

Utlåtande 2005:146 RI (Dnr 119-3797/2004)

Nyckeltal för stadens integrerade lednings- och styrsystem

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Förslagen till basnyckeltal för stadens verksamheter godkänns.
2. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att underhålla och utveckla stadens basnyckeltal i enlighet med vad som framgår i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
3. Kommunstyrelsen ska i det fortsatta arbetet med utveckling av det integrerade lednings- och styrsystemet, ILS, beakta de synpunkter som framkommit i arbetet med basnyckeltal och som redovisas i ärendet.
4. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att fortsatt utreda nyckeltalen 18, 28, 30, 59, 75, 77, 80 och 81.
5. Inom verksamhetsområdet individ- och familjeomsorgen undersöka möjligheten att från och med 2006 införa nyckeltal som visar på förebyggande arbete bland barn och unga.
6. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att se över faktorerna i nyckeltal 35 så att i indirekta kostnader ska upphandlingskostnaden finnas med, i bruttokostnad per vård dygn i köp från entreprenader och köp från övriga regiformer.
7. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utveckla nyckeltal för att utvärdera stadens Agenda 21-arbete.
8. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utveckla nyckeltal för att mäta antalet skadade i trafiken som ett led i utvärderingen av stadens trafiksäkerhetsarbete.

Föredragande borgarrådet Annika Billström anför följande.

Bakgrund

Stadens nuvarande nyckeltal gäller enligt ett beslut i kommunfullmäktige 1999 (Utl 1999:58). Sedan dess har olika problem och behov identifierats som har inneburit att nyckeltalen behöver ses över på nytt. Kommunfullmäktige har därför i budget 2004 givit kommunstyrelsen i uppdrag att se över stadens nyckeltal.

Stadens styrmodell är det integrerade lednings- och styrsystemet, ILS. De nyckeltal som föreslås i detta ärende ska vara ett verktyg för styrning, uppföljning och lärande inom ILS och användas i dialogen mellan nämnderna och kommunstyrelsen/kommunfullmäktige. Nyckeltal för nämndernas interna styrning tas fram och beslutas av nämnderna.

I enlighet med kommunfullmäktiges beslut 6 september 2004 om Stadens politiska organisation och principer för styrning lämnas i detta ärende förslag på basnyckeltal för stadens kärnverksamheter. Dessa bör enligt nämnda beslut kompletteras med politiskt prioriterade nyckeltal som utgår från majoritetens prioriteringar. Nyckeltal används också vid uppföljning av särskilda planer och program som antas av fullmäktige som miljöprogram, integrationsprogram m.fl. Ansvar för genomförande och uppföljning av dessa program inklusive indikatorer och nyckeltal åvilar berörda nämnder.

Beredning

Översynen av nyckeltalen har gjorts av stadsledningskontoret. Förslaget har även sänts till samtliga förvaltningar på remiss. Ärendet utgick på kommunfullmäktiges sammanträde den 13 juni 2005 för komplettering.

Mina synpunkter

Jag delar stadsledningskontorets bedömning att nyckeltalen måste anpassas efter syftet med nyckeltalsredovisningen och den målgrupp som nyckeltalen riktar sig till. Nyckeltal används i de flesta organisationer som ett av flera hjälpmedel för styrning och uppföljning. Stadens grundläggande basnyckeltal måste vara beständiga över tiden för jämförbarhetens skull.

Det finns ett antal perspektiv som skulle kunna utvecklas inom ramen för styrning och uppföljning med hjälp av nyckeltal. Jag anser dock att detta kräver en utveckling av strukturen för att tydliggöra hur de olika perspektiven

hänger samman och framför allt relaterar till de långsiktiga politiska målen. En sådan utveckling bör ske inom ramen för stadens integrerade lednings- och styrsystem (ILS). Dessutom bör hänsyn tas till de behov av ökad tydlighet i den styrning som idag sker genom särskilda styrdokument liksom budgetens prioriterade inriktningar, viktiga frågor och krav på stadens nämnder och bostadsstyrelser.

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

Särskilt uttalande gjordes av borgarråden *Kristina Axén Olin* och *Sten Nordin* (båda m) och *Lotta Edholm* (fp) enligt följande.

När det gäller nyckeltal måste målsättningen vara att de ska vara långsiktiga samtidigt som varje majoritet måste kunna förändra uppföljningen, varefter målen förändras. Därför väljer vi att inte ha synpunkter på nyckeltalen i detalj utan i stället låta den nuvarande majoriteten välja vilka nyckeltal den vill lyfta fram. På liknande sätt kommer vi att agera vid ett majoritetsskifte. Ett antal av de nyckeltal som presenteras har karaktären av basnyckeltal och torde därmed kunna vara desamma över lång tid, oavsett majoriteter.

Kommunstyrelsen delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Förslagen till basnyckeltal för stadens verksamheter godkänns.
2. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att underhålla och utveckla stadens basnyckeltal i enlighet med vad som framgår i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
3. Kommunstyrelsen ska i det fortsatta arbetet med utveckling av det integrerade lednings- och styrsystemet, ILS, beakta de synpunkter som framkommit i arbetet med basnyckeltal och som redovisas i ärendet.
4. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att fortsatt utreda nyckeltalen 18, 28, 30, 59, 75, 77, 80 och 81.
5. Inom verksamhetsområdet individ- och familjeomsorgen undersöka möjligheten att från och med 2006 införa nyckeltal som visar på förebyggande arbete bland barn och unga.
6. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att se över faktorerna i nyckeltal 35 så att i indirekta kostnader ska upphandlingskostnaden finnas med, i bruttokostnad per vård dygn i köp från entreprenader och köp från övriga regiformer.

7. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utveckla nyckeltal för att utvärdera stadens Agenda 21-arbete.
8. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utveckla nyckeltal för att mäta antalet skadade i trafiken som ett led i utvärderingen av stadens trafiksäkerhetsarbete.

Stockholm den 7 september 2005

På kommunstyrelsens vägnar:
ANNIKA BILLSTRÖM

Anette Otteborn

Särskilt uttalande gjordes av *Kristina Axén Olin*, *Sten Nordin* och *Kristina Alvendal* (alla m), *Lotta Edholm* och *Abit Dundar* (båda fp) och *Ewa Samuelsson* (kd) med hänvisning till det särskilda uttalandet av (m) och (fp) i borgarrådsberedningen.

ÄRENDET

Stadens nuvarande nyckeltal gäller enligt ett beslut i kommunfullmäktige 1999. Sedan dess har olika problem och behov identifierats som har inneburit att nyckeltalen behöver ses över på nytt. Kommunfullmäktige har därför i budget 2004 givit kommunstyrelsen i uppdrag att se över stadens nyckeltal.

Bakgrund

Stadens styrmodell är det integrerade lednings- och styrsystemet, ILS. De nyckeltal som föreslås i detta ärende ska vara ett verktyg för styrning, uppföljning och lärande inom ILS och användas i dialogen mellan nämnderna och kommunstyrelsen/kommunfullmäktige. Nyckeltal för nämndernas interna styrning tas fram och beslutas av nämnderna.

I enlighet med kommunfullmäktiges beslut 6 september 2004 om Stadens politiska organisation och principer för styrning lämnas i detta ärende förslag på basnyckeltal för stadens kärnverksamheter. Dessa bör enligt nämnda beslut kompletteras med politiskt prioriterade nyckeltal som utgår från majoritetens prioriteringar. Nyckeltal används också vid uppföljning av särskilda planer och program som antas av fullmäktige som miljöprogram, integrationsprogram m.fl. Ansvar för genomförande och uppföljning av dessa program inklusive indikatorer och nyckeltal åvilar berörda nämnder.

Beredning

Översynen av nyckeltalen har gjorts av stadsledningskontoret. Arbetet har letts av en styrgrupp enligt en projektplan, beslutad den 17 juni 2004. Förslaget har sänts till samtliga förvaltningar på remiss. Svaren, vilka redovisas i *bilaga 4*, har beaktats i ärendet.

Stadens styrmodell är det integrerade lednings- och styrsystemet, ILS. De nyckeltal som föreslås i detta ärende ska vara ett verktyg för styrning, uppföljning och lärande inom ILS och användas i dialogen mellan nämnderna och kommunstyrelsen/kommunfullmäktige. Nyckeltal för nämndernas interna styrning tas fram och beslutas av nämnderna.

I enlighet med kommunfullmäktiges beslut 6 september 2004 om Stadens politiska organisation och principer för styrning lämnas i detta ärende förslag på basnyckeltal för stadens kärnverksamheter. Dessa bör enligt nämnda beslut kompletteras med politiskt prioriterade nyckeltal som utgår från majoritetens prioriteringar. Nyckeltal används också vid uppföljning av särskilda planer och

program som antas av fullmäktige som miljöprogram, integrationsprogram m.fl. Ansvar för genomförande och uppföljning av dessa program inklusive indikatorer och nyckeltal åvilar berörda nämnder.

Syftet med översynen har varit:

- Förbättrade nyckeltal ska ge kommunledningen redskap för uppföljning av samband mellan verksamheternas resurser, prestationer och effekter.
- Nyckeltalen ska bidra till lärande och utveckling genom jämförelse över tiden samt mellan verksamheter inom och utom staden.

Utgångspunkter för arbetet har, i prioritetsordning, varit att:

- nyckeltalen ska utgå från de lagar, mål och riktlinjer som gäller för respektive verksamhet,
- nyckeltalen ska i största möjliga utsträckning kunna användas för jämförelse med andra kommuner,
- utgå från de nyckeltal som gäller sedan 1999,
- ta vara på de synpunkter som lämnades vid remissbehandlingen av förslag till nya nyckeltal 2002.

Förslagen till nyckeltal har arbetats fram av nio arbetsgrupper indelade per verksamhetsområde samt en arbetsgrupp som har arbetat med övergripande administrativa krav. I grupperna, som arbetat under ledning av förvaltningschefer, har deltagit sakkunniga från stadsdelsförvaltningar, fackförvaltningar och stadsledningskontorets kanslier samt controllers från stadsledningskontorets finansavdelning.

Information om arbetet har underhand lämnats till förvaltningschefer och ekonomichefer.

I ärendet redovisas förslag till nyckeltal och arbetssätt samt identifieras områden för fortsatt utveckling.

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande daterat den 2 februari 2005 har i huvudsak följande lydelse.

Övergripande om förslagen till nyckeltal

Nyckeltal används i de flesta organisationer, både privata och offentliga, som ett av flera hjälpmedel för styrning och uppföljning. Nyckeltal används också för erfarenhetsutbyte och jämförelser med andra motsvarande verksamheter i olika benchmarkingstudier, som ett led i den egna verksamhetsutvecklingen. Nyckeltal används även i tvärssektoriella studier och mer omfattande verksamhetsanalyser.

Nyckeltalen måste anpassas efter syftet med nyckeltalsredovisningen och den målgrupp som nyckeltalen riktar sig till. Förtroendevalda och tjänstemän på central nivå önskar oftast en mer övergripande information medan lokala förtroendevalda och tjänstemän, verksamhetsansvariga chefer på olika nivåer, personal på olika enheter, brukare och medborgare oftast ställer krav på en mer detaljerad verksamhetsspecifik information.

Nyckeltal ger information om något väsentligt och centralt för en verksamhet. De är oftast relationstal, dvs. består av en kombination av flera olika mått för att ge en bättre information än varje mått var för sig. Nyckeltalen utgör som regel bara en del i uppföljningen och ger sällan en heltäckande information utan måste oftast kombineras och vägas mot annan information. De bör ses som en signal/indikation snarare än exakt sanning. Denna signal/indikation bör resultera i en fördjupad analys som underlag för åtgärder. I en sådan analys ska särskild hänsyn tas till de fall där olika utfall för olika nämnder för samma nyckeltal är önskvärda och följer av politiska prioriteringar. Det gäller t.ex. kostnad per elev inom grundskolan. För att kunna följa utvecklingen och göra jämförelser över tid är det viktigt att nyckeltalen inte ändras för ofta.

I bilaga 1 redovisas förslagen till nya nyckeltal per verksamhetsområde. I bilaga 2 presenteras nyckeltalen i tabellform med illustrativa data och förslag till hur de kan användas för jämförelser. Utöver detta finns en manual med definition, datakällor, periodicitet etc. för varje nyckeltal. Manualerna har utarbetats av arbetsgrupperna och finns på stadsledningskontoret.

De föreslagna nyckeltalen kommer i huvudsak att kunna tillämpas fr.o.m. 2005. Ett antal utvecklingsområden återstår emellertid vilka redovisas i bilaga 3.

Arbetsätt

Nyckeltalen ska inom ramen för stadens integrerade lednings- och styrsystem, ILS, som framgått ovan, användas i dialogen mellan nämnderna och kommunstyrelsen/kommunfullmäktige. Nämnderna förutsätts utveckla egna nyckeltal för den interna styrningen. De föreslagna nyckeltalen ska ge underlag för kommunövergripande analys och styrning av mål och resurser avseende kärnverksamheterna.

Nyckeltalen ska användas fr.o.m. 2005. Den formella dialogen mellan nämnderna och kommunstyrelsen/kommunfullmäktige sker i samband med delårsrapporter (tertiärrapporter) och verksamhetsberättelser. Nyckeltalen med tillhörande analys föreslås vara en del i nämndernas rapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Detta utgör basen för stadsledningskontorets samlade ärenden där nyckeltalen presenteras och analyseras. För att göra rapporteringen översiktlig kommer olika nyckeltal att kunna lyftas fram vid olika tillfällen beroende på aktuella frågeställningar. Samtliga nyckeltal ska emellertid finnas tillgängliga kontinuerligt.

Periodicitet

Flertalet av de föreslagna nyckeltalen kommer att kunna användas vid helårs- och delårsrapportering (se bilaga 2). Vissa av nyckeltalen kan emellertid p.g.a. förutsättningarna för mätning endast användas per helår. Ytterligare andra kommer inte att kunna användas vid delårsrapportering förrän under 2006 eftersom rutiner behöver utvecklas. T.ex. har alla förvaltningar först 2006 tillgång till det nya ekonomisystemet Agresso, som ger stöd för löpande fördelning av kostnader på ett sätt som stödjer de föreslagna nyckeltalens definitioner.

Nyckeltal ska användas för analys och lärande genom att utvecklingen över tiden analyseras. De är ett komplement till styrning genom budgetuppföljning men behöver av den anledningen inte ha endast aktuell rapporteringsperiod som mätperiod. För att se trender under ett budgetår och samtidigt kunna ta hänsyn till säsongsvariationer kan därför rullande 12-månadersperioder användas för vissa nyckeltal vid rapportering i samband med delårsrapporter.

Definitioner

För att nyckeltalen ska vara trovärdiga för jämförelser är tydliga definitioner och inte minst tillämpningen av definitioner viktigt. Samtliga nyckeltal finns beskrivna i särskilda manualer. I manualerna ingår definitioner, datakällor och beskrivningar av hur nyckeltalen ska tas fram. Som ett led i arbetet har vissa förtydliganden gjorts av anvisningar för ekonomisk redovisning avseende verksamhetskoder, baskonton och koder i verksamhetssystem.

Systemstöd

Nyckeltalen kommer att sammanställas i en nyckeltalsdatabas inom ramen för stadens lednings- och informationssystem, LIS. Detta ökar tillgängligheten och säkerheten liksom möjligheterna till analys genom jämförelser både för nämnder och kommuncentralt.

Underlag för flertalet nyckeltal hämtas direkt ur stadens verksamhetssystem och ekonomisystem till LIS. Detta begränsar de osäkerheter som kan finnas i samband med

nyckeltalsrapportering samtidigt som det effektiviserar hanteringen genom att mer tid kan läggas på analys av nyckeltalen än på framtagande.

Andra nyckeltal baseras på data som kommer att sammanställas manuellt, i vissa fall med stöd av förvaltningsspecifika verksamhetssystem. I dessa fall kommer uppdatering av LIS ske genom ett särskilt användargränssnitt som är under utarbetande.

De föreslagna nyckeltalen avser verksamheter och ska vara oberoende av organisation eller organisationsförändringar. Detta bör särskilt beaktas i nämnder där flera verksamheter hanteras av samma organisatoriska enheter. Vid redovisning av verksamheternas insatser och ekonomi ska detta ske enligt stadens verksamhetskoder och baskonton.

Arbetsätten förutsätter att den data som hanteras i verksamhetssystem och ekonomisystem registreras enligt gällande anvisningar. Detta är en viktig ledningsfråga som t. ex. bör påverka hur lokal uppföljning sker av verksamhets- och ekonomiinformation. Varje nämnd svarar för den egna verksamhetsinformationen i de kommungemensamma informationssystemen och de nyckeltal som följer av denna information. LIS tillsammans med anvisningar och manualer utgör stöd. Som en del i kvalitetssäkringen av nyckeltal kan kontroller göras av underliggande data och arbetssätt.

Jämförelser

En viktig del av arbetet med nyckeltal är jämförelser. Jämförelser över tiden kan göras då nyckeltal tagits fram för några perioder. I de fall översynen av nyckeltalen resulterat i samma nyckeltal som tidigare år kommer redan 2005 jämförelser att kunna göras med tidigare år. I de fall förslag till nya nyckeltal baseras på data som kan definieras och tas fram avseende tidigare år kan också dessa användas för jämförelser.

Inom de verksamheter som bedrivs inom flera nämnder, stadsdelsnämnderna och utbildnings- respektive socialtjänstnämnden kan jämförelser göras inom staden, dels mellan nämnder och dels i förhållande till genomsnitt etc. Syftet med dessa jämförelser är att identifiera förbättringsområden samt goda exempel som kan leda till utvecklingsaktiviteter.

För ett antal verksamheter finns nationella jämförelsedata avseende andra kommuner, riksgenomsnitt och grupper av kommuner. Bl.a. Svenska Kommunförbundet och Rådet för kommunala analyser och jämförelser, RKA, publicerar nyckeltal baserat på kommunernas räkenskapssammandrag och statistikmyndigheternas statistik från kommunerna. Arbetsgrupperna har vid framtagandet av de föreslagna nyckeltalen beaktat detta. I några fall där nationell statistik saknas är direkta kontakter på väg att etableras med enskilda kommuner i syfte att ta fram jämförelsetal. För att jämförelser av kostnader med andra kommuner ska vara relevanta kommer justeringar att göras baserat på principerna för SCBs räkenskapssammandrag. För det stora flertalet verksamhetsområden finns ett eller flera nyckeltal som kan jämföras med andra kommuner. Se vidare bilaga 2 och 3.

Organisation

Nyckeltalen med tillhörande definitioner, datakällor etc. kommer att behöva förvaltas och ses över kontinuerligt. I en första fas behöver uppföljning göras enligt vad som framkommit i beredningen av de föreslagna nyckeltalen, se bilaga 3. En aktiv användning av nyckeltal för styrning, uppföljning och lärande kommer också att leda till behov av utveckling, inklusive anpassning och framtagning av nya nyckeltal. Ett utvecklingsområde är IT-stödet i form av LIS, som förvaltas av redovisningsstaben vid stadsledningskontorets ekonomiavdelning. Det övergripande ansvaret för uppföljning och utveckling av nyckeltalen på kommunövergripande nivå ska ligga på stadsledningskontoret.

I det löpande arbetet ansvarar nämnderna för sina nyckeltal och den information som finns i verksamhetssystem och ekonomisystem. Stadsledningskontoret, SLK ansvarar för presentation och analys av nyckeltal i kommunövergripande rapporter till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Systemförvaltande förvaltning eller annan kan på nämndernas eller SLKs uppdrag bistå med att sammanställa nyckeltal.

Förslag till fortsatt utveckling utifrån översynen av nyckeltalen

Nyckeltal är ett redskap för styrning inom ramen för stadens integrerade lednings- och styrsystem, ILS. ILS är för närvarande föremål för en särskild översyn. Vidare förbereds förändringar av organisationen som ett resultat av utredningen om stadens politiska organisation, SPO.

I detta ärende lämnas förslag till nya basnyckeltal utifrån en översyn av nyckeltalen för stadens kärnverksamheter. Som konstaterats ovan så finns behov av att kontinuerligt se över nyckeltal i takt med att verksamheternas förutsättningar förändras. Ett exempel på en sådan utveckling är behovet av kvalitetsindikatorer som en del av kvalitetsredovisningen enligt stadens skolplan.

Översynen av nyckeltalen som är underlag till detta ärende har skett inom ramen för gällande styrsystem. Nyckeltalen ska ge styrinformation om verksamheternas resurser, prestationer och effekter och användas i dialogen mellan nämnder och kommunstyrelsen/kommunfullmäktige. De kompletterar den rapportering som utgår från budgeten och dess övergripande inriktningsmål, prioriterade inriktningar, viktiga frågor och ”ska-krav”.

Under arbetets gång har ett antal erfarenheter och behov lyfts fram. Syftet med följande översiktliga sammanställning är att bidra till fortsatt utveckling.

Stöd för uppföljning av resultat för lärande

Staden har ett antal IT-baserade verksamhetssystem som stödjer handläggningen inom olika verksamhetsområden. En stor del av nyckeltalens data avseende prestationer hämtas från dessa system. Under översynen har det dock i flera fall framkommit att

systemen inte är strukturerade på sådant sätt att de utan svårighet kan leverera önskvärd övergripande ledningsinformation. Vidareutveckling och nyutveckling av verksamhetssystem bör i större utsträckning än tidigare ske med syfte att kunna ta fram information som möjliggör övergripande analys av verksamheterna.

Effekter ur ett brukarperspektiv

Det är angeläget att styrning och därmed uppföljning av verksamheter tar sikte på vilka effekter som verksamheterna har. En stor del av stadens verksamheter utgörs av tjänster vars effekter i första hand kan mätas hos den som nyttjar tjänsten, dvs. hos brukaren eller hos en anhörig.

I flera verksamheter görs idag olika former av brukarundersökningar som en del i kvalitetssäkringen för den enskilda avdelningen eller enheten. I andra fall görs övergripande brukarundersökningar för att undersöka hur brukarnas behov och vanor förändras. Denna information används som underlag för långsiktig planering.

Bland de nu föreslagna nyckeltalen bygger endast ett på brukarundersökningar, ett nöjd-kund-index för konsumentverksamhet. Övriga arbetsgrupper har bedömt att det inte finns stöd eller metoder som gör att det går att ta fram trovärdiga data på stadsövergripande nivå som skulle kunna användas för jämförande nyckeltal inom respektive verksamhetsområde.

För att kunna mäta effekter av verksamheterna måste brukarundersökningar användas i större utsträckning än idag. Om den information som samlas in ska kunna användas för jämförelser mellan nämnder måste det finnas system och metoder som möjliggör jämförbarhet. Metoderna bör t.ex. göra det möjligt att mäta brukarnas upplevda nytta utifrån de beslut och förväntningar som finns avseende de tjänster som mätningarna avser. Ett utvecklingsarbete avseende brukarundersökningar bör ske i samverkan mellan verksamhetsansvariga nämnder, facknämnder och stadsledningskontoret. En tydligare ansvarsfördelning för detta utvecklingsarbete förväntas efter aviserade beslut med anledning av SPO-utredningen.

Personalnyckeltal

Personalen är en viktig resurs för stadens verksamheter. I denna översyn har det inte ingått att göra någon särskild bearbetning av övergripande personalnyckeltal. Personalrelaterade nyckeltal har tagits fram inom några verksamhetsområden då t.ex. personaltäthet och formell behörighet anges som grundläggande kvalitetsaspekter för den aktuella verksamheten.

Det kan finnas anledning att vidareutveckla den statistik som idag används för uppföljning inom personalområdet. En sådan utveckling skulle kunna ske inom ramen för en utvecklad styrmodell enligt vad som skisseras nedan.

Effektiv förvaltning - utveckling

I projektets arbetsgrupper har det i flera fall noterats behov av nyckeltal för styrning och uppföljning av administration och arbetssätt inom de olika verksamhetsområdena. Bland de exempel på aspekter som bedömts som intressanta för uppföljning kan nämnas chefstäthet, lokaltillgång, andel administrativa resurser, handläggningstider, kötider etc. I flera fall poängteras betydelsen av att det finns nyckeltal inom dessa områden som är jämförbara mellan olika verksamheter.

Det är angeläget att det sker en kontinuerlig effektivisering av arbetssätt och att det finns mått som gör det möjligt att göra jämförelser också mellan olika verksamheter. Möjligheterna att beskriva dessa aspekter i kommuncentrala nyckeltal som kan användas för meningsfulla jämförelser mellan nämnder inom en decentraliserad organisation med olika kärnverksamheter är dock begränsade. Ska en utveckling ske av nyckeltalsstyrning inom detta område bör det ske inom ramen för en styrmodell med mål och nyckeltal/indikatorer för respektive verksamhet.

Oavsett fortsatt utveckling av kommuncentrala nyckeltal är det emellertid nämndernas ansvar att kontinuerligt effektivisera sin verksamhet. En möjlig väg i detta arbete är att ta fram nyckeltal avseende olika processer och jämföra dessa med andra verksamheter inom och utom staden.

God ekonomisk hushållning

Stadens invånare är angelägna om att stadens resurser används på ett effektivt sätt. Det är en av utgångspunkterna för stadens styrsystem inklusive styrning och uppföljning med stöd av nyckeltal.

Till detta kan läggas externa krav i form av lagstiftning. Enligt den nya kommunallagen ska en kommun i budgetdokumentet ”för verksamheten ska ange mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.” Ett sätt att omsätta detta i intern styrning kan vara att utforma mål och nyckeltal för de olika verksamhetsområdena som stödjer god ekonomisk hushållning.

Slutsatser avseende utvecklingsområden utifrån översynen av nyckeltalen

Ovanstående kortfattade redogörelse belyser olika förväntningar och behov som finns inom ramen för nyckeltalsstyrning. Stadens nuvarande nyckeltalsstyrning avgränsas till ett begränsat antal nyckeltal utifrån stadens kärnverksamheter. Antalet nyckeltal skulle bli betydligt större om alla verksamheter skulle belysas ur t. ex. brukarperspektiv, personalperspektiv, utvecklingsperspektiv och utifrån perspektivet god ekonomisk hushållning. Utan ytterligare struktur skulle det bli oöverskådligt. Olika perspektiv måste också kunna relateras till varandra och framförallt till de långsiktiga mål som finns för verksamheten.

En fortsatt utveckling av nyckeltalen skulle kunna ske i en riktning som möter dessa behov och som motsvarar vad som ofta benämns som balanserad styrning. Om

detta är önskvärt bör det ske som en del av utvecklingen av ILS och då också inkludera det som enligt kommunfullmäktiges beslut 6 september 2004 benämns politiskt prioriterade nyckeltal. Ökad användning av nyckeltal för styrning och uppföljning bör ses i förhållande till behovet av ökad tydlighet i den styrning som idag sker genom särskilda styrdokument liksom budgetens övergripande inriktningsmål, prioriterade inriktningar, viktiga frågor och ”ska-krav”.

Bilaga 1 Föreslagna nyckeltal per verksamhetsområde med definitioner och syfte.

Bilaga 2 Tabeller som illustrerar de föreslagna nyckeltalen, basdata och jämförelseobjekt.

Bilaga 3 Utvecklingsfrågor 2005

Bilaga 4 Remissammanställning