

KommunKompassen

ANALYS AV

TYRESÖ KOMMUN

2015



Innehåll

.....	1
1 Vad är Kommunkompassen?	3
2 Tyresö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång....	4
3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
Område 1 Offentlighet och demokrati	6
Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	9
Område 3 Politisk styrning och kontroll	12
Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	14
Område 5 Resultat och effektivitet	17
Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	19
Område 7 Verksamhetsutveckling	21
Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	23
4. Översikt av poängfördelning.....	27
5 Kortfakta om Tyresö kommun	30

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Den har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan:

- det politiska systemet
- kommunernas förmedling av tjänster
- kommunen som arbetsplats
- utvecklingen av lokalsamhället.

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och samspelet i organisationen.

Vid utvärderingen inhämtas utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen erhåller värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten/återkopplingen till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden kan det vara 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 Tyresö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

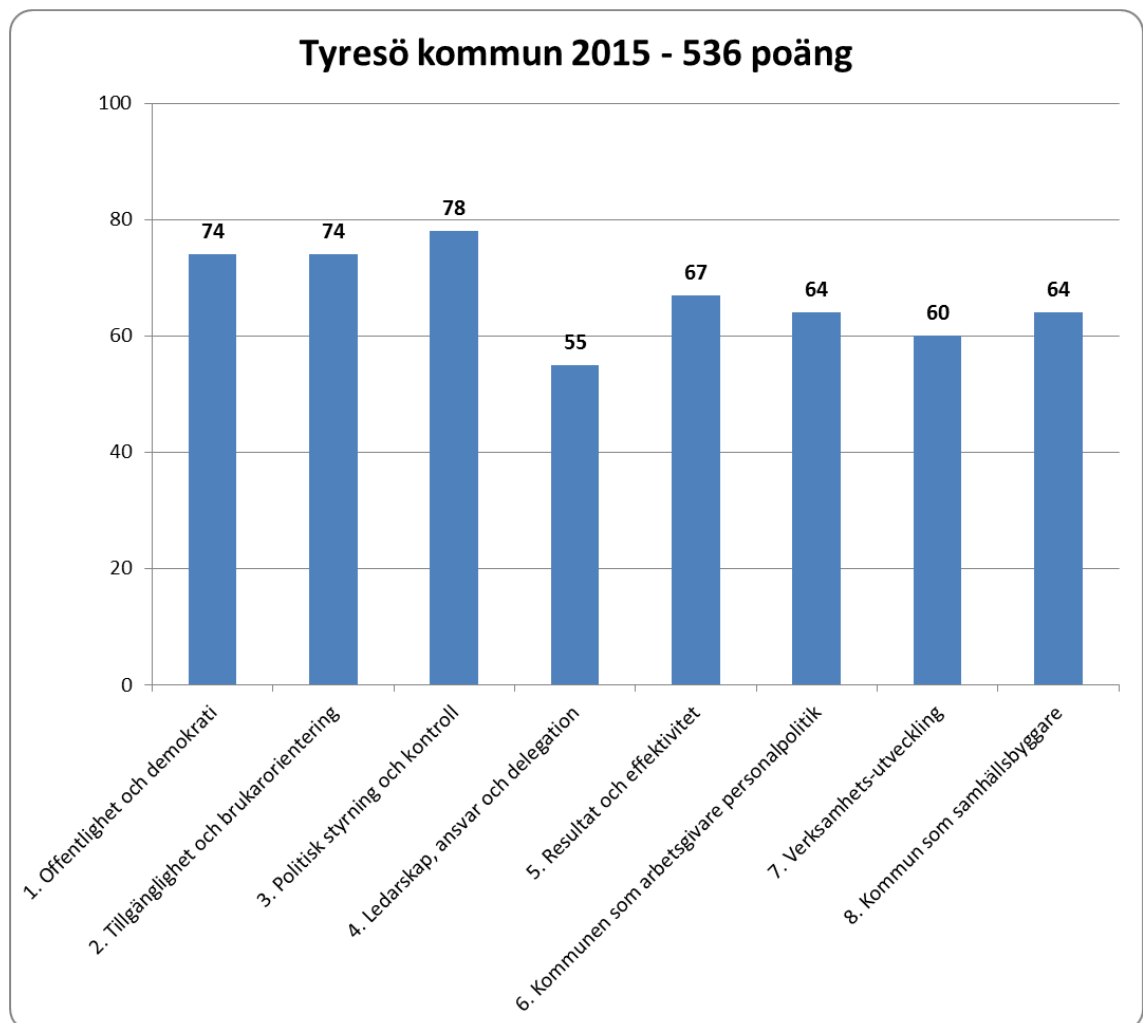
Utvärderingen

Utvärderingen av Tyresö kommun genomfördes i februari 2015 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. (Tidigare utvärderingar har genomförts 2007 samt 2010.) Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. Kommunens starkaste områden är:

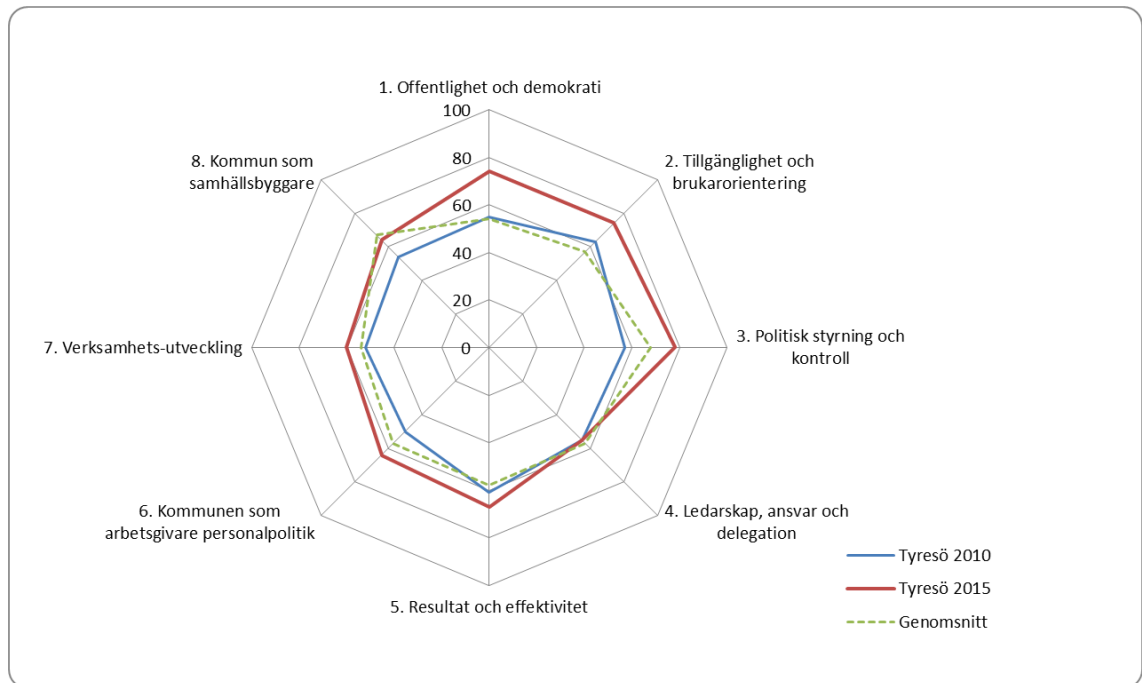
- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Tyresös totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I kommande diagram illustreras Tyresös profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats sedan 2010 enligt Kommunkompassen samt Tyresös resultat från 2010. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man bör lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats från och med 2010.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet. Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	74

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Tyresöbornas åsikter kring vad kommunen ska göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut och att sprida information om fattade beslut. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfts fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Strategi för demokratiutveckling och information

Kommunplanen avseende 2015 – 2018 innehåller fem strategiska områden varav ett särskilt riktar sig till medborgarna. ”Medborgarfokus – varje Tyresöbo i centrum”. Tyresö kommun arbetar utifrån ett medborgarperspektiv. Det ska innefatta hög servicekänsla, god närhet, gott bemötande och stor lyhördhet gentemot medborgarna – både som myndighet och som serviceorganisation. Även i kommunens styr- och ledningssystem framhålls att kommunen ska ha medborgarnas bästa för ögonen.

Kommunens kommunikationspolicy stödjer det gemensamma förhållningssätt som ska präglar arbetet och också kommunens bemötande av Tyresöborna. Ledorden här är *Medborgarperspektiv, Närhet, Respekt och Valfrihet*.

Information till medborgarna

Kommunen informerar på olika sätt medborgarna. På hemsidan kan medborgarna ta del av dokument både från fullmäktige, styrelse och nämnd. Förutom dagordningar och protokoll publiceras även kompletterade handlingar. Detta sker genom den särskilda funktionen Insyn. Insyn-Sverige är en särskild e-demokratiplattform. Här kan man bevaka och prenumerera på handlingar. Inbyggt i denna funktionen finns även en frågepanel. Genom frågepanelen ges medborgarna möjlighet att ställa frågor till de förtroendevalda.

Kommunen marknadsför på olika sätt de politiska mötena genom sin hemsida och annonsering i lokaltidningen. Fullmäktiges möten är webbsända och dessa finns sedan också tillgängliga om man vill se dem i efterhand. Dagen efter fullmäktiges sammanträde publiceras ett snabbprotokoll på webben.

Varje månad publiceras en bilaga i Mitt i Tyresö som innehåller aktuella nyheter, artiklar om kommunens service och reportage från verksamheterna. Vid beslut om bokslut och budget fokuserar bilagan särskilt på detta.

Tyresö kommun finns också på Facebook. Här har kommunens en välutvecklad sida vilket också uppmärksammats bland annat genom en nominering av Sveriges Marknadsförbund (2013) för bästa dialog på Facebook.

Information om resultat

Medborgarnas krav på att kommunerna ska redovisa resultat har ökat de senaste åren. För att möta denna utveckling har Tyresö skapat en webbaserad jämförelsetjänst, kallad Jämförelseguiden. Både kommunala och privata verksamheter finns med i Jämförelseguiden. Följande områden presenteras i guiden:

- Pedagogisk omsorg
- Förskola
- Grundskola
- Vård- och omsorgsboende
- Hemtjänst
- LSS-boende
- Daglig verksamhet
- Kommunfakta

Tjänsten har funnits sedan september 2014 och man kan konstatera att intresset för sidan är stort med som mest ca 420 besökare och i genomsnitt 160 besökare per vecka. En utveckling av tjänsten skulle kunna vara att uppmuntra medborgarna till att också diskutera/kommentera uppkomna resultat.

Flera jämförelser av resultat sker också mellan kommunerna inom Södertörn. Här har man tagit fram jämförande nyckeltal för olika verksamhetsområden. Sammanställningar och analyser genomförs och publiceras sedan på den gemensamma webbsidan www.sodertornskommunerna.se.

Tyresö har en kvalitetsenhet som genomför fristående och oberoende granskningar av verksamheterna som kommunen ansvarar för. Syftet med granskningarna är att bidra till kvalitetssäkring och utveckling, så att medborgarna är nöjda med, och har god nytta av den verksamhet som kommunen ansvarar för. Granskningarna publiceras på webben.

Medborgardialog och deltagande

Dialog med medborgarna är viktig för kommunen. Detta för att skapa en förståelse för vad kommunen faktiskt gör och vilka åtagande man har men också för att få kunskap om medborgarnas behov och hur verksamheten kan utvecklas för att möta dessa behov.

Tyresöpanelen består av en grupp invånare som fortlöpande får tycka till kring ett antal aktuella frågor från kommunen. Panelens åsikter används som en del i diskussions- och beslutsunderlag. Efter att ha provat på att jobba med en panel under några år beslutade kommunstyrelsen under år 2010 att panelen skulle bli ett permanent inslag. Under 2011 och 2012 pausade man dock denna aktivitet men återupptog den igen under 2013.

Förutom det traditionella arbetet kring fysisk planering har Tyresö gjort en särskild satsning en webbsida under rubriken ”Pågående samhällsbygge! - Tyck till om Tyresö 2035”. Översiktsplanarbetet, som påbörjades under 2013, kickstartade med byggboden ”Tyck till om Tyresö”. Denna byggbod flyttades runt i olika kommundelar. Utställningens aktiviteter inbjöd till en dialog kring hur framtidens Tyresö ska utformas.

Kommunens genomför också regelbundet SCB:s Medborgarundersökning (senast 2011, 2013 och 2014).

Motverka korruption

Vikten av att arbeta systematiskt med att motverka korruption och ha tydliga etiska förhållningsätt har aktualiserats i flera kommuner under de senaste åren. I Tyresö kommun finns riktlinjer för mutor och korruption. Det finns också ett uppdrag till kvalitetschefen att se över riktlinjerna och förtydliga kontrollsystemet.

Skulle oegentligheter upptäckas ska detta i första hand rapporteras till närmaste chef, till kommunjuristen eller direkt till politiken. Kommunen skulle kunna utveckla detta ytterligare genom en så kallad ”Whistleblower”- funktion som även kommuninvånarna kan vända. Något som diskuteras i flera andra kommuner.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Flertalet handlingar finns tillgängliga före och efter politiska möten • Kommunen publicerar en egen tidning som skickas ut till samtliga hushåll • Websändning av KF 	<ul style="list-style-type: none"> • Medborgarnas möjlighet att direkt delta och vara med och påverka vid centrala beslutsprocesser • Motivera medborgarna att delta i demokratiska aktiviteter utifrån olika målgrupper

<ul style="list-style-type: none"> • Resultatjämförelser finns tillgängliga för medborgarna • Förvaltningsrevision och annan verksamhetsutvärdering presenteras på webben • Stödjande IT-teknik för att presentera resultat och göra jämförelser • Möjlighet för medborgarna att delta i fysisk planering • Möjlighet för medborgarna att på ett enkelt sätt komma i kontakt med förtroendevalda • Medborgarundersökningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Kanaler där invånarna kan kommunicera och diskutera direkt med politikerna • Användning av sociala medier för att föra dialog med medborgarna • Kanaler där man kan lämna uppgifter om upptäckta oegentligheter
--	---

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	74

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Högt tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster ska innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter med mera. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarorientering

Kommunplanen avseende 2015 – 2018 innehåller fem strategiska områden varav ett särskilt riktar sig till medborgarna. ”Medborgarfokus – varje Tyresöbo i centrum”. Tyresö kommun arbetar utifrån ett medborgarperspektiv. Det ska innefatta hög servicekänsla, god närhet, gott bemö-

tande och stor lyhördhet gentemot medborgarna – både som myndighet och som serviceorganisation. Även i kommunens styr- och ledningssystem framhålls att kommunen ska ha medborgarnas bästa för ögonen.

Tillgänglighet och bemötande

Medborgarfokus, som ju är ett av de fokusområdena i kommunplanen, genererar arbete kring bemötande och tillgänglighet i hela organisationen. Men det finns inte någon kommunövergripande satsning kring bemötande. Varje verksamhet bedriver ett eget arbete kring bemötande, till exempel äldreomsorgen som jobbar med en värdegrund. Kommunens tidigare satsning, som då var kommunövergripande, föll inte så väl ut. Det fanns uppdrag på att ta fram handlingsplaner men arbetet avstannade. Däremot har kommunen utvecklat riktlinjer för service som varje chef har ansvar för att föra vidare ut i organisationen.

Vid granskning av kommunens platsannonser lyfts inte bemötande fram som ett viktigt kriterium. I kommunens personalpolicy lyfts däremot bemötande fram. Som medarbetare i Tyresö kommun är man genom sitt bemötande en god representant för kommunen.

Även om det kanske inte syns vid annonsering etc så är tillgänglighet och bemötande viktigt för kommunen och man mäter det årligen genom en servicemätning. För att få frågan att fästa i organisationen jobbar flera kommuner med att lyfta fram och premiera medarbetare som utmärker sig positivt kring tillgänglighet och bemötande. Här finns en förbättringspotential för Tyresö.

Information om service och tjänster

Kommunen följer kontinuerligt upp vilken information som besökarna på hemsidan efterfrågar och anpassar innehållet utifrån dessa uppföljningar. Resultatet från SKL:s ”Information till alla” används också vid utveckling av webben. Man får även input från sociala medier och direkt på visa sidor på www.tyresö.se.

Genom kommunens Jämförelseguide ges brukarna möjlighet till jämförelser av förskola, grundskola, hemtjänst och vård- och omsorgsboende. Jämförelser kan göras med urval på årtal, kommunala eller verksamheter i enskild regi, för ett visst område, kommunen som helhet eller på varje verksamhet.

För att tillgodose invånare med specifika behov finns lästfunktion för flera områden på webben. Här finns även en uppläsningfunktion. Man publicerar snabbprotokoll från fullmäktige och gör lightversioner av bokslutet.

Servicecenter är kommunens ansikte utåt. Syftet med servicecenter är att ge förbättrad information och service till medborgarna samt att samtal i ökad utsträckning ska besvaras vid första kontakten. Tanken är att belastningen på handläggarna ska minska så att dessa kan koncentrera sig på mer komplicerade ärenden.

Utbudet av e-tjänster är stort i Tyresö. Man har integrerat användarvänliga instruktioner direkt in i de olika e-tjänsterna. Man kan följa sina ärenden under funktionen ”Mina ärenden”.

Valfrihet och påverkan

För Tyresöborna finns en ganska stor frihet att välja utförare av olika tjänster. Inom hemtjänsten kan man välja mellan flera olika utförare. Äldreboende, skola och förskola finns både i kommunal regi och i privat regi. Dialogen med brukarna är viktig och inom flera verksamheter jobbar man med individuella utvecklingsplaner. Som brukare har jag möjlighet att för några tjänster välja volym på serviceutbudet till exempel avfallshantering.

Inom stora delar av kommunen har man infört ett pengsystem (prestationsersättning) som är lika för alla oavsett utförare.

Brukarundersökningar

Nästan alla verksamheter genomför brukarundersökningar, men använder sig av olika metoder, omfattning och frekvens. Enhetlig modell för hantering (sammanställning, analys och åtgärdsförslag) av resultat från undersökningarna håller på att utarbetas av kvalitetsenheten. Resultaten används i jämförelser av verksamheter i Jämförelseguiden och för prioritering i verksamhetsutveckling och målformulering. Jämförelser av resultat sker i stor omfattning mellan enheterna inom ett visst serviceområde men mer sällan mellan olika serviceområden. Omfattande jämförelser med andra kommuner sker mellan Södertörnskommuner.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Kommunen har ett utvecklat system för kvalitetsgarantier. Totalt finns idag 22 stycken kvalitetsgarantier som täcker stora delar av kommunens verksamhet. Synpunktshantering sker via e-portalen eller via en blankett som kan skickas in till kommunen. Systemet är välutvecklat och de synpunktslämnare som så önskar erhåller återkoppling från kommunen. Synpunkts- och klagomålshanteringen skulle kunna utvecklas ytterligare genom en översiktlig sammanställning på hemsidan av inkomna synpunkter och vidtagna åtgärder som då alla invånare kan ta del av. Flera andra kommuner, som arbetar med synpunkts- och klagomålshantering, publicerar alla inkomna ärenden på sin hemsida.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • E-tjänster • Möjlighet för brukarna att välja alternativa driftsformer • Genomförande av brukarundersökningar • Jämförelse av resultat från brukarundersökningar mellan enheter inom samma serviceområde och med liknande serviceområden i andra kommuner • Servicedeklarationer • Synpunktshantering 	<ul style="list-style-type: none"> • Bemötande – kriterium vid nyrekrytering • Skicklighet i bemötande har betydelse för löneutveckling • Belöning av arbetsgrupper/personer som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande • Jämförelser av resultat från brukarundersökningar mellan serviceområden • Andra metoder för att bedöma servicekvalitet

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• System för styrning och uppföljning• Politiska mål• Uppföljning och rapportering• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän• Samspel och dialog	78

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/ flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

System för styrning/uppföljning

Styrprocessen för Tyresö kommun är väl uppbyggd och ett bra exempel på hur man kan utveckla sitt system. Kommunen har fortsatt att arbeta målmedvetet med att utveckla sitt styr- och ledningssystem för kommunen. Kommunfullmäktiges övergripande mål tar sin utgångspunkt i fem strategiska målområden:

- Livskvalitet – den attraktiva kommunen
- Medborgarfokus – varje Tyresöbo i centrum
- Blomstrande näringsliv
- God och långsiktig hushållning med effektiva verksamheter
- Attraktiv arbetsgivare

Till dessa områdena kopplas 1-3 mål (4-åriga gemensamma mål). Varje nämnd upprättar sedan 1-åriga mål. De övergripande målen gäller även för kommunens bolag. Kommunen håller också på att ta fram ett förslag där man kommer förslå kommunfullmäktige att nämndernas mål (i den mån dessa är tillämpliga) används i upphandlingssammanhang.

Kommunen har fortsatt utveckla och förfina sitt målarbete. Utmaningen att sammankoppla processerna kring målformulering och fördelning av resurser i budgetarbetet kvarstår dock. Koppling är tydlig när det gäller uppdrag men blir betydligt svagare om man ser till mål och resurser.

Uppföljning och rapportering

I kommunens dokument "Styrning och planering" finns för de tre planeringsnivåerna tydliga beskrivningar kring hur uppföljningen ska gå till och när i tiden det ska ske.

Uppföljningen och rapporteringen är omfattande, strukturerad och följer samma upplägg som budgeten. Var fjärde månad görs en uppföljning som innehåller både uppföljning av ekonomi och uppsatta mål. Alla nämndmålen (som fastställts av kommunfullmäktige) aggregeras uppåt. Just nu befinner sig kommunen dock i ett läge mellan två olika system och aggregering kommer att ske först i bokslut 2014.

En viktig del vid jämförelser är att också jämföra sig med andra kommuner. Något som Tyresö gör i stor omfattning. Dels genom Kommunens Kvalitet i Korthet och dels genom nätverket Södertörnskommunerna. Kommunen genomför också regelbundet SCB:s medborgarundersökning.

Förvaltningsrevisionen (externa granskningen som utförs på uppdrag av revisionen) sker systematiskt med en återkoppling till fullmäktige genom särskilda föredragningar.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

För att en långtgående delegation ska fungera krävs en tydlighet kring ansvar och förståelse för att tjänstemän och förtroendevalda har olika roller och uppdrag. Kommunens ledningssystem har skapat en bra plattform för detta. Utvärderarna kan vid intervjuerna konstatera att det råder ett gott samarbetsklimat mellan förtroendevalda och tjänstemän och man respekterar varandras uppdrag.

Samspel och dialog

Ett gott samarbetsklimat mellan politiker och tjänstemän kräver också arenor för dialog och samtal. Detta sker i olika konstellationer regelbundet flera gånger per år. Kommunchefen träffar kommunalråd. På träffar med ordföranderådet diskuteras bland annat frågor som kanske hamnat i gränslandet mellan politiken och verksamhetsorganisationen. I samband med arbetet kring kommunplanen avsätts 2 X 2 dagar under våren och 1 dag på hösten för uppföljning.

De förtroendevalda skaffar sig kunskap om verksamheten genom input från verksamhetsföreträdarna men gör också studiebesök i verksamheten.

I samband med ny mandatperiod erbjuds en politikerutbildning. Nämnderna har sedan ett ansvar att genomföra ytterligare utbildningar. Däremot är det mer oklart hur man fångar upp nya politiker under mandatperioden för att erbjuda dem samma utbildning som nya fått vid starten av mandatperioden.

Några nöjdhetsundersökningar till politikerna för att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd till de förtroendevalda gör inte kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunövergripande helhetsyn som avspeglar sig i underliggande styrkedja • Styr- och uppföljningsmodell som är väl etablerad i hela organisationen • Rapportering av resultat som är jämförbara med andra kommuner och utförare • Systematisk förvaltningsrevision • Tydligt delegerat ansvar till ledande tjänstemän avseende ekonomi och personal • Arenor där politiker och tjänstemän kan mötas för informell dialog 	<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande mål och indikatorer avspeglas tydligt vid upphandling av externa utförare • Rapportering av resultat i förhållande till mål bygger på aggregering av resultat från enhetsnivå • Riktade nöjdhetsundersökningar till politiker för att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektorielt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	55

Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Kommunen har antagit en chefs- och personalpolicy. Chefspolicyn ”Att vara chef i Tyresö” antogs 2007. Personalpolicyn omfattar kommunens synsätt inom fem viktiga områden:

- Delaktighet och samverkan
- Hälsa och arbetsmiljö

- Jämställdhet och mångfald
- Förbättring och utveckling
- Lön, lönebildning och arbetsvillkor

Upplevelsen är att de båda dokumenten idag inte är särskilt levande. HR-chef har fått i uppdrag att ta fram en övergripande process kring ledarskap/chefskap och till detta ett ledarskapsprogram. Detta ska ske under 2015.

Resultatenheternas ansvar

Rätten att omfördela medel inom given budgetram är stor. Utöver hantering av ekonomiska medel har kommunen en långtgående delegation med vidaredelegation ner till verksamhetscheferna. Detta innebär stora möjligheter att själv rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar.

Inom de enheter som är renodlade resultatenheter arbetar man med överföring av under- och överskott mellan åren. För underskott gäller att det ska hämtas hem inom tre år.

Tvärsektoriellt samarbete

Att beskriva och följa upp tvärsektoriella projekt och samarbeten i en kommun är viktigt. Något som Tyresö i ganska stor omfattning jobbar med redan idag men det kan utvecklas ytterligare. Inom IFO och skolan sker ett samarbete. I kommunens projekt kring behovsbostäder deltar alla funktioner som kan vara behjälpliga i arbetet, även kommunens bostadsbolag. Kommunens ledningsgrupp har uppdraget att se till helheten.

Även kommunens tvärsektoriella processer är viktiga att beskriva/kartlägga och följa upp. Detta sker dock inte i samma omfattning som det tvärsektoriella samarbetet. Även här finns en utvecklingspotential.

Sedan några år tillbaka finns en projektmodell och ett systemstöd för dokumentation.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Ett tydligt utvecklingsområde för Tyresö kommun är hur man tydliggör det personliga uppdraget för alla chefer i kommunen. Kommunen har inte några särskilda chefkontrakt utan mål sätt idag i samband med det lönegrundande medarbetarsamtalet. Det finns idag kommuner som väldigt tydligt formulerat sig kring chefsuppdraget och vad som händer då man inte kan uppfylla sitt uppdrag/klara uppsatta mål. Vilket stöd kan man få? Finns det möjlighet till att lämna chefsbefattningen och få en annan roll i organisationen? Något sådant finns inte i Tyresö. Infriar man inte målen görs en analys och nya mål sätts upp. Skulle detta inte fungera och ytterligare åtgärder krävs sker detta lite ad hoc, då en sådan situation uppstår.

Förutom utvärderingen genom medarbetarsamtalet genomför kommunen en medarbetarenkät vartannat år. Avstämning sker med överordnad chef och diskussion i ledningsgruppen.

Goda ledarprestationer bör uppmärksammas och spridas i organisationen. Hur har man gjort och vad kan andra chefer lära av detta. Någon systematik att uppmärksamma goda ledarprestationer finns inte i Tyresö..

Kommunledningens kommunikation

I kommunens dokument "Styrning och planering" åligger varje nivå att ta fram en kommunikationsplan. Detta görs i dialog med kommunikationschefen. Grundtanken är att chefer informerar chefer som informerar chefer. Ledningsgruppens diskussioner kommuniceras ut i organisationen. Varje chef får HR-info. Kommunen genomför chefsdagar. Inom de olika verksamhetsområdena sker regelbundet träffar för att sprida information och föra dialog. Intranätet är en viktig källa för kommunikation och det används mycket. Dock använder sig inte lärarkåren av intranätet på samma sätt som övriga personalgrupper.

Kommundirektören och förvaltningschefer ser sig som bärare av organisationens mål och värderingar. Man är trygg i sin värdegrund som tar sin utgångspunkt i de strategiska områdena i visionen.

Ibland kan det uppstå problem i chefsrollen och då finns det behov av stöd. Stöd finns idag att hämta genom den centrala stödfunktionen HR:s chefsupporten, Falck Health Care och Företagshälsovården men naturligtvis också från kollegorna i chefsgruppen.

Ledarutveckling

Kommunen har inte idag ett ledarutvecklingsprogram som omfattar kommunens alla chefer. Uppdrag har getts till HR-chefen att under 2015 ta fram ett sådant program. Idag sker detta således lite olika. Några chefer har gått PWC eller SKL:s ledarprogram.

Möjlighet till att diskutera ledarskap/chefskap finns bland annat på kommunens chefsdagar.

Samverkan med andra kommuner eller externa parter kring ledarskap sker i en begränsad omfattning. Tillsammans med Botkyrka har man inrättat ett mentorsprogram.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Resultatenheterna har möjlighet att omfördela resurser inom budgetramarna • Hantering av under-/överskott • Delegerat ansvar för resultatenheterna att rekrytera, inrätta/avveckla tjänster och genomföra mindre omorganisationer • Tydlig kedja (från ledning ner till enheterna) för att sprida information och föra dialog kring mål, uppdrag och ansvar • Kommunchef och förvaltningschefer är bärare av organisationens mål och värdegrund • Tydliga rutiner och stöd till chefer som upplever problem med chefsrollen/uppdraget 	<ul style="list-style-type: none"> • Kartläggning av tvärspektoriella processer • Belöning av goda ledarprestationer • Ledarutvecklingsprogram • Samverkan med andra kommuner eller externa parter för att utveckla ledarskapet • Regelbundna satsningar för att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling• Kostnader och resultat i budgetprocessen• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll• Kommunikation kring resurser och resultat• Jämförelser• Extern samverkan	67

Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, med mera. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Styrprocessen beskriver resultatstyrningen på tre nivåer: kommunfullmäktige och kommunstyrelsen, nämnder och bolagsstyrelser samt enheterna på operativ nivå. De strategiska målområdena bryts ned i mål och till dessa mål kopplas resultatindikatorer.

Någon särskild strategi kring effektivitetsutveckling finns inte men förvaltningarna arbetar kontinuerligt med effektivitetsutveckling. Kommunen säger själv att det är ett utvecklingsområde att systematisera detta arbetet utifrån ett helhetsperspektiv.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Inom förskola, grundskola och äldreomsorg arbetar man med en demografibaserad resursfördelning. I övriga verksamheter anslagsfinansiering, men det finns en diskussion om att också här göra en koppling till demografin. Vad gäller gymnasieskolan gäller en gemensam prislista i Stockholms län. (Olika prislappar för olika program.)

Kommunen försöker att systematiskt mäta och följa uppverksamheten både vad gäller resurser och kvalitet. Dels skapar den nya kommunplanen förutsättningar för detta men också Bestyr som man kommer att börja arbeta med under 2015.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Kommunen följer både upp ekonomi och verksamhetsmål löpande under året. När det gäller de ekonomiska resurserna arbetar vissa verksamheter med resultatöverföringar mellan åren. Både underskott och överskott tas med. Upptäcks det att under året man inte kommer att uppnå uppsatta mål måste en handlingsplan tas fram som redogör för hur man ska kunna uppnå målen. Detta gäller även på enhetsnivå.

Kommunen är, som tidigare nämnts, mitt uppe i implementeringen av ett nytt beslutsstödsystem vilket gör att det under 2014 inte fungerat optimalt.

För att effektivisera processerna kan man använda sig av olika verktyg till exempel LEAN. I Tyresö har man nu upptäckt att det finns ett behov och man håller därför på att sätta samman en modell som ska stödja arbetet med att effektivisera processerna. Inom socialförvaltningen har man genom sitt kvalitetssystem redan kartlagt sina processer. Detaljplaneprocessen är också kartlagd.

Kommunikation kring resurser och resultat

Att kommunicera resultat är viktigt inte bara till brukare och medborgare utan även också internt till medarbetarna. En hel del resultat presenteras på intranätet, kommunchefen lyfter fram detta i sina månadsbrev. Protokoll från ledningsgruppen och månadsrapporten på kommunstyrelsen finns också tillgängliga på intranätet.

I ledningsgrupperna, både centralt och ute i verksamheten, finns det möjlighet för cheferna att diskutera resursförbrukning och resultat. Ekonomienheten är också ute och träffar enheterna och naturligtvis är också strategidagarna en viktig arena för dessa samtalen.

Jämförelser

Jämförelser med andra med andra för att hitta goda exempel och utveckla verksamheten gör Tyresö på flera olika sätt. Södertörnsamarbetet är ett sätt. Kommunen är sedan starten en av kommunerna inom Kommunens Kvalitet i Korthet. Man använder sig av Öppna Jämförelser. Genom Jämförelseguiden jämför sig kommunen också med andra externa aktörer. Att jämföra sig med andra har varit lättare än att göra interna jämförelser men nu har man kommit till insikt att man också måste bli bättre på att jämföra sig internt. Det finns mycket kunskap i organisationen som man bör tillvarata.

Extern samverkan

Att samverka med externa parter kan vara ett sätt att ytterligare utveckla verksamheten. Samverkan i Tyresö sker på flera olika sätt. Samordningsförbundet (socialtjänst och arbetsmarknad), Miljö- och hälsoskyddsförbundet, överförmynderi, Brandförsvarsförbundet, inom Södertörn och Gymnasieintaget är några exempel på samverkan.

En annan form av samverkan kan ske med civilsamhällets frivilligkrafter. Även på detta finns exempel. Väntjänst (främst för äldre), brottsförebyggande aktiviteter, profilfritids, Tyresömodellen för unga lagöverträdare, föräldravandringar etc.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Arenor för chefer på alla nivåer där man löpande kan diskutera resursförbrukning och resultat • Arbetet med att på övergripande nivå kontinuerligt jämföra kommunens resultat med andra kommuner • Jämförelse av resultat mellan kommunens egna enheter, icke kommunala enheter och andra kommuners enheter för att identifiera skillnader • Samverkan med andra organisationer för att dela kostnader och effektivisera verksamheten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunövergripande strategi för effektivitetsutveckling • Systematiskt arbete med att effektivisera processerna med stöd av olika metoder • Jämförelse mellan kommunens egna enheter för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	64

Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bland annat omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Personalstrategi och rekrytering

Personalpolicyn är ett övergripande idé- och styrdokument som gäller alla medarbetare i Tyresö kommun. Personalpolicyn beskriver värderingar och förhållningssätt i relationerna på arbetsplatserna och till de människor man möter i arbetet. Policyn är ett stöd för chefer och medarbetare i arbetet och ska främja möjligheterna att rekrytera, behålla och utveckla medarbetarna.

Kommunen som attraktiv arbetsgivare

Som medarbete i Tyresö kommun finns några olika kollektiva förmåner. Personalbil (måste vara en miljöbil) genom bruttolöneavdrag och semesterlönevaxling (socialförvaltningen har anser sig dock inte kunna erbjuda semesterlönevaxling). Man erbjuder också hälsoundersökningar och medarbetarna har tillgång till personalvårdsstöd genom Falck Healthcare. Kommunen uppmunttrar sina medarbetare att röra på sig genom friskvårdsbidrag (1.500 kr). Det finns också en konstförening.

Kring kommunens arbetsgivarvarumärke pågår ett utvecklingsarbete. Attraktiv arbetsgivare är ett strategiskt målområde i kommunplanen och olika mål/åtaganden har fastställt. Kommunen var nominerad till årets Employer Branding kommun av Universum2015.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Kommunen har inte kartlagt det kommunövergripande kompetensutvecklingsbehovet med i samband med medarbetarsamtalet görs en individuell kompetensutvecklingsplan. Här sätts också mål som sedan följs upp i lönesamtalet.

Individuell lönesättning

Samtliga medarbetare erhåller ett lönegrundande medarbetarsamtal som sedan följs upp genom ett avstämningssamtal sex månader senare.

Kommunen gemensamma lönekriterier (bland annat delaktighet, samverkan, bemötande och ansvarstagande) som varje verksamhet bryter ned och diskuterar vad dessa innebär för just deras verksamhet. Dessutom finns det särskild chefskriterier.

Arbetsmiljöarbete

Kommunen genomför vartannat år en arbetsmiljöundersökning. Modellen har utvärderats och reviderats och kommer att under 2015 kopplas till målstyrningen. Man använder sig också av SMART som är ett IT-baserat system för kartläggning av arbetsmiljön. På gång är också ett incidenthanteringssystem.

Mångfald

Kommunen har ingen särskild mångfaldhetsplan men jämställdhetsplan och likabehandlingsplan finns. Likabehandling och HBTQ-frågorna har diskuterats på chefsdag under hösten 2014. Man säger själv att det är viktigt att man håller frågorna levande.

Att använda mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation gör man i väldigt liten utsträckning och det finns inget systematiskt arbete kring detta.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Marknadsföring av kommunen som attraktiv arbetsgivare i syfte att kunna behålla och locka till sig ny arbetskraft • Medarbetar- och lönesamtal • Heltäckande arbetsmiljöundersökningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande personalstrategi för att behålla och utveckla befintliga medarbetare • Kartläggning av kommunens övergripande kompetensutvecklingsbehov • System för rapportering och budgetering av resurser avsatta för kompetensutveckling i organisationen • Medarbetarutvecklingsprogram • Användande av olika metoder för att bedöma och skapa förändringar i arbetsmiljön (utöver medarbetarundersökning t.ex. SMART) • Användning av mångfald som en resurs i serviceorganisationen

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	<p>60</p>

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Strategiskt kvalitetsarbete

Arbetet med att ta fram en kvalitetsmodell pågår. Årligen fastställer kommunstyrelsen en granskningsplan för kvalitetsgranskning och tillsyn av verksamheterna. Kommunen har antagit en IT-plan för hela kommunen men det pågår en översyn av denna. Den verksamhetsstyrda IT-planen som nu tas fram bygger på den organisationsförändring som genomfördes under våren 2013.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Kommunen har ett samordnat kvalitetsarbete på övergripande nivå. Det sker genom kvalitetsenheten som genomför fristående och oberoende granskningar av verksamheter som kommunen ansvarar för. Syftet är att bidra till kvalitetssäkring och utveckling, så att medborgarna är nöjda med, och har god nytta av den verksamhet kommunen ansvarar för.

Granskningar kan utföras på olika sätt, alltifrån fördjupade granskningar med oanmälda och anmälda verksamhetsbesök och intervjuer med brukare, anhöriga och personal, till särskilda temagranskningar inom olika verksamheter samt enkätundersökningar. Temagranskningar kan omfatta all verksamhet inom ett område alternativt ett representativt urval av verksamheter. Förutom det kommunövergripande kvalitetsarbetet sker en mängd olika aktiviteter också ute i verksamheten. Kulturskolan jobbar med Våga Visa. Inom skolan hoppas man under 2016 kunna starta ett arbete kring "Tidiga insatser (signs of safety).

Kommunen har vid två tidigare tillfällen genomfört Kommunkompassen. Under 2012 och 2013 har man anlitat PWC för att göra genomlysningar av verksamheten.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Det åligger enligt dokumentet "Styrning och planering" varje verksamhetsnivå att genomföra en omvärldsanalys som sedan ska ligga till grund för den kommande planeringen. Kommunen ingår i flera lärande nätverk. Samarbetet inom Södertörn är ett exempel. BUN deltar i ett forskningsprojekt som nu är inne på sitt tredje år. Nestor- forskningsorganisation inom äldreomsorgen ihop med primärvård och psykiatri, utvecklar det förebyggande arbetet. BUS-avtal och KOMPIS med Nacka och Värmdö.

Kreativitet och innovationer

Ett tydligt utvecklingsområde för kommunen är arbetet kring kreativitet och innovationer. Det finns inte något kommungemensamt system för att stimulera medarbetarnas kreativitet eller fånga upp goda idéer/innovationer. Några få aktiviteter sker på verksamhetsnivå. Kvalitetsenheten har i uppdrag att lyfta fram goda exempel utifrån de granskningar som de genomför. Verksamheterna uppmuntras att till exempel söka Göta Priset. Vid intervjuerna har det inte framkommit några exempel på kompetensutveckling för att stimulera medarbetarnas kreativitet.

IT-stöd

Kommunens intranät används som den huvudsakliga interna informationskällan även om chefen också fortfarande är en viktig förmedlare av information. För att intranätet ska bli den huvudsakliga informationskällan krävs att medarbetarna har tillgång till en dator och det har alla medarbetare i Tyresö kommun.

Kommunen är mitt uppe i ett byte av IT-system och införande av beslutstödssystem (Hypergene) vilket gör att inte allt fungerar optimalt i organisationen just nu. Några verksamheter beskriver år 2014 som lite av ett kaos där det inte ens funnits någon budget inlagd i systemet. Förhoppningen är att detta ska fungera bättre under 2015 och att man kan ta ut de första rapporterna i april månad.

Ansvaret för IKT är förankrat i organisationen och det finns systemägare och förvaltningsplan för samtliga system.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Samordnat kvalitetsarbete på övergripande nivå • Användning av gemensamma kvalitetsmetoder/verktyg för verksamhetsutveckling • Strategisk omvärldsbevakning • Deltagande i lärande nätverk tillsammans med andra kommuner och organisationer • Intranätet används som huvudsaklig informationskälla • Alla anställda har tillgång till dator och intranätet 	<ul style="list-style-type: none"> • System för att systematiskt stimulera medarbetarnas kreativitet och fånga upp goda idéer • Stöd till medarbetarna (t.ex. kompetensutveckling/utvecklingsstöd) för att utveckla deras kreativitet • Spridning av goda idéer/innovationer • Belöning av goda idéer/innovationer • Kompatibla lösningar som sammanlänkar olika system (personal, ekonomi, mål/resultat etc.)

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	63

Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika

verksamheter i den geografiska kommunen ska fungera tillsammans, skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

Strategier för samhällsbyggande

Strategier för samhällsbyggande är viktigt om kommunen vill utveckla lokalsamhället. I Tyresö finns tydliga strategier för samverkan med kulturliv, näringsliv, internationellt arbete och hållbar utveckling. Däremot saknas en sammanhållen strategi för samverkan och stöd till frivilligkrafter för att utveckla lokalsamhället. De strategier som finns är välkända i organisationen och följs upp och utvärderas.

Samarbete med civilsamhället

För att utveckla lokalsamhället måste man tillvarata all kompetens. Att samarbeta med civilsamhället är därför en viktig del. I Tyresö finns några exempel på samarbete med civilsamhället till exempel väntjänst, samarbete med Röda Korset. Svenska kyrkan har tagit initiativ till en konferens med sociala företag/ideella föreningar. Bakliggande är att man vill skapa ett avtal med kommunen.

Kommunen stödjer aktivt ideella föreningar/grupper som verkar för kommunens och dess medborgares intresse. Samarbete sker också med andra aktörer i lokalsamhället för att stärka och utveckla varumärket. I LÄSK-projektet arbetar Tyresö tillsammans med grannkommunerna Stockholm och Nacka för att i gränsområdet mellan kommunerna planlägga för ytterligare arbetsplatser, bostäder samt ny infrastruktur. Det är i första hand områdena Skrubbatriangeln, Ältadalen och Hedvigslund som omfattas av dessa kommungemensamma arbetsinsatser. Det finns goda förutsättningar för att dessa områden skulle kunna utvecklas till att innehålla ett 1 000-tal bostäder och flera tusen arbetsplatser.

Samarbete med kulturlivet

Tyresö föreningsråd är en sammanslutning av föreningar som bedriver kultur- och fritidsverksamhet i Tyresö. Rådet arbetar för att föreningslivet i Tyresö ska utvecklas på ett positivt sätt, genom samverkan mellan kommunens förvaltningar och anslutna föreningar.

Rådet samordnar föreningarnas intressen och verkar för gemensamma lösningar som många har nytta av. Föreningsrådet har sedan starten arrangerat aktiviteter, utbildningar, föreläsningar och olika samarbetsprojekt som t.ex. Tyresöfestivalen.

Kulturskolan vänder sig till barn mellan 5 och 19 år som vill ägna sig åt musik, dans, teater eller bild. På sommaren erbjuds kollo med olika teman. Totalt deltar mer än 900 barn och ungdomar i någon av kulturskolans aktiviteter. Årligen delar också kommunen ut kulturstipendier.

Tyresö tar initiativ eller medverkar kring olika kulturevenemang som till exempel Tyresöfestivalen, medeltidsdagarna, sommarteater, kultur och idrottsgala, musikvecka på våren, kultur i höstmörkret, nationaldagsfirande och välkomnande av nya medborgare.

Stöd till näringslivet

Kommunen ingår som en av 50 kommuner i Stockholm Business Alliance och i denna konstellation genomförs regelbundet näringslivsundersökningar för att förbättra kontakten med det lokala näringslivet. Genom deltagande i Stockholm Business Alliance främjar kommunen också det lokala näringslivet både på den nationella och internationella arenan.

I Tyresö finns många möjligheter för företagare att träffas och utbyta erfarenheter och affärskontakter. Kommunen anordnar frukostträffar flera gånger per år med olika teman. Det finns en företagslots i kommunen som hjälper till för handläggning ska ske snabbt och effektivt av företagens ärenden. Lotsen har också i uppgift att verka för öppenhet och dialog. Sedan två år tillbaka har kommunen en näringslivsdag där man på kvällen utser årets företagare och nyföretagare och delar ut butikspris och miljöpris.

Kommunens stöttar ung företagsamhet och elever från gymnasiet får vara med och arrangera näringslivsdagen.

Förutom att kommunen är medlem i Stockholm Business Alliance ingår man också i SKL:s nätverk och i Södertörnsrådslag. Marknadsföring av kommunen sker främst genom Stockholm Business Alliance.

Internationella kontakter

Tyresös vänorter är Cesis i Lettland och Savigny-Le-Temple i Frankrike. De är en naturlig bas för kommunens internationella kontakter. Det har även öppnat upp för EU-finansierade samarbetsmöjligheter. Tyresö vänortsförening är ideell och verkar för ett folkligt utbyte mellan Tyresöborna och invånarna i vänorterna. Samarbetet med vänorter har utvärderats och rapporterats i kommunstyrelsen.

Kommunen deltar också i ett partnerskapsprojekt i Sydafrika, finansierat av ICLD. Tyresös samverkan med Theewaterskloof handlar om ung företagsamhet, och ett led i fattigdoms bekämpning och att motverka arbetslöshet. Tyresö Gymnasium är engagerad i projektet.

Flera EU-finansierade projekt finns inom samordningsförbundet där Tyresö är en av huvudmännen.

Hållbar utveckling

Tyresö kommunfullmäktige antog i juni 2010 en klimatstrategi för kommunen. Målet för strategin är att Tyresö ska vara klimatneutralt år 2050 och delmål är satt för åren 2015 och 2020.

Fram till år 2020 ska:

- Koldioxidutsläppen i Tyresö kommun ha minskat med 40 procent jämfört med 1990.
- 20 procent av den energi som används i kommunen ska komma från förnyelsebara källor och 10 procent av drivmedlen ska vara biodrivmedel.
- I kommunens byggnader ska energianvändningen minska med 20 procent jämfört med 1990.

Strategin innehåller åtgärder som kommunen ska genomföra. De är uppdelade i tre områden:

- Bilen – handlar om volym och energislag för transporter. Exempel på åtgärder under 2010 är fler infartsparkeringar, laddstolpar för elfordon och nya reseriktlinjer för kommunens personal.
- Biffen – åtgärder som rör konsumtion och klimatsmarta upphandlingar. Exempelvis arbete för att minska matavfall i skolor och äldreboenden samt ökad andel ekologiska livsmedel.
- Bostaden - åtgärder som rör energin vi använder i byggnader, exempelvis konvertering till fjärrvärme och solfångare på kommunala byggnader.

Hösten 2011 antog kommunen en strategi för energieffektivisering i kommunens verksamheter. Exempel på åtgärder i strategin är att kommunen ska köpa in energieffektiva produkter och införa separat mätning av verksamhetsdelen. Kommunen har fått pengar från Energimyndigheten för detta arbete. Bakgrunden till stödet är krav som finns i EU:s energitjänstedirektiv. Direktivet säger att den offentliga sektorn ska vara en förebild i att energieffektivisera.

Frågan kring arbete för att motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället är idag inte i någon större utsträckning på kommunens agenda men man säger att det finns ett behov framöver att verkligen diskutera frågan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande strategi för arbetet med att skapa en hållbar utveckling • Kulturstipendier • Initiativtagande/medverkan vid olika kulturevenemang • Regelbundna näringslivsundersökningar • Stöd till nyföretagande • Samverkan med lokala och regionala samsarbetsorgan för att främja det lokala näringslivet • Vänorts-/samarbetsavtal med andra kommuner 	<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande strategi/plan som beskriver kommunens samverkan med/stöd till frivilliga krafter • Stöd till personer eller oorganiserade grupper som aktivt vill bidra till utveckling av lokalsamhället • Initiativtagande till kompetenshöjande åtgärder för att stimulera näringslivet • Medverkan/deltagande i internationella region-/kommunorganisationer eller andra nätverk • Deltagande i internationella projekt (ej EU-finansierade) • Arbeta för att motverka social och etnisk segregation

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Tyresö kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	11	15	73%
1.2	Hur informeras medborgarna?	16	20	80%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	22	25	88%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	19	30	63%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	6	10	60%
		74	100	74%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	11	15	73%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	12	25	48%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	13	15	87%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	12	15	80%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	12	15	80%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshandling för medborgare/brukare?	14	15	93%
		74	100	74%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	15	15	100%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	14	25	56%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	19	25	76%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	10	15	67%
		78	100	78%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	8	15	53%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	10	10	100%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	8	20	40%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	40%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	17	20	85%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	6	20	30%
		55	100	55%

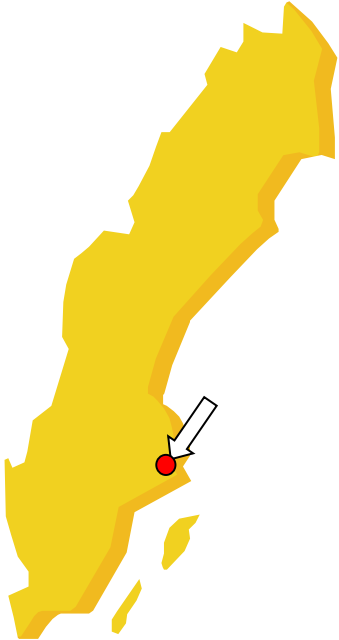
5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	8	15	53%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	15	20	75%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	11	20	55%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	73%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	15	20	75%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	70%
		67	100	67%

6.	Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	9	15	60%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	17	20	85%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	10	25	40%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12	15	80%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	11	15	73%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	50%
		64	100	62%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	9	15	60%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	17	25	68%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	14	20	70%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	7	20	35%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	13	20	65%
		60	100	60%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	10	15	67%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	11	20	55%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	16	20	80%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	80%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	50%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	10	20	50%
		64	100	64%

5 Kortfakta om Tyresö kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	4. Förortskommuner till storstäder Kommuner där minst 50% av nattbefolkningen arbetspendlar till annan kommun	
Folkmängd	45.390	
Folkökning/minskning 2013-2014	+1.109	
Antal anställda	2.675	
Partier som ingår i styret efter valen 2014	M, FP, C, KD	