

Kommunkompassen Analys av Stockholms stad

2020-08-12 Utvärderare Gunnar Gidenstam och Leif Eldås, SKR



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Stockholms stad kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	7
Jämförelser.....	8
Sammanfattande kommentarer.....	8
3. Detaljerad genomgång per område	10
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	10
Område 2 Samhällsutveckling.....	15
Område 3 Styrning och kontroll.....	21
Område 4 Effektivitet	25
Område 5 Brukarens fokus	30
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	33
Område 7 Arbetsliv.....	38
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	43
4. Översikt av poängfördelning	48

1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv.

Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsbyggare
- Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen

koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare
2. Samhällsutveckling
3. Styrning och kontroll
4. Effektivitet
5. Brukarens fokus
6. Kvalitetsutveckling
7. Arbetsliv
8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2. Stockholms stad kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Stockholms stad genomfördes i februari år 2021 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den förra utvärderingen gjordes år 2009. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 90-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Det är en utmaning att utvärdera en kommun så stor som Stockholms stad. Trots att utvärderingsprocessen utvidgats och att fler utvärderingsgrupper har intervjuats än jämfört med en standardutvärdering, så har endast en mindre del av kommunen kunnat genomlysas. Fokus har lagt på den kommunövergripande styrningen och ledningen. För att kunna följa den röda tråden ner i organisationen, så har ett urval av förvaltningar och bolag gjorts. Intervjuer har även gjorts med chefer på mellan- och linjenivå, men då har endast ett mindre grupp kunnat intervjuas. Detta gör att kommunkompassresultatet inte är helt jämförbart med andra kommuner där täckningsgraden av organisationen i utvärderingen är större.

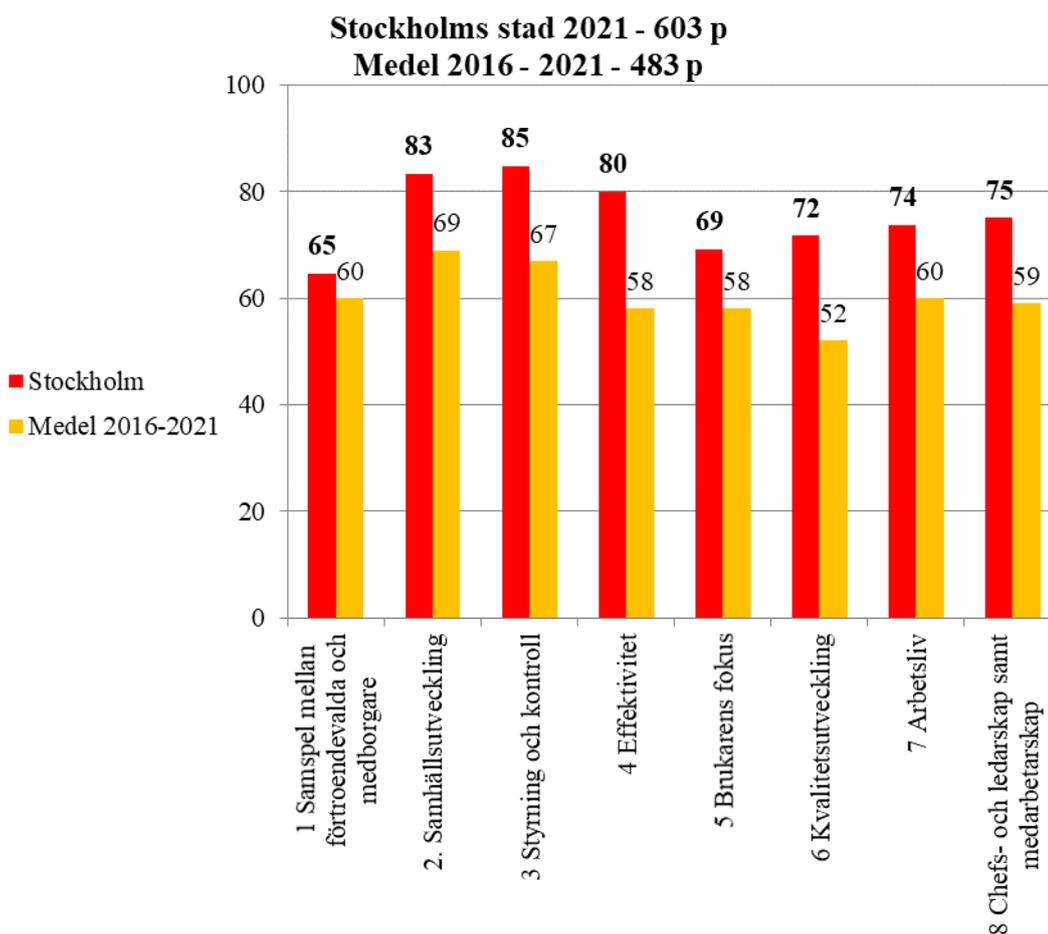
Följande delar i Stockholms stad har genomlysts i utvärderingen:

- Borgarråd
- Stadsledningskontoret
- Facknämnder (ordf.) och förvaltningar (direktörer, avdelningschefer, enhetschefer)
 - Kulturförvaltningen
 - Miljöförvaltningen
 - Socialförvaltningen

- Stadsbyggnadskontoret
- Utbildningsförvaltningen
- Fackligt förtroendevalda
- Kommunala bolag (direktörer, enhetschefer)
 - Stockholm vatten och avfall
 - Stockholms hem
 - Sisab
 - Stockholm Business Region
 - Stockholms hamn
- Stadsdelsnämnder (ordf.) och förvaltningar (direktörer, avdelningschefer, enhetschefer)
 - Spånga-Tensta
 - Hässelby-Vällingby
 - Norrmalm
 - Enskede-Årsta-Vantör
 - Hägersten-Älvsjö

Sammanfattning av resultat

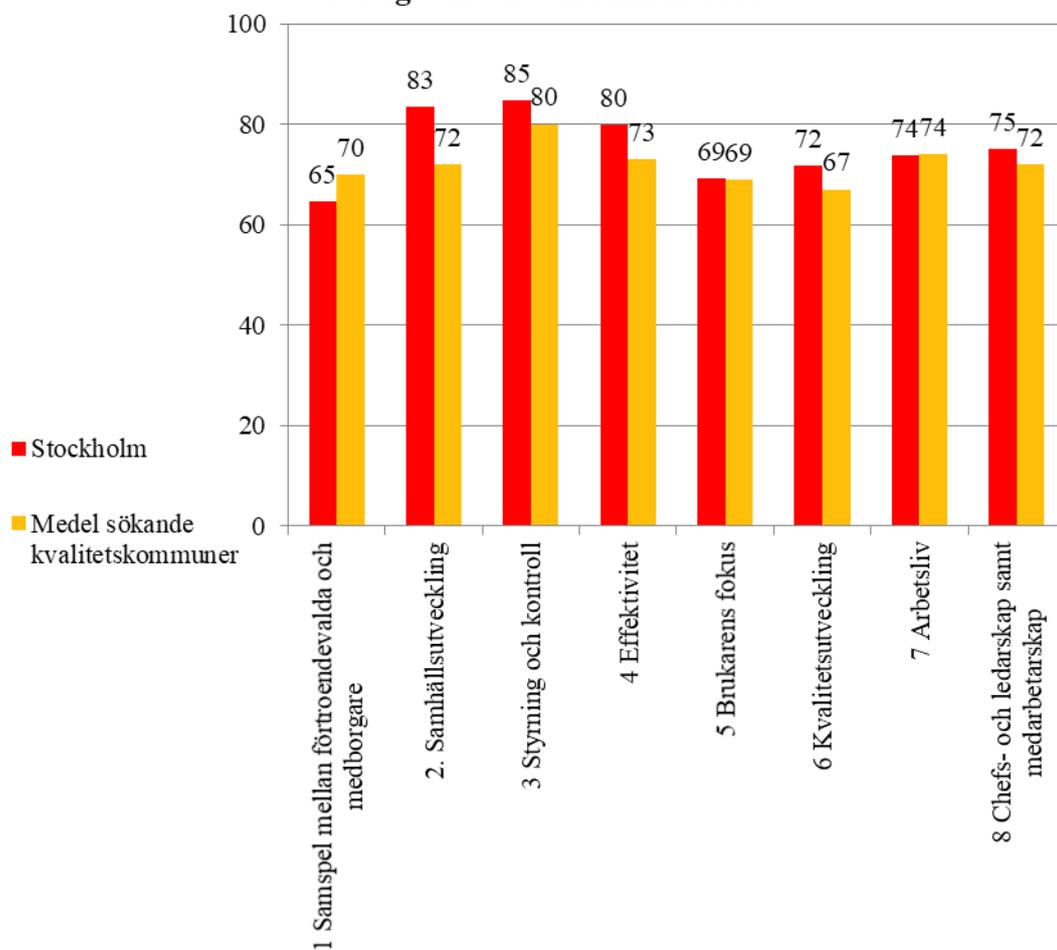
Nedan visas Stockholms totalpoäng samt poängfördelningen per område jämfört med ett nationellt medelvärde på alla kommuner som utvärderats sedan 2016.



I nästa diagram illustreras Stockholms poängprofil jämfört med de kommuner som sökt utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun.

2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts. Områdesindelningen är också ny.

Stockholm jämfört med de kommuner som sökt utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun 2021



Jämförelser

Alla utvärderingar från 2016 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se.

Sammanfattande kommentarer

Stockholms stad når ett mycket gott utvärderingsresultat. Med ett Kommunkompassresultat på över 600 poäng kan Stockholm utifrån Kommunkompassens kriterier sägas vara en av Sveriges bättre kommuner. Kommunen når goda resultat inom alla Kommunkompassens olika områden. De starkaste områdena är 2 - samhällsutveckling, 3- styrning och kontroll och 4 - effektivitet.

Inom område 2 – samhällsutveckling, lyfts det breda samhällsutvecklarperspektivet där kommunen samverkar med andra aktörer för att bygga ett hållbart Stockholm. Här finns många exempel på samverkan med näringsliv, polis, civilsamhälle, m.m. Fokus på agenda 2030-målen i styrning och uppföljning visar på stadens ambitioner inom detta område. Stockholms starkaste område är område 3 - Styrning och uppföljning. Tros storleken på koncernen Stockholm, så finns det ett tydligt styr- och uppföljningssystem som håller ihop organisationen. Stadens integrerade system för ledning och styrning (ILS) är det viktiga kommunikationssystemet i styrningen. De flesta intervjuade menar att detta system är en mycket viktig kommunikationskanal för styrsignaler och uppdrag som alla verksamheter måste förhålla sig till. I styrningen betonas i de flesta fall både resurser och vilka resultat som förväntas. Det ger också höga poäng i område 4 som handlar om effektivitet, vilket här betyder samspelet mellan ekonomi och kvalitativa resultat.

Störst förbättringsmöjligheter finns för Stockholm i område 1 – samspel mellan förtroendevalda och medborgare. Här bör kommunen kunna stärka sig kring de förtroendevaldas systematiska kommunikation med stockholmarna. Det handlar då att öppna upp för inflytande och påverkan från invånarna, inte bara som brukare utan som medborgare. Staden bör i så fall arbeta mer systematiskt med medborgardialog och i denna dialog se till att olika medborgargrupper kan göra sin röst hörd.

I de följande avsnitten i rapporten belyses vart och ett av de åtta områdena som ingår utifrån både styrkor och förbättringsområden.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Kommunens information till medborgare• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken• Transparens kring resultat• Förutsättningar för politiken	70

Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra och skapa transparens kring vilka beslut som tas och vilka resultat som uppnås. Då räcker inte med att enbart publicera resultat och fakta utan det måste ske på ett sätt som blir begripligt och intressant för medborgaren. Det handlar i grund och botten om att bygga tillit till det demokratiska systemet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

Förtroendevaldas synlighet och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla en god kommunikation och dialog med medborgarna. Att förtroendevalda utsätts för hat, hot och våld på grund av sitt politiska uppdrag är ett allvarligt hot mot det demokratiska samtalet och i förlängningen mot vår demokrati.

Strategi för demokratiutveckling och information

I beskrivningen av stadens vision under rubriken ”En livaktig demokrati i hela staden” så står det ”Alla stockholmare har möjlighet att delta i samhällets utveckling och det finns en livaktig och välfungerande lokal demokrati i stadens alla delar”. Det är en tydlig markering kring att demokratifrågor är viktiga. En reflektion är att den förklarande text som sedan beskriver hur kommunen ska

arbete med en livaktig demokrati, mestadels beskriver samspelet med Stockholmsarna utifrån brukarperspektivet, det vill säga stadens relation med Stockholmsarna som tjänsteleverantör. Staden beskriver däremot inte i visionen eller på annat sätt hur politiken kan ha en dialog med medborgarna och fånga deras engagemang i viktiga beslutprocesser. Det beskrivs inte heller i något annat övergripande styrdokument. Här finns förbättringsmöjligheter genom att förtydliga vilken stadens strategi är när det gäller medborgardialog och andra former för att öka medborgarinflytandet.

Stadens strategi för hur kommunen kommunicerar med medborgarna är tydligare. Den sammanfattas bland annat i Kommunikationsprogrammet för 2017–2022 och i Stadens Policy för sociala medier. Utvärderarna har inte kunnat se några övergripande uppföljningar och analyser kring hur genomslaget av dessa dokument ser ut längre ut i verksamheterna vilket kan vara ett förbättringsarbete.

Kommunens information till medborgarna

Stadens huvudsakliga informationsväg till stockholmarna är via webben. Stockholms hemsidor innehåller mycket information och de är anpassade utifrån lagen om tillgänglig offentlig service. Varje sajt är målgruppsanpassad och följs upp av Funka, som även ger förslag till förbättringar. Funka är ett konsultbolag som erbjuder tjänster för att öka tillgängligheten för funktionshindrade, Lokala medborgarkontor i de flesta stadsdelar ger möjlighet att förmedla information till medborgare och brukare. Staden har också ett centralt kontaktcenter för telefon och e-post. Utvärderarna har inte sett någon uppföljning av hur hög tillgängligheten är och hur servicen ser ut via kontaktcentret, varför det är svårt att bedöma hur väl detta fungerar.

Det finns en utmaning i Stockholm kring information då det inte finns någon lokaltidning som bevakar Stockholm som kommun. Det är därför svårt att nå ut med information på samma sätt som kommuner kan göra där sådana medier finns. Dock sker viss annonsering i lokala stadsdelstidningar.

När det gäller insyn i de politiska församlingarna, så sänds kommunfullmäktigemöten via webben och stadsdelsnämndernas sammanträden via Facebook. Enligt uppgift så är det relativt många som följer dessa sändningar. Kallelser, protokoll och handlingar från fullmäktige, kommunstyrelse och nämnder finns tillgängliga via webben för de som är intresserade.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Ett gott exempel i Stockholm är den tydliga presentationen av alla förtroendevalda med foto, telefon och e-postadress som finns på webben. Det underlättar direktkontakter med Stockholmare.

Det kan vara svårt för Stockholmare att på ett enkelt sätt hitta kontaktvägen till politikerna eller att förstå hur man ska gå tillväga för att göra sin röst hörd. Via hemsidans ingång ”kommun och politik” finns ett visst stöd kring hur medborgarna ska göra för att framföra åsikter till politiken. Det finns möjlighet att lägga medborgarförslag direkt till stadsdelsnämnderna. Medborgarna uppmanas utöver denna möjlighet att lämna synpunkter direkt till den verksamhet som det finns synpunkter på eller att vända sig till något av medborgarkontoren. Det finns en ”tyck till app” på hemsidan men den är endast till för ”att felanmäla eller lämna synpunkter på stadens trafik- och utemiljö”. Stockholm stad skulle tydligare kunna informera om hur medborgarnas synpunkter kan fångas upp.

Kring stadsplanering finns ett upparbetat system för samråd kring olika frågor kopplat till planprocessen. Det finns t.ex. en digital medborgarpanel där Stockholmare kan tycka till kring olika frågor som rör stadsutveckling. Under 2020 deltog ca 3 300 personer.

Ett utvecklingsområde för Stockholm är att bredda medborgardialogen utanför frågor som rör stadsplanering och den fysiska närmiljön. Det finns exempel på sådana dialoger i de olika stadsdelarna, men intrycket är att systematiken och frekvensen av möten kan bli bättre. Det handlar då om att öppna upp för medborgardialoger kring mer komplexa frågor som rör livssituationen för olika grupper i samhället. Sådana grupper är till exempel ungdomar, äldre, boende i ett specifikt bostadsområde och olika invandrargrupper. Staden skulle kunna möjliggöra mer direktinflytande i olika viktiga beslutsprocesser som t.ex. i budgetarbetet. Det kan ske genom att lämna ut denna typ av frågor till medborgarpanelen, men det kan också handla om att mer systematiskt arbeta med dialogmöten med de förtroendevalda genom fysiska möten, via nya digitala forum eller andra diskussionskanaler. Att införa möjligheten för stockholmare att lägga e-petitioner eller e-förslag med möjlighet för andra att stödja förslaget, kan också vara ett sätt att stimulera den demokratiska inflytandeprocessen.

Stockholms stad stödjer arbetet som genomförs av stiftelsen The Global Village som bland annat arrangerar Järvaveckan och Town Hall Meetings. Fler forum av denna karaktär skulle behöva utvecklas i staden.

En del i att arbeta mer med medborgardialog kan vara att kontinuerligt följa upp hur Stockholmarna ser på möjligheten att göra sin röst hörd och påverka. Det kan t.ex. göras genom SCB:s medborgarundersökning där det finns möjlighet att jämföra sig med andra kommuner.

Transparens kring resultat

Det är svårt att hitta sammanställningar, t.ex. på webben, som på ett enkelt sätt visar medborgarna vilka kvalitativa resultat som staden uppnår för de skattekrönor som hanteras. Årsredovisningen finns tillgänglig via webben, men det är trots en snyggt layoutad skrift, svårt att för en stockholmare att kunna läsa ut hur väl kommunen presterar avseende verksamhetsresultat. Vissa jämförande undersökningar redovisas på hemsidan, men de kan vara svåra att hitta. Enligt uppgift tar staden återkommande fram ett antal utvärderingsrapporter som beskriver kommunens tjänster, men dessa är inte så lättlästa för en lekman. Att tillgängliggöra fler jämförande kvalitativa resultat för Stockholmarna är något som skulle kunna utvecklas. Jämförelser kan då göras internt mellan olika enheter i kommunen, men framförallt kan jämförelser göras med andra kommuner i Sverige.

Förutsättningar för politiken och arbete mot korruption

Det är viktigt att de förtroendevalda i kommunen hela tiden tillförs kompetens kring aktuella frågor. I Stockholm erbjuds både centralt arrangerade utbildningar (t.ex. kring styrning, ärendeberedning) och lokala utbildningar på förvaltningsnivå. Intrycket är att det fungerar relativt väl med utbildningsstöd till politiken. Det framfördes synpunkter från vissa av de intervjuade att för mycket av utbildningarna var delegerade ansvarsmässigt till förvaltningsnivå.

På central nivå är de förtroendevalda nöjda med hur ärenden beskrivs och lyfts till politiken. Stadsledningskontoret har här en viktig roll för att information till politiken görs tydlig både när det gäller beslutsunderlag samt uppföljningar och analyser under budgetåret.

När det gäller säkerhet för de förtroendevalda, så finns ett säkerhetspolitiskt program 2020-2023 som beskriver de övergripande målen för stadens säkerhetsarbete. Detta program belyser säkerhetsarbetet riktat mot både

politiker och tjänstepersoner. Det finns på stadsledningskontoret en säkerhetsavdelning som ansvarar för det operativa arbetet. Intrycket är att politikerna i Stockholms stad får ett förhållandevis gott stöd när det gäller säkerhetsförebyggande arbete.

Staden har många åtgärder som ska motverka fusk och oegentligheter. Det finns stöd i reglerna för ekonomisk förvaltning kring hur nämnder, förvaltningar och bolag ska agera. Redovisningsrutiner, attestregler och riktlinjer för mutor och representation finns som tydligt anger vad som gäller. Kommunstyrelsen har även inrättat en samordnande funktion som har i uppdrag att stävja fusk, oegentligheter och organiserad brottslighet inom staden. Stadsdelsnämnderna ansvarar för att ha en funktion samt rutiner för att utreda felaktiga utbetalningar och bidragsbrott (FUT). Det finns ytterligare rutiner och åtgärder som gör att Stockholms arbete mot korruption är ett gott exempel.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Medborgardialoger kopplade till fysisk planering, t.ex. digital medborgarpanel</p> <p>Kommunikationsprogram</p> <p>Medborgarkontor i vissa stadsdelar</p> <p>Informativ webbplats</p> <p>Alla förtroendevalda tydligt presenterade på webben</p> <p>Medborgardialog kring stadsplanering</p> <p>Återkommande utbildningar för förtroendevalda</p> <p>Systematiskt säkerhetsarbete för politiker och anställda</p> <p>Många system och åtgärder för att motverka korruption och fusk</p>	<p>Tydligare strategi för demokratiarbetet</p> <p>Återkommande uppföljning och analys över medborgarnas syn på inflytande och delaktighet</p> <p>Medborgardialog/inflytande riktat till olika grupper (språk, bostadsområde, kön, ålder, etc.)</p> <p>Ökat medborgarinflytande i viktiga beslutprocesser, t.ex. budget</p> <p>Tillgängliggör politikerna mer i möten, på sociala medier, press, m.m.</p> <p>Öka möjligheten till jämförelser av resultat mellan Stockholm och andra kommuner</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för hållbar utveckling• Social hållbarhet• Ekologisk hållbarhet• Civilsamhälle, näringsliv och kultur	83

Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär såsom arbetsgivare, serviceaktör, demokratiaktör och samhällsbyggare. Demografisk utveckling och en snabb urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser. Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

I rollen som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional och nationell nivå. En viktig uppgift är att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen fungerar tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och inte minst en hållbar utveckling.

Strategi för hållbar utveckling

Stockholms övergripande vision är tydligt kopplad till de globala Agenda 2030-målen. Staden anser att hållbarhetsperspektiven ska vara integrerade i det övergripande styrsystemet. I årsredovisningen för 2019 redovisas inte Agenda 2030-målen, men staden sammanställer däremot årliga hållbarhetsredovisningar. I budget 2021 finns de tre hållbarhetsperspektiven integrerade i övergripande mål och verksamhetsmål, men inte heller här lyfts de 17 Agenda 2030-målen. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att tydligare integrera dessa mål i både budgethandlingar och årsredovisning.

Stockholms stad har ett Agenda 2030-råd, som består av samtliga politiska partier som har representation i kommunfullmäktige samt representanter från civilsamhället, akademien och näringslivet. Uppdraget för rådet är att ge stöd till

hur staden ska öka takten i hållbarhetsarbetet. Detta råd är ett gott exempel på samverkan dels tvärsektorielt inom organisationen, dels mellan externa aktörer.

Fokus och strategi kring ekologisk hållbarhet blir belyst i de ambitiösa övergripande målen ”Fossilfri och klimatpositiv stad 2040” och ”Fossilfri organisation 2030”.

Social hållbarhet

Stockholms stad har ett omfattande och mångfasetterat arbete inriktat på social hållbarhet. På övergripande nivå i budgetarbetet används socioekonomisk viktning för att kompensera för skillnader mellan olika verksamhetsdelars olika behov. Ett signum för mycket av det arbete som sker inom ramen för social hållbarhet är att det finns en samverkan med andra aktörer som till exempel polis och föreningsliv.

Kommunstyrelsen har sedan 2018 ett integrationsutskott som ska fokusera på integration avseende etablering och arbetsmarknad. Integrationsarbetet följs upp via stadens ledningssystem ILS genom ett antal utpekade nyckeltal. Det pågår en stor mängd av olika aktiviteter och projekt som har till syfte att öka inkludering och motverka utanförskap i staden. Här följer några exempel. Stockholm har utvecklat en modell för socialt värdeskapande stadsutveckling som berör fördelning av olika boendeformer. Kommunen har slutit en integrationspakt med näringslivet och andra aktörer för att underlätta lärande av svenska språket och förkorta vägen till arbete. Stadens etableringscentrum hjälper nyanlända med etablering på arbetsmarknaden. Projektet Kvinnokraft i Spånga-Tensta och Rinkeby-Kista har som syfte att stärka nyanlända lågutbildade kvinnors delaktighet i samhället.

Även arbete för ökad trygghet är ett viktigt fokus i Stockholm. Ett av stadens övergripande mål är ”Stockholm är en trygg, säker och välskött stad att bo och vistas i” vilket innebär att alla nämnder och bolag sätter egna mål och rapporterar tillbaka mot detta mål. Det finns i alla förvaltningar och bolag en samordnare för det brottsförebyggande arbetet och det finns ett lokalt brottsförebyggande råd i alla stadsdelar. En konkretisering kring vad som görs inom området trygghet beskrivs i stadens trygghetsprogram. Där beskrivs framförallt brottsförebyggande åtgärder. Även inom trygghetsarbetet är samverkan mellan olika aktörer som förvaltningar, kommunala bolag, polis, föreningsliv, med flera viktig. Hur detta arbete slår igenom i effekter följs bland

annat upp genom återkommande trygghetsmätningar i enkätform, tyck till appen kring den fysiska miljön samt genom trygghetsvandringar.

Även inom folkhälsoområdet genomförs många olika aktiviteter. De berör bland annat hälsofrämjande och förebyggande elevhälsoarbetet, satsning på god, klimatsmart och hälsosam mat inom äldreomsorgen och stöd till spontanidrott.

Jämställdhet finns belyst i stadens vision bland annat genom målbilden ”Stockholmarna bor i världens mest jämställda storstad och staden arbetar framgångsrikt med att nå ökad jämställdhet bland invånarna”. I budgetanvisningarna till nämnder och bolagsstyrelser betonas att jämställdhetsperspektivet ska integreras vid beslutsfattande, planering och utförande av verksamheten. Ett tydligt fokus ligger på likabehandling och rättigheter för barn, nationella minoriteter funktionshindrade och olika kön. I stadens ledningssystem ILS gör uppföljningar och analyser av jämställdhet utifrån könsuppdelade indikatorer.

När det gäller hela området social hållbarhet så kan ett förbättringsområde vara att analysera hur förebyggande arbete i samverkan med flera olika samhällsaktörer påverkar effektiviteten i den egna tjänsteproduktionen. Detta för att hitta de strategiskt viktigaste områdena och aktiviteterna inom social hållbarhet som genom ett förebyggande arbete stöder leverans av god service och sänker kostnader inom de ansvarsområden som ligger inom stadens egen rådighet. Att fokusera på områden inom social hållbarhet som ger ett gott utfall är att använda resurser på ett effektivt sätt. Det är därför viktigt att återkommande analysera effekterna av olika aktiviteter i förhållande till kostnader inom alla de områden belysts ovan. Det är också viktigt att återkommande följa upp och analysera om de aktiviteter som genomförs ger faktiska effekter för måluppfyllelse kring social hållbarhet.

Ekologisk hållbarhet

Det finns ett tydligt fokus på klimatåtgärder i Stockholms arbete med ekologisk hållbarhet. De övergripande målen ”Fossilfri och klimatpositiv stad 2040” och ”Fossilfri organisation 2030” sätter ribban för det arbete som genomförs. Vad som ska genomförs beskrivs i stadens ”miljöprogram 2020-2023” och ”Klimathandlingsplan 2020-2023”. De mål och åtaganden som beskrivs här gäller hela kommunkoncernen, det vill säga förvaltningar, bolag och upphandlad verksamhet. I Klimathandlingsplanen finns utsläppsbeding som

utpekade nämnder och bolag ska uppnå till 2023. Med avseende på det interna klimatarbetet så är Stockholms en god förebild.

När det gäller arbetet med att samverka med andra aktörer som näringsliv och civilsamhälle för att minska klimatavtrycket, så redovisar inte staden lika många åtgärder. Här finns en potential till ytterligare positiva förändringar genom att i samverka komma överens om och gemensamt arbeta mot minskade klimatpåverkande utsläpp. Olika aktörer borde i sina egna verksamheter och aktiviteter kunna bidra till Stockholms övergripande mål.

Inom ramen för kommunens arbete med risk och sårbarhetsanalyser ska insatser som minskar effekter av ett förändrat klimat belysas. De perspektiv som lyfts i dessa analyser är knutna till ökad nederbörd och värme. Riskanalyserna borde kunna utvidgas ytterligare till att lyfta in ytterligare långsiktiga effekter av klimatförändringar som kan påverka stadens verksamheter. Det kan röra områden som förändrad flora och fauna, nya sjukdomar, migrationstryck, ekonomiska effekter, med mera.

Att arbeta för att skapa en cirkulär ekonomi innebär bland annat att köpa in produkter med lång hållbarhet, att ta bort onödiga inköp och öka återanvändning så att både avfall och materialåtervinning minskar. Inom de egna verksamheterna lyfts exemplet Stocket fram. Det är en bytesplats som kan förmedla begagnade möbler mellan stadens förvaltningar och bolag. Det ställs även krav vid upphandlingar och inköp på att hållbara produkter ska eftersökas. När det gäller åtgärder som riktar sig till stockholmarna pekar staden bland annat på återvinningscentralerna, en differentierad avfallstaxa för att styra mot ökad insamling av matavfall, återbruk av schaktmassor och återvinning av värme från olika anläggningar. Producerat hushållsavfall per invånare i Stockholm ligger under rikssnittet, vilket är positivt avseende en cirkulär ekonomi. Samtidigt är andelen av avfallet som materialåtervinns relativt låg, vilket indikerar att det finns en förbättringspotential här. Staden bör både internt och mot stockholmarna kunna göra fler insatser för att öka återbruk och minska miljöbelastande konsumtion.

Liksom för området social hållbarhet är det viktigt att de aktiviteter som genomförs inom ekologisk hållbarhet är de mest effektiva utifrån kostnader och erhållna resultat.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Att samverka med externa aktörer för att skapa en god välfärd och ett hållbart samhälle enligt Agenda 2030 är en nödvändighet. Ett starkt näringsliv, ett livaktigt kulturliv och ett engagerat civilsamhälle är då en nödvändighet.

År 2017 genomfördes en större utredning kring hur kommunen ska förhålla sig till samverkan med civilsamhället inom ramen för arbetet med Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm. Inspelen från denna utredning används fortfarande i planeringsarbetet. Under 2021 ska staden genom Agenda 2030-rådet undersöka och analysera hur civilsamhället kan bidra till att staden kan uppnå FN:s hållbarhetsmål.

Stadens stöd till och samverkan med föreningslivet är stort. Många nämnder har ett flertal exempel på idéburet offentligt partnerskap (IOP) med aktörer inom civilsamhället. De nämnder i staden som lämnar ut föreningsbidrag gör det utifrån riktlinjer som pekar på sociala och demokratiska dimensioner.

Stockholms stöd till näringslivsutveckling sammanfattas i stadens Näringslivspolicy 2020-2024. Målet där är att Stockholm ska ha Sveriges bästa företagsklimat år 2025. Idag sker ett omfattande regionalt samarbete i Stockholm Business Alliance där 54 kommuner samverkar kring näringslivsutveckling. Syftet där är att ”attrahera utländska investeringar till regionen, att marknadsföra regionen internationellt och att förbättra näringslivsservicen vid kommunernas myndighetsutövning”. Stockholms stad har ett helägt kommunalt bolag Stockholm Business Region, vars syfte är att marknadsföra och utveckla Stockholm som etablerings- och turistdestination under varumärket Stockholm – The Capital of Scandinavia. Kommunens förvaltningar och bolag ett stort antal kontaktytor med näringslivet på olika nivåer. Det kan handla om branschråd inom olika områden, möten genom tillstånd och tillsyn, kompetensförsörjning samt nätverk för olika områden. Sammantaget är samverkan med och stödet till näringslivet välutvecklat i Stockholmsregionen.

Stockholm har genom sin storlek ett mycket välutbyggt kulturliv. Inriktningen för staden att stärka kulturlivet beskrivs i Stockholms stads program för evenemang och ett Kulturstrategiskt program. Stockholms stad har ett eget kulturutbud som erbjuds via Stockholms stadsteater, i museerna medeltidsmuseet och stadsmuseet och i Liljevalchs konsthall. Flera kulturfestivaler arrangeras, bland annat Kulturfestivalen Stockholm och We are

Stockholm. Stadsbiblioteket är en träffpunkt inte bara för lån av böcker utan även för olika evenemang och kulturaktiviteter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Hållbarhet ett viktigt perspektiv i kommunens styrning</p> <p>Årlig hållbarhetsrapport</p> <p>Utmanande mål i ”Fossilfri och klimatpositiv stad 2040” och ”Fossilfri organisation 2030”</p> <p>Uppföljning av mål relaterade till hållbarhet i ILS</p> <p>Brett sammansatt Agenda 2030-råd</p> <p>kommunstyrelsens integrationsutskott</p> <p>Många aktiviteter för att öka trygghet samt stötta inkludering och motverka utanförskap</p> <p>Samverkan med andra aktörer och civilsamhället</p> <p>Arbetar med könsuppdelad statistik som följs upp via ILS</p> <p>Mycket samverkan med civilsamhället, bland annat genom IOP</p> <p>Omfattande näringslivsstöd i bland annat Business Region Stockholm</p> <p>Ett mycket brett kulturliv</p>	<p>Tydligare koppling till Agenda 2030-målen i budgethandling och årsredovisning</p> <p>Samlad analys för hur ett förebyggande arbete inom social hållbarhet gynnar effektiviteten i de egna verksamheterna</p> <p>Tydligare analys kring olika åtgärder och deras faktiska förändringseffekter</p> <p>Ökad mobilisering i lokalsamhället kring klimatpåverkan</p> <p>Bredare prognos och analys av de kommande klimatförändringarnas effekter i Stockholm</p> <p>Fler åtgärder internt och externt för att skapa en ”cirkulär ekonomi”</p>

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för styrning• Politisk styrning• Uppföljning och analys• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	85

Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljeyttringarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda också kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare.

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

Strategi för styrning

Stockholms styrsystem är mycket tydligt. Alla delar binds ihop i stadens integrerade system för ledning och styrning (ILS). Detta system kan liknas vid ett nervsystem som binder samman de övergripande politiska målen och uppdragen med stadens olika verksamheter. Vid intervjuerna vittnar de flesta om att ILS är ett viktigt redskap för att få till både styrning och uppföljning.

Politisk styrning

Stockholm har en övergripande vision, Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm, som beskriver vilken framtid staden vill skapa för Stockholmarna. Visionen inkluderar Agenda 2030 och innehåller tre målområden, mångsidig storstad för alla, hållbart växande och dynamisk, smart och innovativ storstad. Denna vision utgör paraplyet för budgeten och andra styrdokument. Vid intervjuerna refererar flera till den övergripande visionen. Flera av de

kommunala bolagen har egna visioner och det finns även exempel på visioner ute i förvaltningarna. De intervjuade menar att de lokala visionerna är härledda ur den övergripande, men en undran är om det verkligen behövs flera olika visioner. Detta kan förvirra och även göra så att visionernas inriktning spretar åt lite olika håll. Borde det inte kunna räcka med en gemensam vision?

Att arbeta med en övergripande värdegrund är också ett sätt att styra organisationen i en gemensam riktning. Utvärderarna har inte klart kunnat identifiera om det finns några gemensamma starka övergripande värdeord som gäller alla. Vid intervjuerna menar de intervjuade att det finns en gemensam värdegrund i Stockholm. Dock visar det sig att de hänvisar till flera olika värdeord. Några av dessa värdeord var innovation, omstart, återstart, trygg och säker, hållbar och tillit. I personalpolicyn som en del refererar till finns värdeorden delaktighet och inflytande. Inom äldreomsorgen används bland annat värdeorden självbestämmande, individualisering och valfrihet. Det finns en utspädningsrisk med för många värdeord. Ett förbättringsarbete skulle kunna vara att lyfta fram och förankra ett fåtal starka värdeord som beskriver stadens gemensamma värdegrund.

Stadens styrmodell bygger på politiskt antagna mål med tydliga och uppföljningsbara indikatorer. Det gäller i hela koncernen, i förvaltningar såväl som i bolag. Vissa mål kan kompletteras med uppdragsbeskrivningar från politiken. Som tidigare nämnts kommuniceras uppföljning och analys av målen via det integrerade styr- och ledningssystem ILS.

Mycket av den ekonomiska ramfördelningen sker på övergripande nivå medan kvalitativa verksamhetsresultat genereras och följs upp ute i verksamheten. Det finns en förbättringsmöjlighet i både styrning och uppföljning att ytterligare koppla samman den ekonomiska styrningen med den som avser kvalitativa resultat för att kunna diskutera effektivitet. Mer om det under område 4 i denna rapport.

Vid intervjuerna framkom det att under de senaste åren finns en rörelse mot ökad tillit i styrningen. Detaljeringsgraden i bland annat uppföljningen har minskat och arbeta med dialog på olika nivåer har ökat. En annan förändring är att samverkan mellan olika förvaltningar och mellan förvaltningar och bolag har ökat. Det innebär att gemensamma åtgärder för måluppfyllelse har blivit fler. Många intervjuade var mycket positiva till denna utveckling.

Det finns ytterligare förbättringar att göra i stadens styrsystem. Det indikeras av värde för styrningsindexet i medarbetarundersökningen HME. Detta värde ligger på ett medelvärde jämfört med andra kommuner i Sverige och det borde gå att höja.

Uppföljning och analys

De ledande borgarråden angav att de var mycket nöjda med stadens styrsystem och betonade att de framförallt var nöjda med den detaljerade och tydliga uppföljning de återkommande får kring måluppfyllelse via olika indikatorer och sammanställda analyser. Vid andra intervjuer framkom på vissa håll invändningar kring uppföljningen med indikatorer och olika färgsystem som ibland upplevdes som trubbiga och att nyanser missas. Ibland upplevs det som att det är för lätt att markera grönt. Stockholm har under många år använt ILS-systemet och hela tiden gjort förändringar i detta. Det skulle kunna finnas ett värde i att göra en större utvärdering och analys av hur verktyget fungerar utifrån olika perspektiv, dels det centrala, dels linjeperspektivet. Ett fungerande och bra verktyg kan alltid bli bättre.

Intrycket är att arbetet med analyser av resultat har utvecklats och blivit bättre ute i de olika verksamheterna. Flera enhetschefer menar att stöd till analys har ökat genom t.ex. en utvecklingsenhet och metodutvecklare på förvaltningar. Att upphandlad verksamhet följer kommunens övergripande målsättningar utvärderas på olika sätt, till exempel genom speciella kontrollenheter ute i förvaltningarna. Ambitionen är att även uppföljning av de externa verksamheterna ska kopplas mot de kommunövergripande målen.

Stadens systematiska arbete med internkontroll som en del av integrerade systemet för ledning och styrning (ILS) är ett mycket gott exempel.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald och tjänsteperson

Vid intervjuerna anger de flesta politiker och tjänstepersoner att samspelet dem emellan fungerar väl. Ibland kan tjänstepersoner på nämndsnivå uppleva att politiken vill gå för långt ner i hur-frågorna, men detta sägs inte vara något problem eftersom det oftast är högt i tak när det gäller att korrigera sådana gränshanteringar. En gråzon kring ansvarsområden finns alltid och måste då lösas genom en transparent och öppen dialog. Förhållandet mellan politiker och tjänstepersoner bygger på förtroende och detta förtroende tycks vara gott i organisationen. Vid intervjuerna lyftes också att rollfördelningen har

förtydligats under senare år och att återkommande utbildningar riktad till politiken på nämnds nivå har varit ett av skälen till denna förändring. Att det förekommer frekventa möten av olika slag mellan ledande tjänstepersoner i förvaltningarna och de förtroendevalda i nämnderna gör så att tillit skapas.

Det finns två olika bilder av hur pandemin har påverkat samspelet mellan politiker och tjänstepersoner. En del menar att kravet på att agera snabbt och agilt i förhållande till en ständigt förändrad situation har öppnat upp för ett mer informellt samtal, vilket har varit ett värdefullt komplement till den formella beslutshandlingen. Andra menar att det har saknats tid för att långsiktigt och tillsammans diskutera viktiga frågor genom att den dagsaktuella situationen kring Coronavirusets framfart har tagit all tid. Det är viktigt för Stockholm att fortsätta utveckla dialogen mellan förtroendevalda och ledande tjänstepersoner för att utveckla styrning och uppföljning i staden.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>ILS - stadens integrerade system för ledning och styrning bygger den röda tråden i styrningen</p> <p>Övergripande vision</p> <p>Nästan alla styrsignaler är kopplade till årscykeln för budgeten</p> <p>Uppföljning och analys sker både på kommunledningsnivå och i linjen</p> <p>Ett mycket systematiskt arbete med intern kontroll</p> <p>Väl fungerande samspel förtroendevalda – tjänstepersoner</p> <p>Ett flertal arenor på olika nivåer för dialog mellan politiker och tjänstepersoner</p>	<p>Det finns många undervisioner, bland annat i bolagen. Går det inte att samlas under en?</p> <p>Tydliggör vad som är den gemensamma värdegrunden. Många värdeord finns.</p> <p>ILS-systemet bör utvärderas och analyseras för att kunna utvecklas</p> <p>Viktigt att återkommande arbeta med att förtydliga rollerna mellan förtroendevalda och tjänstepersoner, framförallt i nämnderna</p>

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för effektivitet• Jämförelser för effektivitet• Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet• Samverkan för effektivitet	80

Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

Strategi för effektivitet

Effektivitet som begrepp används frekvent i kommunens årsredovisning. I budgeten för 2021 förekommer ordet på var och varannan sida. Det är en blandning mellan de två begreppen effektivitet och kostnadseffektivitet som används. Vad staden menar med effektivitet förklaras inte någonstans, men det är ändå uppenbart att kommunen har ett stort fokus på effektivitet utifrån både kostnader och kvalitet. Kvalitetsutveckling, samverkan, digitalisering, innovation och bättre lokalanvändning är några områden som lyfts fram för ökad effektivitet. Att dessa fokusområden har kommunicerats ut i organisationen verifieras av de intervjuade.

Ett förbättringsområde för att ytterligare tydliggöra var effektivitetshöjningar kan ske skulle kunna vara att analysera olika kommunal verksamheter utifrån de jämförande effektivitetsnyckeltal som sedan hösten 2020 redovisas i databasen Kolada. Dessa nyckeltal tar hänsyn till olika strukturparametrar i kommunerna.

För en hög effektivitet avseende både resursfördelningen och levererad kvalitet, så är det viktigt att staden har koll på den demografiska utvecklingen. Det handlar då om att på ett välunderbyggt faktaunderlag anpassa både investeringar och drift till hur många och vilka åldersgrupper som finns och kommer att finnas i framtiden. Intrycket är att Stockholm arbetar efter en välunderbyggd befolkningsprognos, dels på övergripande nivå, dels nedbrutet på stadsdelar och inom olika brukargrupper. Dessa prognoser är en planeringsgrund för budgetarbetet varje år och statistiken används också som ett stöd till att fördela resurser mellan olika stadsdelsområden. Staden ger ut en statistisk årsbok som innehåller en mängd viktig statistik fördelad på olika områden i Stockholm.

Vid större investeringar är det viktigt att en kommun har gjort riktiga prognoser kring den faktiska kostnaden, hur mycket som av kapitalkostnaderna som kommer att drabba driftsbudgeten och inte minst vilket kvalitativt värde investeringen kommer att skapa för stockholmarna. Staden har en tydlig investeringsstrategi som vägleder nämndernas arbete med att göra en plan för kommande investeringar. Det finns ett gemensamt beslutsstöd (SSIP) där investeringsprojekt samlas, kategoriseras och prioriteras utifrån fastställda beslutskriterier. Strukturen och systematiken i beskrivningen av investeringarnas effekter och hur de sedan prioriteras är ett gott exempel för andra kommuner.

Jämförelser för effektivitet

Intrycket är att jämförelser av både kvalitet och arbetssätt görs i staden, både på övergripande nivå och på verksamhetsnivå. Jämförelser görs över tid på aggregerad nivå i de olika verksamheterna och mellan de olika enheterna i dessa verksamheter. Det är svårt för utvärderarna att värdera hur lärandet och effektivitetsutveckling sker utifrån dessa jämförelser. För att bedöma detta skulle utvärderarna behöva göra en djupare analys. Staden gör även vissa jämförelser med andra kommuner och externa aktörer, men dessa jämförelser skulle kunna utvecklas och breddas för att hitta effektiva arbetssätt utanför organisationen och som kan användas i den egna organisationen.

Stockholm jämför sig även i vissa fall med städer utanför landet. Det finns ett samarbete mellan 16 nordiska städer kring jämförande statistik. Staden samarbetar med bland annat New York och Helsingfors kring ett rapporteringssystem till FN för arbetet mot Agenda 2030-målen. Ett syfte är att jämföra och lära av andra städer i världen.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Innovationsstrategin för Stockholms stad ger vägledning kring nya arbetssätt och ny teknik. Staden lägger i kraft av sin storlek mycket resurser på att utveckla och stödja dessa nya arbetssätt. Stockholm Lab stöder verksamheterna med kompetensutveckling kring innovationskunskap och tillhandahåller verktyg för innovativ verksamhetsutveckling. Verklighetslabbet är en testbädd som tillsammans med boende, anhöriga, medarbetare, företag och akademi utvecklar vård- och omsorg. Urban ICT Arena är en öppen IKT testbädd och samverkansarena. Via Innovationslabbet Openlab kan mastersstudenter på KTH fånga upp utmaningar som finns inom stadens verksamheter. Förvaltningar och bolag kan även söka extra medel för att jobba mot ”Strategin för Stockholm som smart och uppkopplad stad”. Flera olika förbättringar har kommit ur dessa testbäddar. Det är inga andra svenska kommuner som kan möta upp med en liknande mångfald av olika stödformer för innovativa arbetssätt.

Det finns en fara med att på bred front införa nya arbetssätt och ny teknik i en stor kommun, utan att testa och planera dessa tillräckligt mycket i förväg. Det exemplifieras av den kritiserade satsning som gjorts på att utveckla en stadsövergripande skolplattform. Höga kostnader och en låg effektivitet pekar på en dåligt genomförd kostnads- och nyttorealiseringsprognos innan uppstart. De negativa effekterna kan bli mycket stora. Här finns lärdomar att dra inför framtiden.

Stockholm är en stor organisation med behov av många olika stödsystem för att hålla ihop alla verksamheter och bland annat ge ett viktigt stöd till cheferna i linjen. Kommunen arbetar för att utveckla dessa stödsystem och minska belastning som drabbar ”kärnverksamhet”. Ansvaret för detta arbete ligger till stor del under servicenämnden. Det handlar då t.ex. om ekonomi- och löneadministration, upphandlingsstöd, e-handelsstöd och genomförande av centralupphandlingar. Det finns en stor mängd olika digitala system som har en viktig roll i att administrera arbetet som görs i verksamheterna. Några exempel är eDok för dokumenthantering, ILS-webb för styrning, utbildningsplattformen för att organisera lärande, samt olika stödsystem för processer och aktiviteter inom vård och omsorg och sociala verksamheter.

Intrycket vid intervjuerna är att det finns förutsättningar för att kunna göra de administrativa systemen enklare och lättare att hantera för att därigenom minska belastningen på första linjens chefer.

Samverkan för effektivitet

Intern samverkan är idag ett viktigt signum för stadens verksamheter. I den övergripande budgeten pekas samarbete och samverkan ut för att skapa synergier och samsyn. Samverkan sker både inom och mellan fackförvaltningar och stadsdelsförvaltningar samt mellan förvaltningar och bolag. Vid intervjuerna vittnade de flesta om att samverkan inom organisationen har ökat betydligt de senare åren. Alla var också mycket positiva till detta och upplevelsen var att det var ett effektivisare sätt att arbeta som leder till bättre service och tjänster utifrån stockholmarnas perspektiv.

Nedan följer en bråkdel av alla de exempel som finns när det gäller samverkan inom Stockholms stad:

- Familjerättens samverkansteam på Södermalms stadsdelsnämnd samverkar med ett stort antal olika verksamheter utifrån barnens situation.
- Stadens fyra relationsvårdscentrum drivs i samverkan mellan stadens nämnder med ett samordnande uppdrag från socialförvaltningen.
- Miljöförvaltningen, trafikkontoret, exploateringskontoret, fastighetskontoret, stadsdelsförvaltningar och stadsbyggnadskontoret samverkar kring hur de gröna värdena i staden ska kunna utvecklas.
- Samverkan sker mellan skola, socialtjänst och arbetsmarknadsförvaltningen i frågor som rör ekonomiskt bistånd och nyanlända.
- Vision Klara handlar om platssamverkan på Sergels torg och är en samverkan mellan Norrmalms stadsdelsförvaltning, socialförvaltningen, trafikkontoret, kulturförvaltningen, kulturhuset/stadsteatern och fastighetskontoret som interna parter; och med polismyndigheten och ett antal större fastighetsägare som externa parter.

Att samarbeta med externa organisationer kan vara ett sätt att sänka kostnader och öka möjligheten till högre kvalitet för brukarna. Det finns många samverkansformer mellan Stockholmsregionens kommuner, med länsstyrelse, näringsliv, Region Stockholm med flera. Några av dessa är:

- Kommunalförbundet Storstockholms brandförsvaret, där tio kommuner samarbetar.
- Gemensam gymnasieantagning i storstockholmsregionen.

- Finsam Stockholm, ett finansiellt samordningsförbund inom rehabiliteringsområdet där staden samverkar med Försäkringskassan, Region Stockholm och Arbetsförmedlingen.
- Stockholm Business Alliance med syfte att locka företagsetableringar och stödja befintliga företag i regionen.
- Ett strategiskt partnerskap med Stockholms Universitet kring klimat och miljö, social hållbarhet och konst och kultur.

Utöver ovanstående finns det ett flertal exempel på Idéburet offentligt partnerskap, IOP, med föreningar kring olika uppdrag.

Ett sätt att utveckla samverkan ytterligare skulle kunna vara att analysera om och i så fall på vilket sätt effektiviteten ökar avseende resursinsats och uppnådd kvalitet vid samverkan. Även om samarbete och samverkan ökar finns risker att en ökad effektivitet uteblir.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Effektivitet är ett frekvent begrepp i styr- och uppföljningsdokument</p> <p>Systematiskt arbete med befolkningsprognoser för att anpassa drift och investeringar</p> <p>Systematisk och välunderbyggd planering och uppföljning av investeringar</p> <p>Många stödformer för innovationsarbete (Stockholm Lab, Urban ICT Arena, Openlab).</p> <p>Samverkan mellan fackförvaltningar, stadsdelar och bolag har ökat de senaste åren</p> <p>Flera exempel på extern samverkan för att öka effektiviteten</p>	<p>Arbeta med att tydligare definiera vad som avses med effektivitet</p> <p>Analysera utifrån effektivitetsnyckeltalen som finns i Kolada</p> <p>Lärdomar från arbetet med skolplattformen</p> <p>Analys och förenklingar av administration utifrån stöd till enhetschefer</p> <p>Fortsatt arbete med att öka det tvärssektoriella arbetssättet inom stadens verksamheter.</p> <p>Gör effektivitetsanalyser för att hitta störst nytta vid både intern och extern samverkan</p>

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukarens fokus• Fokus på service• Förenklade kontakter med kommunen• Information kring kommunens serviceutbud• Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	69

Allmänt

Med ”brukarens fokus” menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande. Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarens fokus

Det är mycket tydligt i stadens övergripande vision att Stockholmare är i centrum för stadens verksamheter. Där står: ”Stockholmarna är utgångspunkten för allt arbete som bedrivs i stadens verksamheter. Stadens service till stockholmarna ska vara av hög kvalitet, tillgänglig samt klimat- och miljövänlig.” Fokus på stockholmaren återkommer i många andra styrdokument som budget, personalpolicy och programmet för kvalitetsutveckling. Vid intervjuerna som genomfördes återkom ofta perspektivet ”vi är till för stockholmarna”. Intrycket är att kommunens strategi kring vem man är till för är tydlig och välförankrad.

Fokus på service

Ansvar för att utbilda och utveckla medarbetarna i ett gott brukarbemötande och hög tillgänglighet för dem de är till för, ligger delegerat till verksamhetsnivå. Uppföljning av nöjdhet kring dessa frågor hos brukarna fångas genom att alla verksamheter genomför återkommande brukarenkäter. Det kan finnas ett värde i att lyfta vissa delar av utbildningar kring brukarbemötande, service och tillgänglighet till en stadsövergripande nivå. Sådana utbildningar kan kopplas till arbetet med att tydliggöra stadens gemensamma värderingar. Det handlar om att skapa den stadsövergripande värdens känslan, att ytterligare tydliggöra vem man är till för och peka på att det finns ett verksamhetsövergripande ansvar kring dessa frågor.

Det är viktigt att sprida de goda exempel som finns kring tillgänglighet, bemötande och en god service. Ett gott exempel på hur detta görs är arbetet med Stockholms stads kvalitetsutmärkelse. Här lyfts de goda exemplen inom dessa och flera andra områden, dels genom själva utvärderingsprocessen med många engagerade utvärderare, dels genom den uppmärksamhet som de framlyfta enheterna får i samband med prisutdelningen. Detta är ett mycket gott exempel hur en kommun kan driva och uppmärksamma verksamhetsutveckling med ett brukarfokus. Det finns även andra exempel på hur ett gott bemötande och en hög tillgänglighet kan belönas. Bemötande finns med som del i stadens lönekriterier. Det finns flera exempel på att enheter som på ett positivt sätt uppmärksammar goda insatser på chefsmöten och i nätverk. Intrycket är ändå att det skulle gå att uppmärksamma och sprida goda exempel inom brukarbemötande och tillgänglighet mer. Tidigare har staden arrangerat goda exempelmässor. Att arrangera sådana evenemang digitalt eller på plats vara ett sätt att sprida ett gott arbete. Ett annat sätt kan vara att låta de personer eller enheter som arbetar på ett bra sätt få möjlighet att utbilda och coacha andra.

Förenklade kontakter med kommunen

Huvudingången för kontakter med staden via telefon eller mejl är till kontaktcentret som infördes 2015-2016. Tanken här är att det ska finnas en dörr in och att svar ska kunna ges direkt utan att en expert på frågan i en förvaltning måste nås. Utvärderarna har inte kunnat ta del av undersökningar och analyser kring tillgänglighet, bemötande och svarsfrekvens i kontaktcentret varför det är svårt att uttala sig om effektiviteten i tjänsten.

Staden har sedan en lång tid tillbaka medborgarkontor i stadsdelarna. Idag finns de i 10 av 13 stadsdelar. Enligt uppgift finns det andra knutpunkter för kommunikation för dem som saknar medborgarkontor. På medborgarkontoren kan stockholmarna på plats få hjälp med olika frågor. Att ha ett antal lokala kontaktpunkter i stadsdelarna är en viktig åtgärd för att i en så stor kommun som Stockholm möjliggöra fysiska möten med medborgarna.

Även kommunikation via e-tjänster kan vara ett sätt att möta stockholmarnas olika behov. Dessa finns på hemsidan under respektive verksamhetsområde. Merparten är interaktiva varför de behöver en personlig inloggning. Det är svårt för utvärderarna att värdera hur e-tjänsterna uppfattas av brukarna, då de inte haft tillgång till några utvärderingar av deras värde utifrån ett brukarperspektiv. För att utveckla e-tjänsterna är det viktigt att hela tiden sätta av med brukarna hur de uppfattar dessa tjänster.

Information kring kommunens serviceutbud

Det viktigt att medborgare och brukare vet och förstår vilka tjänster som erbjuds av staden. Den största delen av denna information finns på stadens webbplats och är förhållandevis tydlig på aggregerad verksamhetsnivå. Olika enheter inom förskola, grundskola och äldreomsorg presenteras med kontaktuppgifter, inriktning och hänvisning till eventuell egen hemsida. Merparterna av enheterna har bifogat resultat från brukarundersökningar i pdf-form. I dessa resultatsammanställningar kan jämförelser göras med ett medelvärde för verksamhetens resultat på olika frågor. Det finns ingen möjlighet att direkt på webben jämföra olika enheters brukarnöjdhet. Det går inte att jämföra olika kvalitets- eller volymmått mellan enheterna på webben. Möjligheterna är små för brukarna på ett mer djupgående sätt kunna se vad enheterna uppnår för kvalitativa resultat och jämföra dessa med andra enheters. En tydligare jämförelsetjänst borde gå att utveckla.

Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna

I bedömningskriterierna för Stockholms stads kvalitetsutmärkelse står det ”Brukare/kunder (de verksamheten är till för) ska ges möjlighet till delaktighet och kunna påverka de insatser och den service de erhåller. För att ge likvärdiga förutsättningar ska verksamheten ta hänsyn till och anpassas utifrån individens behov. Olika former för dialog ska finnas och ständigt utvecklas. Alla verksamheter ska ha rutiner för att fånga upp och hantera förväntningar, synpunkter, klagomål samt förbättringsförslag.” Det finns liknande

formuleringar i stadens program för kvalitetsutveckling. Dock är infallsvinkeln där mer utifrån brukarkollektivets påverkan på utveckling och förbättring av tjänsterna.

När det gäller individens möjlighet att direkt påverka den tjänst som han/hon nyttjar utifrån sina personliga behov, så är detta delegerat till enhetsnivån. Det har varit svårt för utvärderarna att bedöma hur denna individuella anpassning ser ut. Detta mäts delvis i olika brukarundersökningar, men det finns vad utvärderarna kan se ingen samlad bild över brukarnas möjlighet att påverka den egna tjänsten. Det skulle kunna finnas ett värde i att ta fram en sådan bild.

Arbetet med att förbättra tjänster utifrån en dialog med hela brukarkollektivet belyses under område 6.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Stockholmaren i centrum är en ledstjärna</p> <p>Alla arbetar med brukarundersökningar</p> <p>Kvalitetsutmärkelsen som ett sätt att belöna och sprida goda exempel</p> <p>Beskrivning av enheter på webben inom förskola, grundskola, äldreomsorg</p> <p>Brukarnöjdhet redovisa per enhet på webben</p>	<p>Fler gemensamma utbildningar kring brukarbemötande, service och tillgänglighet</p> <p>Sprid och stödja de goda exemplen som finns kring ett tydlig brukarfokus, tillgänglighet, bemötande, m.m.</p> <p>Jämförbara resultat utöver brukarnöjdhet i jämförelsetjänst på enhetsnivå</p> <p>Uppföljning och analys över brukarnas möjlighet att påverka sin service</p>

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för kvalitetsutveckling • Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet • Förbättringsarbete • Samverkan för kvalitetsutveckling 	72

Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge kommunens medborgare välfärdsservice av god kvalitet. För att kunna åstadkomma detta behöver alla anställda i en kommun kontinuerligt utveckla och förbättra verksamheten, både internt i organisationen samt tillsammans med andra aktörer.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

Strategi för kvalitetsutveckling

Stockholms övergripande strategi kring kvalitetsutveckling sammanfattas i stadens ”Program för kvalitetsutveckling”. Programmet är under omarbetning och kommer att ha ett nytt innehåll någon gång under 2021. Kvalitetsarbetet i Stockholm är tätt sammankopplat med styrning och uppföljning i ILS, vilket av staden själv kallas ”stadens kvalitetssystem”. Det är en styrka och ett gott exempel att ha kvalitetsarbetet så tydligt kopplat till styrning och ledning i kommunen.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Utöver att kvalitetsarbetet är tydligt kopplat till styr- och uppföljningssystemet i staden, så finns det få stadsövergripande anslag som kan stödja verksamheterna att arbeta med kvalitetsutveckling. De som finns är starka drivkrafter för kvalitetsutveckling. Stockholms kvalitetsutmärkelse har delats ut årligen sedan 1995 och är ett bra system för att lyfta upp och belysa enheter som arbetar med kvalitetsutveckling utifrån de ramar som staden anger. Framsteget, Stockholms stads pris för nytänkande, är en utmärkelse som delas ut årligen och som ska stimulera innovativa arbetsätt och lösningar. Det tredje stadsövergripande stödet för kvalitetsutveckling är Stockholm Lab, en funktion som ger stöd i form av verktyg och metoder, kunskap och ledarskap till stadens verksamheter kring att arbeta med innovationer.

Det borde gå att från stadsledningskontorets nivå stödja kring fler verktyg som kan användas av verksamheterna för kvalitetsutveckling. Det kan handla om verktyg för digitalisering, tjänstedesign, processförbättringar, projektstyrning, med mera. Det finns ett värde i att kunna använda ett antal verktyg i en gemensam verktygslåda. Dels handlar det då om att enheter kan få stöd kring hur de ska arbeta, dels finns det möjligheter till lärande mellan enheter och mellan olika verksamheter. Det pågår för närvarande ett arbete med att ta fram fler gemensamma stödverktyg för bland annat arbetet med digitalisering och innovationer. Dessa stöd kommer troligtvis att lanseras under 2021.

Förbättringsarbete

Som tidigare nämnts är mycket av förbättringsarbetet delegerat till verksamhetsnivå, men det är en tydlig del av det stadsövergripande styrsystemet ILS. Arbetet med förbättringar bygger mycket på de uppföljningar och analyser som görs och rapporteras in i systemet. Förbättringarna är då ofta knutna till avvikelser i förhållande till förväntade resultat som kan identifieras i uppföljningen. Här har även arbetet kring internkontroll med risk- och sårbarhetsanalyser en viktig roll. Detta är i grunden ett mycket bra system eftersom förbättringsarbetet är knutet till styrningen. Dock skulle det enligt resonemanget i ovanstående avsnitt kunna finnas mer stöd i att kunna avropa olika verktyg för förbättringar.

I avsnitt 4 under rubriken ”Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet” beskrivs bland annat stadens arbete med digitalisering. Ökad kvalitet är en av parametrarna i effektivisering och det resonemang som förs där är alltså även tillämpligt i detta avsnitt. Här nedan följer några exempel på kvalitetshöjande arbete från olika verksamheter som bygger på digitalisering och ny teknik:

- Digitaliserade inspektioner och digital insamling av data inom tillsynen på Miljöförvaltningen.
- Museer som erbjuder digitala stadsvandringar.
- Appen Bibblix som främjar läsning bland barn och unga.
- Stöd till äldre i Hägersten-Älvsjö stadsdelsförvaltning för att använda digitala verktyg/surfplattor till göra inköp av matvaror på nätet.
- I Norrmalms stadsdelsförvaltning finns inom hemtjänsten och på äldreboendet i egen regi digitala skärmar för att kunna nå ut med viktig information till personal, boende och anhöriga.
- Stadens bolag för skolbyggnader, SISAB, har genom att använda AI-teknik effektiviserat driften av inomhusmiljön i stadens skolor.

Att arbeta med innovationer är en viktig strategi i Stockholms stad. Här finns som tidigare nämnts i denna rapport under område 4, ett antal stöd som kan utnyttjas av de olika verksamheterna. Dessa är Stockholm lab, verklighetslabbet, Urban ICT Arena och Openlab.

Samverkan för kvalitetsutveckling

Vid intervjuerna vittnar alla om att den interna samverkan har ökat drastiskt under de senaste 4-5 åren. Nytt under de senaste två åren har varit att kommunledningen lägger riktade uppdrag om samverkan. Ett av syftena med detta har varit att öka kvaliteten på tjänsterna. Andra effekter av samverkan är lärande över verksamhetsgränser, en ökad helhetssyn kring brukaren och ett mer gemensamt förhållningsätt i staden. I vilken mån den samverkan som genomförs leder till faktisk kvalitetsutveckling har inte ännu analyserats. Det är utvärderarnas åsikt att samverkan och lärande mellan enheter i staden skulle kunna öka ytterligare.

Samverkan med civilsamhället där t.ex. föreningar genomför uppdrag som stärker de egna verksamheterna, är ett sätt för att förbättra tjänster och kvaliteten på dessa. Det finns många exempel på sådana samverkansformer i Stockholm. Tydligast är de samarbeten som har formaliserats genom ett Idéburet offentligt partnerskap, IOP. Några exempel på de IOP:er som finns i Stockholm är:

- Stadsdelsnämnden Hässelby-Vällingby har en IOP med Brommapojkarna i projektet Första Jobbet Västerort där ungdomar får en möjlighet till timanställning inom Brommapojkarna. Det finns ytterligare tre IOP:er i stadsdelen. Dessa är Café Gemenskap med tema social gemenskap uppsökande och stödjande arbete, Syriska föreningen, tema integration, och Stockholm väst tjej- och kvinnojour.
- Arbetsmarknadsnämnden samarbetar med organisationerna Individuell Människohjälp och Internationella bekantskaper inom integrationsområdet.
- Socialförvaltningen har tre aktiva IOP:er inom områdena utsatta EU-medborgare, stödinsatser för ensamkommande samt stödgrupper för barn placerade i familjehem.
- Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning har tecknat IOP:er med fem föreningar. De handlar om fritidsaktiviteter för unga, mötesplats för unga med intellektuella funktionsvariationer, inkludering av nyanlända och dagverksamhet för hemlösa.

Alla dessa IOP:er är goda exempel på samverkan som stärker kommunens egna verksamheters tjänster.

Det tredje området som i kommunkompassen är kopplat till samverkan är det samspel som sker mellan stadens verksamheter och de brukare som man är till för. För att fånga upp brukarnas synpunkter och tankar arbetar alla stadens verksamheter med brukarundersökningar, system för synpunkts- och klagomålshantering och olika brukarråd. Intrycket är att denna input från brukarna oftast är ett underlag till förbättringsarbete ute i linjen. Vid intervjuerna berättas om andra metoder som används för att fånga brukarnas synpunkter. Det talas om design thinking, workshops, att se verksamheten med brukarens ögon, att engagera brukare som mentorer och om att använda sig av ”stadsdelsmammor”. Ett förbättringsområde kan vara att bättre lyfta och sprida dessa spännande arbetssätt som används lokalt för att fånga brukarnas synpunkter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Program för kvalitetsutveckling</p> <p>Arbete med kvalitetsutveckling är integrerat i ILS</p> <p>Stockholms Stads Kvalitetsutmärkelse</p> <p>Stockholm lab, verklighetslabbet, Urban ICT Arena och Openlab som stöd för innovationer</p> <p>Stora resurser för att utveckla digitalisering och ny teknik för ökad kvalitet</p> <p>Många goda exempel på ett Idéburet offentligt partnerskap, IOP</p> <p>Brukarundersökningar, brukarråd och synpunkts-/klagomålshanteringssystem</p>	<p>Mer kommungemensamt stöd för kvalitetsutveckling i verksamheterna</p> <p>Ökat lärande utbyte mellan olika stadsdelar och verksamheter, ex som tidigare kvalitetsmässan</p> <p>Uppföljning och analys av effekten av samverkan och samarbete, internt och externt</p> <p>Test, utveckling och införande av olika former av dialog där brukarna kan spela in sina synpunkter för utveckling av tjänsterna</p>

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för ett hållbart arbetsliv• Strategisk kompetensförsörjning• Arbetsmiljö och sjukfrånvaro• Jämställdhet och mångfald	74

Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver både attrahera nya och behålla medarbetare samt även ställa om verksamheten de kommande åren.

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategiskt kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

De strukturella skillnader som finns mellan män och kvinnor på svensk arbetsmarknad idag påverkar såväl individen som verksamheten, arbetsgivare och samhället i stort. Med närmare 1,2 miljoner medarbetare är kommuner och regioner en stor del av arbetsmarknaden varför de har ett betydande ansvar att identifiera och motverka arbetsmarknadsrelaterade ojämlikheter.

Strategi för hållbart arbetsliv

Stockholms strategi för sin arbetsgivarpolitik sammanfattas i stadens personalpolicy. Där belyses Stockholms arbetsgivarvarumärke som innehåller delarna samhällsnytta, utvecklingsmöjligheter och förebild som arbetsgivare.

Att detta arbetsgivarvarumärke är starkt vittnar många intervjuade medarbetare om och Stockholm har sällan problem med att kunna genomföra nödvändiga rekryteringar, vilket också indikerar ett gott rykte som arbetsgivare.

Strategisk kompetensförsörjning

Staden arbetar med en kompetensbaserad rekrytering. Framtida rekryteringsbehov sammanställs årligen och prognostiseras tio år fram i tiden. Alla nämnder upprättar treåriga kompetensförsörjningsplaner som ska säkra att det finns lämpliga kompetenser i verksamheterna.

Det är viktigt att behålla befintlig kompetens och därför måste staden arbeta för att skapa en positiv och attraktiv arbetssituation för de anställda. Heltidresan är ett projekt som har till syfte att öka andelen heltidstjänster i kommunen. Andelen heltidsanställda hade 2020 ökat till över 90 % vilket är ett förhållandevis högt värde. Större insatser har genomförts för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare. Det har lett till en mer stabil personalsituation med minskad rörlighet och fler sökande till lediga tjänster.

I Stockholmsregionen med många större kommuner är möjligheten till rörlighet för arbetskraften stor, vilket är ett ytterligare skäl till att det är viktigt att försöka behålla de befintliga medarbetarna. Detta görs bland annat genom att möjliggöra den interna rörligheten mellan olika arbetsplatser för anställda inom staden. Andra sätt att stärka och utveckla befintliga medarbetare är möjligheterna att utnyttja program för framtida chefer, ambassadörsprogram och stadens olika utvecklingsgrupper. Dessa utvecklingsgrupper är ett gott exempel som andra kommuner borde kunna fånga upp. De deltagande medarbetarna tar med sig ett dilemma att diskutera i gruppen. Grupperna består av 7-10 personer och det finns omkring ett 30-tal samtalsledare för dessa grupper.

Kommunen marknadsför sig som en attraktiv arbetsgivare gentemot universitet och högskolor för att kunna attrahera studenter. Det finns en god tillgång på praktikplatser och kommunen erbjuder traineeprogram. Staden är också synlig och aktiv på LinkedIn, deltar på olika mässor och är kategoriägare för Årets ledare på Framtidsgalan. Dock är bilden att kommunen redan har ett starkt varumärke som arbetsgivare i kraft av sin storlek, sin bredd på olika arbetsuppgifter och möjligheten till olika karriärvägar. Intrycket är att de som intervjuats förmedlar en mycket positiv bild av Stockholms arbetsgivarskap.

Att de redan anställda sprider en positiv bild av arbetsgivaren till andra är kanske det mest optimala sättet att marknadsföra det goda arbetsgivarskapet.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Staden har ett tydligt årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det finns ett bra stödmaterial för cheferna att utnyttja och det har bedrivits utbildningar kring arbetsmiljöarbete. Som stöd till det lokala arbetsmiljösystemet finns bland annat ett verktyg i stadens personalsystem för att fånga upp medarbetare som riskerar långtidssjukskrivning och ett incidentrapporteringsystem. Utöver detta arbetar kommunen med återkommande medarbetarundersökningar där verksamheterna ska ta fram handlingsplaner för de områden där det finns avvikelser. Bilden som utvärderarna får är att det centrala samverkansarbetet fungerar väl men att det varierar hur väl arbetsmiljöarbetet sköts på enhetsnivå. Det fungerar väl på de flest håll, men inte överallt. Staden borde följa upp bristerna på ett bättre sätt och sätta in stödåtgärder där det inte fungerar. Det framkom vid intervjuerna även viss kritik mot att handlingsplanerna som upprättades utifrån medarbetarenkäterna inte får ett reellt genomslag i genomförda förbättringsåtgärder. De stannar ibland på planstadiet. Även här borde uppföljningen göras bättre.

Det finns vissa indikatorer som pekar på att det finns ett fortsatt behov av att arbeta med att stärka personalen och skapa en bättre arbetsmiljö. Sjukskrivningstalen är relativt höga i Stockholm och det jämförande arbetsmiljömåttet HME visar på en medelnivå. Dessa värden skulle kunna förbättras.

Jämställdhet och mångfald

Det finns tydliga anvisningar i budgeten att förvaltningar och bolag ska arbeta för ökad jämställdhet. I anvisningarna framgår det att jämställdhetsarbete ska integreras i all verksamhetsplanering. Nämnder och bolagsstyrelser ska som grund för arbetet analysera föregående års resultat könsuppdelade. Det finns flera styrsignaler för att stadens verksamheter ska arbeta med jämställdhet. Stockholms har undertecknat CEMR-deklarationen, det vill säga den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå. Program för ett jämställt Stockholm 2018–2022 är en vägledning när nämnder och bolagsstyrelser planerar sitt arbete för ökad jämställdhet.

Praktiska åtgärder för att främja jämställdhet är centralt och lokalt erbjudna utbildningar kring jämställdhet, kompetensbaserad rekrytering, könsneutrala rekryteringsannonser, stödmaterial för att diskutera kring diskriminering på APT och återkommande lönekartläggningar.

Det finns indikatorer som visar att kommunens åtgärder ger viss effekt. Medianlöneskillnaden mellan män och kvinnor är lägre än i många andra kommuner. Andelen kvinnor av totala antalet medarbetare är 75%, vilket är förhållandevis lågt jämfört med andra kommuner, men denna siffra visar ändå på den stora dominansen av kvinnor bland stadens medarbetare.

När det gäller övriga diskrimineringsgrunder utöver kön, så är inte arbetet för att motverka dessa lika systematiskt. Vissa verksamheter arbetar med utbildning kring hbtq-frågor och det finns arbetsplatser som är hbtq-certifierade. Intrycket är att kommunen skulle behöva göra en analys över de alla diskrimineringsgrunderna för att se om fler insatser behöver genomföras.

Staden skulle också kunna genomföra en analys för hur medarbetare inom de olika kategorierna i diskrimineringsgrunderna skulle kunna användas som en styrka i arbetet. Vid utvärderingarna berättades det om några exempel kring hur olika språkkunskaper kunde användas för att förbättra tjänsterna. Det bör finnas fler möjligheter till att utnyttja en heterogen personalstyrka på olika sätt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>En välformulerad personalpolicy</p> <p>Stockholm som arbetsgivare är ett starkt varumärke – inga problem med rekrytering</p> <p>Kunskapsbaserad rekrytering</p> <p>Ökad andel heltidsanställda</p> <p>Treåriga kompetensförsörjningsplaner i alla nämnder</p> <p>Traineeprogram</p> <p>Många utvecklings- och karriärvägar inom organisationen</p> <p>Utvecklingsgrupper med samtalsledare</p> <p>Stärkandet av socialsekreterarnas arbetssituation</p> <p>Årliga medarbetarundersökningar</p> <p>Tydligt årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet</p> <p>Arbetar med könsuppdelade resultat och jämställdhetsintegrering</p>	<p>Förbättra genomslag av åtgärder utifrån upprättade handlingsplaner kring medarbetarenkäten</p> <p>Kvalitetssäkra arbetsmiljöarbetet på alla arbetsplatser</p> <p>Ett mer systematiskt arbete med att öka mångfalden och utnyttja denna på de olika arbetsplatserna</p>

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap• Högsta cheferna som förebilder• Chefers uppdrag• Intern kommunikation• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	75

Allmänt

Ett bra chef-och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chef-och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

Chef-och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett gott chef-och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för medarbetare att göra sitt bästa för att bidra till en god och uppmuntrande arbetsmiljö.

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Stadens koncernövergripande personalpolicy är utgångspunkten för arbetet med ledarskap och medarbetarskap. Mål och uppdrag för arbetet med chefs- och ledarskapet finns i stadens budget. Uppföljningen av dessa mål och uppdrag sker genom ILS. Ledarskapet följs även upp i den årliga medarbetarenkäten och via medarbetarsamtal med överordnad. Alla chefer med fler än fem medarbetare får en individuell ledarskapsrapport utifrån den genomförda medarbetarenkäten. Systematiken kring arbetet med ledarskap är starkare än den som är kopplad att

utveckla medarbetarskapet, där strategin och arbetet skulle kunna stärkas ytterligare.

Cheferna som förebilder

Stockholms stad är en mycket stor organisation och det är av stor vikt att kommunikationen av ledningsinformation kan spridas ut i organisationen och tillbaka till ledningen igen. Här har stadens integrerade ledningssystem ILS en stor betydelse. Dock är det viktigt att det även finns ett synligt personligt ledarskap. Den stadsövergripande ledningsgruppen befinner sig långt ifrån linjen och det är tveksamt om den av linjechefer och medarbetare uppfattas som en tydlig enhet. Dock besöker stadsdirektören olika verksamheter och medverkar också på introduktionsprogram för nya chefer.

Intrycket är att förvaltnings- och bolagsdirektörer kan agera tydliga ledare tillsammans med sina ledningsgrupper. Det finns flera goda exempel på olika aktiviteter och arbetssätt som används för att arbeta ihop chefer och medarbetare till ett team. Hur detta görs är delegerat till respektive förvaltning, bolag eller enhet.

Staden skulle kunna göra mer för att synliggöra högre chefer i hela organisationen utifrån ett gemensamt stadsledningssperspektiv och som representanter för en stadsövergripande målbild och värdegrund.

Chefers uppdrag

Det är viktigt att alla chefers uppdrag är tydligt och att de förutsättningar som ges möjliggör chefers olika uppdrag och förmåga att leda. Stadens integrerade ledningssystem ILS ger tydliga anvisningar kring vad cheferna ska förhålla sig till genom de mål, riktlinjer och uppdrag som kommuniceras denna väg. Vid intervjuerna anger chefer att hjälpen från stödfunktioner inom ekonomi, HR, etc. fungerar väl och underlättar arbetet. Det finns även tydliga rutiner och beskrivningar kring många av de arbetsuppgifter som ska genomföras. Olika stödformer för att utveckla både chefs- och ledarskap finns och dessa gör att cheferna stärks i sin roll. Det kan handla om introduktionsprogram, mentorskap, coachning, ledarskapsdagar, etc. Vanligt är att ett väl fungerande samspel i förvaltningarnas och bolagens olika ledningsgrupper stärker cheferna i sina uppdrag.

I en chefs uppdrag ingår många administrativa uppgifter. Det är viktigt att de stödsystem som finns underlättar för cheferna att genomföra de nödvändiga

administrativa rutinerna. Utvärderarna saknar en heltäckande bild över hur cheferna uppfattar sina administrativa uppgifter och hur de olika stödsystemen fungerar. Att ta fram en sådan analys kan vara ett förbättringsområde.

Vid intervjuerna framkom det att det i vissa verksamheter finns ett mål med att minska antalet underställda medarbetare per chef till en nivå på 30-35. Detta är inget generellt mål i staden, men lyftes vid intervjuerna som ett exempel på hur chefernas uppdrag kan underlättas i de aktuella verksamheterna.

Intern kommunikation

Det är för utvärderarna svårt att fånga en helhetsbild av hur den interna kommunikationen fungerar i hela organisationen. Vid intervjuerna framgår att den viktigaste kommunikationen mellan chefer på olika nivåer och mellan chefer och medarbetare sker vid de fysiska mötena. Coronasituationen har under senaste året försvårat dessa möten. Intranätet är annars det gemensamma kommunikationssystem som används, men flera uttrycker att det fungerar mindre bra. Flera förvaltningar använder interna nyhetsbrev.

Stadens integrerade ledningssystem ILS är också en viktig informationsbärare, men då kopplad till mål och uppdrag.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Stödet för att utveckla ledarskap och kompetens hos chefer är väl utvecklat i Stockholm. Det finns en samarbetsyta, Chefsförsörjning, där chefer kan hitta ett stort utbud av utbildningar och olika former av stöd som kan avropas. Via stadens utbildningsplattform erbjuds många olika utbildningar. Riktade kompetensutvecklingsinsatser som vänder sig till alla chefer är introduktionsprogram, olika utvecklingsprogram för chefer, ledardagar och individuell coachning. Staden erbjuder deltagande i så kallade utvecklingsgrupper dit chefer kan anmäla sig. Respektive bolag och förvaltning erbjuder utöver de centrala åtgärderna egna utvecklingsprogram, mentorstöd och utbildningar, dels interna, dels externa. De flesta intervjuade anser att stödet till chefsutveckling har blivit bredare de senaste åren. Även HR-stödet till cheferna anses ha blivit bättre.

Också för medarbetarna finns det olika former av satsningar. Staden erbjuder ett ambassadörsprogram för medarbetare som består i utbildning och stöd för att sedan kunna marknadsföra Stockholms arbetsgivarvarumärke. Staden erbjuder ett pilotprogram för framtida chefer och det finns utvecklingsgrupper för

medarbete. I dessa grupper sker erfarenhetsutbyte och diskussioner kring olika dilemman som deltagarna tar med sig till gruppen. Det finns ett traineeprogram för nyutexaminerade akademiker. Intrycket är att utbudet av specifika utbildningar i de olika verksamheterna och som riktar sig till olika yrkesgrupper, är förhållandevis stort vid en jämförelse med andra kommuner.

Ett gott exempel kring utveckling av medarbetarskapet är det informations- och diskussionsmaterial för implementering av personalpolicyn som finns framtaget. Materialet är i form av en PP-presentation, en kortlek med diskussionsfrågor, samt ett spel. Tanken är att materialet kan användas på arbetsplatsträffar och syftet är att hitta nya perspektiv och komma framåt i utvecklandet av medarbetarskapet.

Vid intervjuerna ställdes frågan kring inflytande och delaktighet för alla anställda. Det är en svår fråga att fånga och det framkom några olika bilder. Den förhärskande var att ramarna är tydliga utifrån ett kommunledningsperspektiv. Vad som gäller och vad medarbetare ska förhålla sig till kommuniceras ut framförallt via ILS. Inom dessa ramar är frihetsgraderna stora och innovation och nytänkande uppmuntras. Ibland krockar de lokala idéerna och viljan att utveckla med förhållningssätt och system som läggs ut från kommunövergripande nivå.

De flesta menar att balansen mellan övergripande styrning och frihetsgrader är balanserad. Dock fanns det även några röster som menade styrningen uppifrån var för stark och att det individuella handlingsutrymmet under senare år hade krympt. Man menade att det finns en obalans mellan styrning och stöd, där för mycket kraft läggs på att rapportera uppåt istället för att erhålla stöd till det egna arbetet.

Senaste resultatet från medarbetarundersökningen visar på att ca 80 % av chefer och medarbetare positivt instämmer i de fem frågor som ingår i under "Delaktighet, inflytande och öppenhet skapar förtroende och bidrar till utveckling och ett gott arbetsklimate". Detta får anses vara ett gott värde. Troligtvis finns variationer i enskilda bolag, förvaltningar och arbetsplatser som pekar på att det finns vissa förbättringar att arbeta med inom detta område.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Personalpolicyn som grund för ledar- och medarbetarskap</p> <p>ILS som informationsbärare och stöd för ledarskapet</p> <p>Mycket av centrala och verksamhetsspecifika ledarskapsutbildningar, mentorsprogram, ledardagar</p> <p>Chefs-/ledarnätverk för erfarenhetsutbyte och dialog</p> <p>Arbetsmaterial kring innehållet i personalpolicyn</p> <p>Utvecklingsgrupper för medarbetare</p> <p>Ambassadörsprogram för att representera Stockholms stad samt lyfta och stärka stadens arbetsgivarvarumärke.</p> <p>Bra resultat och positiv trend kring delaktighet och inflytande medarbetarundersökning</p>	<p>Tydligare strategi och fler insatser för att bygga ett gemensamt medarbetarskap</p> <p>Arbeta bredare för att kommunicera ut bilden av chefer som förebilder</p> <p>Analys av chefernas syn på stödfunktioner och administration</p> <p>Systematiskt arbete för att minska antalet underställda per chef</p> <p>Utveckla intranät som kommunikationskanal</p> <p>Vissa röster lyfter låg möjlighet till inflytande och delaktighet</p>

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Stockholms stads resultat fördelat på delfrågor inom respektive område

1. Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	11	20	55%
1.2 Kommunens information till medborgarna	8	10	80%
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	17	30	57%
1.4 Transparens kring resultat	5	10	50%
1.5 Förutsättningar för politiken	25	30	83%
	66	100	66%

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max	Procent
2.1 Strategiskt arbete	15	15	100%
2.2 Social hållbarhet	23	30	77%
2.3 Ekologisk hållbarhet	22	30	73%
2.4 Civilsamhälle, näringsliv och kultur	23	25	92%
	83	100	83%

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1 Strategi för styrning	10	10	100%
3.2 Politisk styrning	32	40	80%
3.3 Uppföljning och analys	27	30	90%
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	16	20	80%
	85	100	85%

4. Effektivitet	Uppnått	Max	Procent
4.1 Strategi för effektivitet	17	20	85%
4.2 Jämförelser för effektivitet	24	30	81%
4.3 Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	23	30	77%
4.4 Samverkan för effektivitet	15	20	75%
	79	100	79%

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max	Procent
5.1 Strategi för brukarens fokus	18	20	90%
5.2 Fokus på service	13	20	65%
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	11	20	55%
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	11	20	55%
5.5 Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	17	20	85%
	70	100	70%

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	17	20	85%
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	13	20	65%
6.3 Förbättringsarbete	24	30	80%
6.4 Samverkan för kvalitetsutveckling	19	30	63%
	73	100	73%

7. Arbetsliv	Uppnått	Max	Procent
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	12	15	80%
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	32	40	80%
7.3 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	16	25	64%
7.4 Jämställdhet och mångfald	14	20	70%
	74	100	74%

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max	Procent
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	15	20	75%
8.2 Högsta cheferna som förebilder	15	20	75%
8.3 Chefers uppdrag	15	20	75%
8.4 Intern kommunikation	17	20	85%
8.5 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	14	20	70%
	76	100	76%