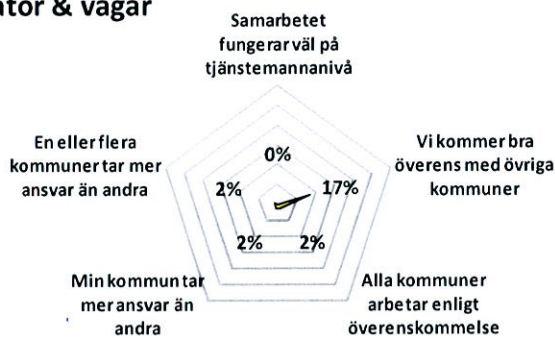
Socialtjänst



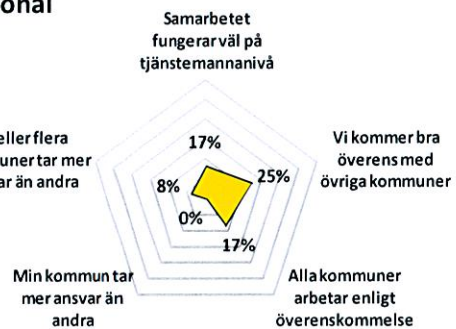
Kultur & fritid



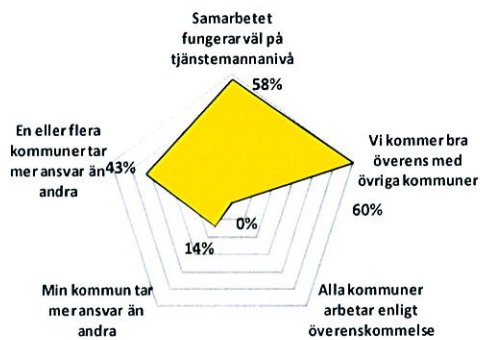
Gator & vägar



Personal



Lokaler



Kommunövergripande

