

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Bromma Stadsdel

31 maj – 1 juni 2006

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Bromma stadsdel, Stockholms Stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Leif Eldås, sveriges kommuner och Landsting

Gunnar Gidenstam, Sveriges kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Svenska Kommunförbundet prövar för närvarande Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller 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 demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jäm-

förelser med andra kommuner som också utvärderats. 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.

Kommunkompassen har också vid några tillfällen används av stadsdelar i de tre storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö. Utvärderingarna i dessa fall utgår från stadsdelsnämnden som uppdragsgivare till de verksamheter som i kommunkompassen betraktas som utförande verksamheter.

2 Bromma stadsdel i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Bromma stadsdel

Bromma är en stadsdel i västra delen av Stockholms stad och innefattar områdena Abrahamsberg, Alvik, Beckomberga, Blackeberg, Bromma Kyrka, Bällsta, Eneby, Högländet, Mariehäll, Nockeby, Nockebyhov, Norra Ängby, Olovslund, Riksby, Smedslätten, Stora Mossen, Södra Ängby, Traneberg, Ulvsunda, Ulvsunda industriområde, Åkeshov, Åkeslund, Ålsten och Äppelviken.

År 2005 var invånarantalet 60 475. Under de senaste 10 åren har befolkningen i Bromma ökat med ca 5 000 personer. Andelen invånare med utländsk härkomst är 15 %, vilket är lägre än genomsnittet i Stockholm. Andelen småhus är hög jämfört med många andra stadsdelar, men det finns även flera områden med flerfamiljshus.

Inom stadsdelen finns en del områden med näringslivsverksamhet, bl.a. runt Bromma flygfält och i Ulvsunda industriområde. Dominerande är branscherna "Handel och kommunikationer" och "Finansiell verksamhet, m.m."

Förvaltningsorganisationen

Bromma stadsdelsnämnd är en av 18 stadsdelsnämnder i Stockholm. Det övergripande ansvaret för hela Stockholms Stad har stadsfullmäktige som beslutar om övergripande åtaganden och budget för stadsdelarna. Stadsdelarna i Stockholm ansvarar sedan för verksamhet och budget gällande:

- agenda 21- och miljöarbete
- budgetrådgivning och skuldsanering
- flyktingmottagning
- fritidsverksamhet för barn och ungdomar
- förskolor kommunala
- grundskolor kommunala, inklusive förskoleklass och fritidshem
- konsumentrådgivning
- lokala arbetsmarknadsåtgärder
- renhållning och snöröjning av gator, parker och torg
- service till funktionshindrade
- social service och omsorg, socialbidrag, stöd och behandling till barn, ungdomar och vuxna samt familjerätt
- särskolan (vissa delar)
- torghandel

- äldreomsorg

Bromma stadsdelsförvaltning är organiserad i ett antal verksamhetsområden med var sin verksamhetsledare. Dessa verksamhetsledare ingår i stadsdelsdirektörens ledningsgrupp.

De olika verksamheterna i Bromma är:

Stöd och handikapp – beställare, funktionshindrade – utförare, förskolor, individ och familj, kontaktcenter, teknik och miljö, utbildning och fritid, äldreomsorg – beställare, samt äldreomsorg – utförare.

Utvärderingen

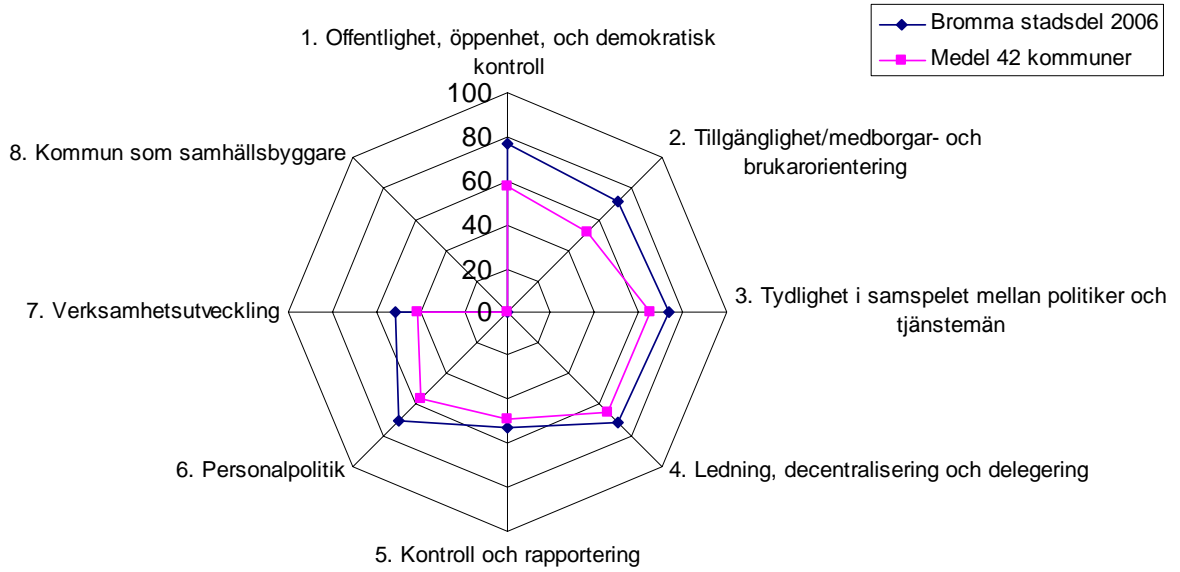
Utvärderingen av Bromma stadsdel genomfördes under två dagar i månadskiftet maj - juni 2006 och var stadsdelens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Tidigare har tre stadsdelar i vardera Stockholm, Göteborg och Malmö utvärderats med hjälp av verktyget. En av dessa stadsdelar var Skarpnäck i Stockholm. Utvärderingsgruppen har gått igenom ett urval av dokument och rapporter, granskat kommunens hemsida, intranätet och under två dagar genomfört intervjuer med ett trettiotal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Bromma Stadsdel kommun 2006 i förhållande till 7 av Kommunkompassens huvudområden och jämfört med medelresultatet från hittills gjorda kommunutvärderingar. Område 8 redovisas inte då det inte används vid utvärderingar av stadsdelar.

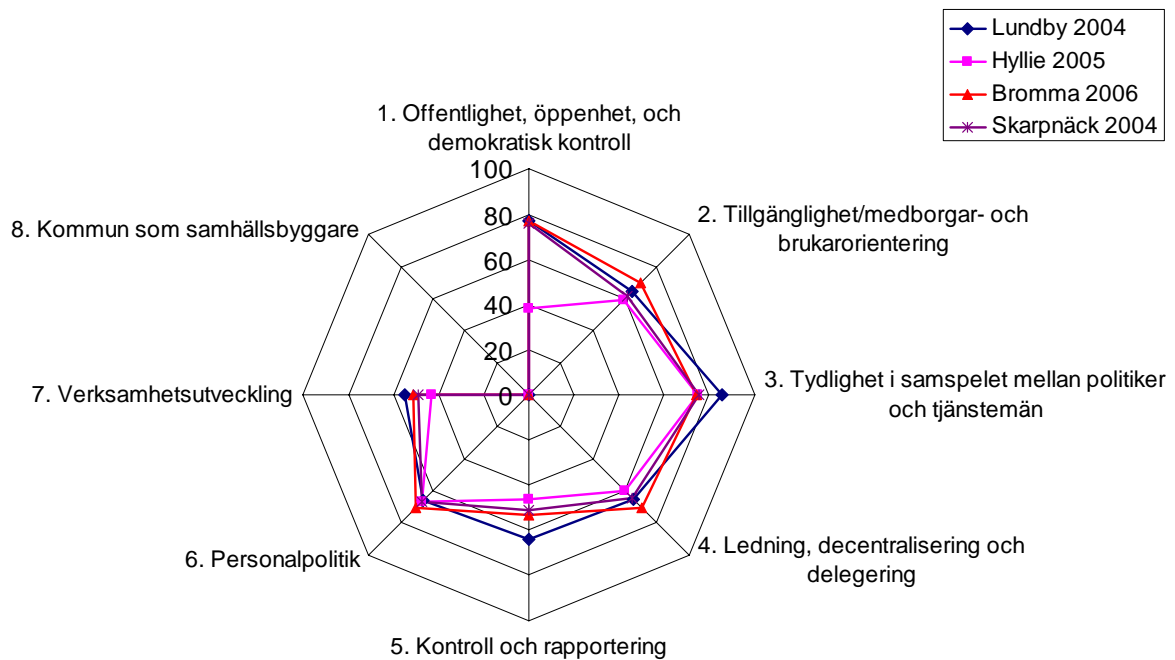
| | Bromma 2006 | Medel 42 kommuner 2002-2006 |
|--|------------------------|--|
| 1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll | 77 | 57 |
| 2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering | 71,5 | 51 |
| 3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän | 74 | 65 |
| 4. Ledning, decentralisering och delegering | 71 | 65 |
| 5. Kontroll och rapportering | 53 | 49 |
| 6. Personalpolitik | 70,5 | 56 |
| 7. Verksamhetsutveckling | 51 | 41 |
| 8. Kommun som samhällsbyggare | - | - |
| TOTALT | 468 | 384 |

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Brommas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i tre andra stadsdelar. En jämförelse med dessa görs grafiskt nedan.

Jämförelse fyra stadsdelar



Tabell 2 Nedan presenteras en tabell som visar Brommas resultat i jämförelse med de tre andra stadsdelar som genomfört utvärderingar enligt Kommunkompassen.

| Kriterium | Lunby (Göteborg) 2004 | Hyllie (Malmö) 2004 | Skarpnäck (Stockholm) 2004 | Bromma (Stockholm) 2006 |
|------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---|--|
| 1 | 77 | 38 | 76 | 77 |
| 2 | 64,5 | 59 | 61,5 | 71,5 |
| 3 | 85,5 | 74,5 | 75 | 74 |
| 4 | 65 | 60 | 64,5 | 71 |
| 5 | 64 | 46 | 51 | 53 |
| 6 | 66 | 67 | 66,5 | 70,5 |
| 7 | 55 | 43 | 49 | 51 |
| Totalt | 475 | 387,5 | 443,5 | 468 |

Sammanfattning av utvärderingen

Det är viktigt att påpeka att det finns skillnader mellan en stadsdelsutvärdering och en kommunutvärdering. Invånarna i en stadsdel möter som brukare ibland tjänster som tillhandahålls av verksamheter som är kommuncentralt placerade, t.ex. föreningsverksamhet, socialt stöd och konsumentverksamhet. Dock ansvarar i de flesta fall stadsdelen för tjänster som erbjuds invånarna. Det gäller bl.a. tjänster som erbjuds av de stora verksamheterna som äldreomsorg och skola. Även inom dessa verksamheter finns det vissa delar som kommer från kommuncentralt håll. Det gäller bland annat vissa brukarundersökningar som genomförs i regi av USK (Utrednings- och statistikkontoret).

Denna kommunkompassutvärdering tar hänsyn till vad som erbjuds brommaborna och vad som utgår från stadsdelsnämnd och stadsdelsförvaltning. Är det ändå så att ansvaret för en brukarundersökning ligger på kommunövergripande nivå, men att den berör verksamhet som ligger inom stadsdelens ansvarområde, vägs den givetvis in i utvärderingen. I denna utvärdering har vi valt att lägga område 8 – Samhällsbyggande, utanför utvärderingen. Det innebär att utvärderingen inte tar hänsyn till frågor som rör bl.a. föreningsliv, kultur, näringsliv och internationellt samarbete.

Bromma stadsdel gör sin första utvärdering enligt Kommunkompassen. Stadsdelen hävdar sig mycket väl om man ser på den totala poängsumman som stadsdelen uppnår på de 7 områden som ingår i utvärderingen. Bromma uppnår här 468 poäng, vilket är klart bättre än det medel som gäller för de 42 kommuner som mellan 2002 och 2006 utvärderats. Detta medel ligger på 384 poäng. Bromma når över medelvärdet på vart och ett av de sju områdena.

En mer intressant jämförelse kan kanske göras med de 4 tre stadsdelar som tidigare utvärderats. På fyra av de sju områdena når Bromma det högsta resul-

tatet. Samtidigt kan sägas att skillnaderna inte är så stora, så att man kan ta det som intäkt för att påstå att Bromma höjer sig väsentligt över de andra på dessa områden. Men resultatet visar ändå med all tydlighet att Bromma står sig väl i jämförelse med de tidigare granskade stadsdelarna.

Helhetsbilden av Bromma visar på att stadsdelen uppnår ett relativt jämnt och gott resultat inom samtliga sju områden. Starkast är stadsdelen på område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll. Denna del i kommunkompassen speglar medborgarperspektivet i organisationen. Det handlar då om samspelet med medborgarna avseende information och den delaktighet som man erbjuder medborgarna. Här finns många goda exempel med flera informationskanaler ut till invånarna i Bromma avseende både webbaserad och uppträckt information. Möjligheter till inflytande via dialogmöten, olika råd, medborgarförslag, m.m. ger invånarna möjligheter till påverkan på ett genomtänkt och systematiskt sätt.

Stadsdelen har också lagt stor möda på att länken mellan politiker och tjänstemän ska fungera, avseende beskrivning av uppdraget och uppföljningen av detsamma. Styrsystemet som är utformat enligt Stockholms övergripande modell, har stor betydelse i stadsdelen och intrycket är att det löper en tråd från övergripande nämnds nivå avseende mål ner till de enskilda enheterna i form av åtaganden. Detta ger utslag i både område 2 – Tillgänglighet, medborgar-/brukarorientering, samt område 3 – Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän. Dessa områden stärks också av den goda atmosfär och den tydlighet som råder avseende de olika roller som politiker och tjänstemän har i stadsdelen. Intrycket är också att politiker över partigränser och de ledande tjänstemännen i kommunen hela tiden bär med sig devisen ”För Brommas bästa”.

Personalpolitiken (område 6) som också ger höga poäng, visar en bild av en organisation som inser att medarbetarna är den viktigaste resursen i organisationen och att man är mån om att stötta med kompetensutveckling, god arbetsmiljö, etc.

Det finns flera mindre förbättringsområden även inom dessa områden. Detta belyses i den detaljerade genomgången nedan.

Det finns två områden som i den totala bilden skulle kunna stärkas upp utifrån ett helhetsperspektiv i Bromma. Det första området är område 5 – Kontroll och rapportering. Här handlar det om den löpande uppföljningen av mål på olika nivåer, t.ex. åtaganden. Här finns möjligheter till utveckling som handlar om tydligare kopplingar mellan ekonomi och verksamhet när det gäller planering och uppföljning, samt ett tydligare fokus på resultatmål som kan följas upp med mätbara indikatorer avseende bl.a. kvalitet och effektivitet.

Utvecklingsmöjligheterna i område 7 – Verksamhetsutveckling, har också kopplingar till mått och uppföljningar. Det handlar här om att utveckla lärandet genom jämförelser. Det sker till viss del mellan stadsdelar i Stockholm, men till liten utsträckning med resterande del av kommunsverige. Här finns också möjligheter till att utnyttja jämförelser genom resultatmått bättre.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

En kommun och därmed även en stadsdel är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig kommuninvånarnas åsikter kring vad kommunen skall 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 då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. 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 och 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 lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen. Vi har i samband med utvärderingen av stadsdelar i storstäderna, grundat det följande resonemanget på att det är dels lättare och dels mer engagerande för invånare att engagera sig i sin närmiljö. Därför har vi valt att under detta område se hur stadsdelsnämnden samspelar med sina invånare.

I Bromma stadsdel finns föredragningslistor, protokoll och tjänsteutlåtanden för stadsdelsnämndens möten publicerade på nätet. Utöver denna informationsväg kan man som intresserad prenumerera på föredragningslistor och protokoll via e-post. Sammanfattande referat av protokoll publiceras på hemsidan och dessa referat skickas också ut via e-post tillsammans med protokollen till de som prenumererar. Ytterligare en funktion finns som kan hjälpa den intresserade brommabon att få viktig information kring beslut m.m. Funktionen ”Agenten” på hemsidan gör så att man kan prenumerera på aktuella nyheter som publiceras på hemsidan.

Bromma använder även andra kanaler förutom hemsidan för att sprida viktig information. Ca 1 gång per månad köper stadsdelen en helsidesannons under rubriken ”Bromma informerar” i den lokala områdestidning som finns i Bromma. Dessa annonser trycks upp och anslås på alla föreningsanslagstavlor i stadsdelen samt på alla enheter inom organisationen. Denna information finns även tillgänglig för synskadade. En annan nyhetskanal som används är det webbaserade nyhetsbrevet ”Bromma Nytt” som kommer ut 12 gånger per år och som det även går att prenumerera på.

Det finns ett utvecklingsområde när det gäller informationsspridning av viktiga handlingar och beslut. Det går idag att på nätet hitta tjänsteutlåtanden till olika ärenden

som behandlats på stadsdelsnämndens sammanträden. Om en intresserad invånare i Bromma vill få alla handlingar som berör ett ärende eller om man söker annat som finns diariefört måste man vända sig till stadsdelskontoret för att få ut detta material. En väg att underlätta tillgängligheten för alla handlingar är att göra diariet tillgängligt via nätet. Några kommuner har valt denna modell, t.ex. Umeå och Östersund.

Bromma har en aktiv dialog med sina invånare utifrån ett medborgarperspektiv. Det sker via flera olika kanaler. I svenska kommuner är en direkt påverkan av medborgarna i budgetprocessen ovanlig. I Bromma kan man däremot som invånare påverka budgeten direkt. I början av budgetprocessen genomförs flera brukardialoger riktat till olika brukargrupper i stadsdelen. Synpunkter som kommer fram i dessa dialoger påverkar framtagandet av budgetförslaget. Detta budgetförslag går sedan på remiss till brommaborna genom att stadsdelen bjuder in till ett medborgarrådslag. Medborgarna har de två senaste åren haft möjlighet att chatta med politikerna i samband med budgetarbetet. Här är Bromma ett gott exempel för andra kommuner.

Alla nämndmöten är öppna och dessa besöks alltid av många personer. Det finns möjlighet att ställa frågor i början av nämndsmötet. Det finns exempel på att det kommit över 200 personer i samband med beslut kring placering av en återvinningscentral. Möjlighet finns att lägga medborgarförslag. Enligt uppgift läggs ca 10 sådana förslag per månad. Stadsdelen anger att det finns flera exempel på bra förslag som kommer att genomföras.

Nämnden genomför dialogmöten med medborgare inför viktiga beslut eller om man vill skapa en diskussion kring viktiga frågor. Enligt uppgift är det framförallt frågor som rör fysiks planering och direkta åtgärder i den fysiska miljön som engagerar många människor.

Utöver dessa diskussionskanaler finns många olika brukarråd (föräldra-, anhörig-, pensionärsråd, m.m.) som tillfrågas inför större beslut i samband med t.ex. verksamhetsplanering.

På Brommas hemsida kan man läsa uppmaningen ”Ta kontakt med dina lokala politiker. Ring, skriv eller skicka e-post”. Bromma är en förebild när det gäller presentation av stadsdelens olika politiker på webben. Alla politiker presenteras med foto, telefonnummer, adress och e-postadress. Samtliga gruppleddare i Bromma stadsdelsnämnd har under våren två i taget presenterats på hemsidan. Man har där svarat på 5 olika frågor för att invånarna ska kunna få en mer personlig bild av politikerna. Det finns dessutom en allmän ingång för e-post till stadsdelsnämnden eller förvaltningen, genom att man skriver direkt på sidan. Denna väg kan man be om att bli uppringd eller att få ett svar via e-post.

Ett utvecklingsområde för Bromma skulle kunna vara att tydliggöra information kring vilka resultat stadsdelen uppnår. En del görs redan idag. Några av de enkäter som görs på stadsdelens olika verksamheter publiceras på kommunens hemsidan. Det gäller bl.a. inom förskola och skolan. Inom dessa områden görs kommunövergripande enkäter där det går att se de enskilda stadsdelarnas resultat. Dock presenteras inte resultatet från alla de enkäter som görs i andra verksamheter.

En förbättringsmöjlighet finns kring publiceringen av olika jämförelser med andra stadsdelar och kommuner, så att invånarna kan avgöra om Bromma stadsdelsförvalt-

ning genomför ett bra arbete. Jämförelser som görs framförallt med andra stadsdelar berör endast vissa verksamheter och samlas inte utifrån ett helhetsperspektiv. Vissa verksamheter saknar jämförelser och de jämförelser som finns tillgängliga bygger till stor del på "nöjdhet" utifrån gjorda enkäter. Ett sätt att ge invånarna en helhetsbild av vad stadsdelen uppnår skulle kunna vara att göra jämförelser utifrån ett bredare perspektiv som belyser kostnader, volym och kvalitet utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv, samt att samla dessa utvärderingar på ett ställe på webben. En kommun som samlat sina utvärderingar på hemsidan är Trollhättans Stad.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Snabbreferat av nämndsprotokoll
- "Bromma informerar", "Brommanytt"
- Rådslag, budgetförslag på "remiss", politikerchatt
- Dialogmöten
- Politikerpresentation på webben

Förbättringsområden

- Diarium tillgängligt via hemsidan
- Light-versioner av politiska dokument
- Jämförelser med andra

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Med "brukarorientering" avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. 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 brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Bromma stadsdel har inte ett uttalat brukarfokus i en fristående policy eller något liknande dokument. Däremot lyfts brukarperspektivet tydligt fram i verksamhetsplanens delar knutet till varje verksamhet. I denna plan finns för varje verksamhet ett kapitel som rubriceras "Så stärker vi brukarnas inflytande". Här anger varje verksamhet hur man arbetar för att brukarinflytandet ska öka.

Konkretiserandet av brukarperspektivet på alla tjänster görs genom ett stort antal kvalitetsgarantier som utgår från kvalitetsåtaganden i verksamhetsplaner. Dessa förekommer för alla enheter och de utvärderas och revideras årligen. Garantierna som utlovas innehåller ingen typ av kompensation för brukarna. Innehållet i kvalitetsgarantiernas åtaganden ser olika ut i en jämförelse inom och mellan verksamheter. Framförallt inom för-/skolans område är många åtagandena mer generella och därmed svårare att utvärdera (t.ex. "Lägga stor vikt vid barnens totala utveckling och stimulera denna under dagens alla aktiviteter", "Vi erbjuder att alla barn ges möjlighet till trivsel, glädje och trygghet...."). Det finns även mer konkreta utfästelser som "Erbjuda daglig kontakt mellan föräldrar och personal samt skriftlig information en gång per månad". Denna mix finns även inom äldreomsorgen, dock med en övervikt på mer konkreta utvärderingsbara åtaganden (t.ex. Vi "erbjuder dig stöd till läsning, minst en timme per vecka").

Garantierna sprids bland brukarna på olika sätt. Äldreomsorgen sprider via folder som delas ut till brukarna, biståndshandläggarna skickar ut, skolorna anslår sina. Brommas arbete med kvalitetsgarantier kan tjäna som förebild för många andra kommuner som påbörjat arbetet med att införa kvalitetsgarantier/servicedeklarationer, etc.

Brommas presentation av sitt tjänsteutbud är tydligt. Stadsdelens hemsida ger en presentation av service per verksamhetsområde. Det finns möjlighet att söka information per enhet i de större verksamheterna som t.ex. förskola, skola och äldreomsorg. Det är framförallt kontaktuppgifter, enhetens storlek och geografisk placering som anges. Det finns i de flesta fall tillgång till enhetens kvalitetsgaranti, vilket ger en bild av de tjänster som erbjuds. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att öka jämförbarheten mellan enheter som tillhandahåller tjänster av samma slag genom att ange olika jämförande resultatmåttn som kan ge brukarna en bild av hur väl enheten lyckas. Utöver informationen på hemsidan skickas varje år en skriftlig övergripande information till hushållen om den service och stöd förvaltningen erbjuder samt information om nämndens ledamöter.

För att ytterligare stärka stödet till brommaborna, har stadsdelen öppnat ett "Kontaktcenter" där man samordnar informationstjänster till invånarna. Inom denna organisatoriska enhet finns webbmastertjänst, informatör, samhällsväglare, telefonister m.m. Tanken är att det ska ske en samordning mellan växel- och webbtjänster. Även ansvaret för 24-timmarsservice finns på "Kontaktcenter".

Kontaktcentret ska per telefon kunna svara på enklare frågor. Den som ringer in kan via knapptryckningar välja område och kan sedan få möjlighet att tala med telefonist/ handläggare knuten till det valda området. 70 % av frågorna som kommer in till kontaktcentret ska kunna besvaras här utan att frågan skickas vidare. Även "klagomål" tas emot, t.ex. om någon inom äldreomsorgen inte har fått sin matlåda. Kontaktcentret äger frågan tills den besvarats. Alla ärenden registreras som inkommande. Kontaktcentret sköter även enkla handläggningar som t.ex. anmälan till förskola, ansökan färdtjänst, m.m. och arbetar mycket med att utveckla e-tjänster. Brommas kontaktcenter innebär en samordning av information, som bör vara intressant för andra kommuner att studera.

Det finns ett förbättringsområde när det gäller Brommas information till invånarna. Det finns fortfarande människor som inte har tillgång till eller behärskar webbtjänst och det finns de som har andra skäl som gör att det är svårt att läsa hemsidan. En del människor har ett behov att få träffa någon fysisk person för att direkt få ställa frågor och resonera kring något som berör dem. Denna möjlighet är begränsad i Bromma utifrån de frågor

som Kontaktcentret besvarar. Stadsdelens kontaktcenter kommunicerar via telefon och hemsidan. Det finns kommuner att studera när det gäller personligt bemannade medborgarkontor. Botkyrka, Trollhättan och Uddevalla är några kommuner som har ett eller flera medborgarkontor.

När det gäller valfrihet så finns det i Bromma de möjligheter som gäller för hela kommunen. Stadsdelen använder sig av ett kundvalssystem inom hemtjänsten och det finns valfrihet inom förskola och skola i mån av plats. Stockholms Stad har ett fritt val av gymnasier inom hela staden.

Stadsdelen har ett flera alternativa utförare inom äldreomsorgen, omkring 1/3 av platserna köps av privata utförare. 1/3 av förskolorna drivs i alternativ regi och stadsdelen har en Montessoriskola, en Waldorfskola och två privata skolor som rymmer åk 6-9.

Ett mycket starkt område i Bromma är brukarundersökningar av olika slag. I princip alla verksamheter genomför brukarenkäter i olika omfattningar. Stockholms Stads Utrednings- och statistikkontor genomför återkommande brukarundersökningar i flera verksamheter och stadsdelen genomför själv ett stort antal. Som nämnts tidigare skulle stadsdelen kunna bli bättre på att nå ut med resultatet från bl.a. enkäter till invånarna.

Utöver brukarenkäter genomförs flera andra undersökningar för att ta reda på servicekvalitet. Många verksamheter har många kontakter med olika brukarråd. Det finns bl.a. föräldra-, anhörig-, pensionärsråd, m.m. Flera andra former av brukarkontakter genomförs också. Många gånger görs detta på enhetsnivå.

Intrycket är att de genomförda brukarundersökningarna ger avtryck i processen kring verksamhetsplanering och uppföljning.

Bromma har infört ett stadsdelsövergripande synpunkts- och klagomålshanteringssystem. Systemet kallas ”Tillsammans blir vi bättre” och är tillgängligt via webben och via blanketter. Trots den samordnade ingången i systemet, vilket underlättar för brukarna, är inte rutinerna lika för hur synpunkterna och klagomålen registreras och följs upp i de olika verksamheterna. De flesta verksamheterna sammanställer inkomna synpunkterna i verksamhetsuppföljningen. Stadsdelen har inget enhetligt IT-system för hantering av det som kommit in och uppföljningen av åtgärder. Det finns vissa utvecklingssteg som skulle kunna genomföras för att effektivisera synpunkts- och klagomålshanteringen:

- En synkronisering med de synpunkter och klagomål som kommer in via Kontaktcenter. Dessa hanteras i dag separat.
- En allmän registrering av även telefonsynpunkter som kommer in till olika delar av organisationen.
- Mer enhetliga rutiner för hur synpunkter och klagomål ska hanteras. Detta för att skapa möjligheter till jämförelser och underlätta för en övergripande uppföljning av nämnden.
- Kvalitetssäkring av inkomna synpunkter/klagomål – åtgärder – tillbakaföring till den som klagat. Detta görs kanske enklast via ett IT-system. Det finns flera kommuner som använder sig av mer eller mindre avancerade system för hantering av synpunkter och klagomål. Några av dessa system finns i Södertälje, Kungsbacka och Arvika.

Bromma stadsdel gör som många kommuner i Sverige gör när det gäller utbildning och riktlinjer för bemötande. Man vänder sig till frontpersonal i olika verksamheter. Det är en bra början, men man ska inte glömma att alla i en kommunorganisation bör ha ett brukarfokus i sitt arbete. Det kan även finnas ett värde att lyfta in en enhetlig syn på brukaren som utgår från hela organisationens perspektiv. Det kan till viss del göras genom att komma överens om några grundläggande riktlinjer då det gäller tillgänglighet och bemötande. Det kan gälla allt från personliga möten till telefon- och e-postkontakt. Intressanta exempel att lära av kan Bromma få från de kommuner som medverkat i KommunDirekt, ett projekt som drivits av Sveriges Kommuner och Landsting. Här har Tyresö, Mark, Falköping och Trollhättan samverkat kring bemötandefrågor. En annan intressant kommun är Kungälv som har utbildat all sin personal utifrån en kommungemensam syn på brukaren och uppdraget i kommunen.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Brukarfokusering i verksamhetsplaner och uppföljning av dessa
- Garantier och åtaganden
- ”Kontaktcenter”
- Många brukarundersökningar
- Övergripande synpunkts-/klagomålssystem

Förbättringsområden

- Tydligare garantier i vissa fall
- Ökad jämförbarhet mellan enheter
- Synkronisering, utveckling av synpunkts-/klagomålssystem (IT-system, telefon, enhetlighet)
- Stadsdelsövergripande arbete med tillgänglighet och bemötande

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannani-vå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möj-ligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna/verksamheterna). 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 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 skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Stockholms kommunfullmäktige har antagit fem övergripande inriktningsmål som gäller hela kommunen. Under vart och ett av dessa mål finns prioriterade inriktningar.

Stadsdelsnämnderna har i sina verksamhetsplaner angivit sina egna mål kopplat till dessa övergripande mål och generella inriktningar. Detta gäller givetvis också Bromma. Dessa åtaganden är oftast av åtgärdskaraktär (något som ska göras), men i vissa fall även av resultatkaraktär (något som ska uppnås). Många av åtagandena är direkt uppföljnings-/mätbara. Utöver dessa åtaganden finns inriktningsmål för respektive verksamhet. Alla avdelningar anger åtgärder under rubrikerna ”uppdrag och organisation”, ”verksamhets- och kvalitetsutveckling”, samt ”budget och prestationer”. Beskrivningarna är framförallt av åtgärdskaraktär. Verksamhetsplanen innehåller för varje avdelning en kostnadsbudget fördelad på ett antal underposter som är knutna till olika tjänster inom avdelningen.

Utöver denna styrkedja finns många andra kommunala styrdokument. Totalt nämns vid intervjuerna att det finns omkring 160 olika övergripande styrdokument att ta hänsyn till. I dessa dokument finns också mål som ska uppnås. Trots att det har blivit färre övergripande mål de senare åren, är intrycket att en del av dessa mål inte är levande i stadsdelen.

Längst ned i styrkedjan, på enhetsnivå, finns åtaganden i kvalitetsgarantierna. Dessa kan sägas vara de som anger nivå på tjänsterna anpassad till vad som är möjligt enligt budget. Denna koppling mellan angiven ekonomisk budget och utförd tjänst är inte i alla delar riktigt tydlig. För en betraktare utifrån kan styrkedjan från kommunövergripande nivå till den enskilda enheten i stadsdelen tyckas mycket lång med många olika nivåer. Här finns risk en att länken mellan de olika nivåerna kan bli lite otydlig. Dock är intrycket att Bromma kommit längre än många andra svenska kommuner när det gäller att förankra och skapa en delaktighet ute i verksamheterna kring innehållet i dessa mål och uppföljningen av dem.

Det finns ett arbete i kommunen med kommunövergripande nyckeltal inom de flesta verksamheter (ILS – ”stadens integrerade lednings och styrsystem”) Detta system verkar fortfarande inte vara fullt i drift. De flesta mått är ekonomiska, men även volymindikatorer förekommer. Kvalitetsindikatorer är däremot sällsynta. Dessa nyckeltal ingår för närvarande som en del i stadsdelens internkontrollplan och är inte helt tydligt kopplade till budget och verksamhetsplan. Det finns enligt uppgift en ambition att göra detta.

I stadsdelens verksamhetsbokslut redovisas i ett samlat kapitel omkring 100 nyckeltal. Dessa redovisas inte jämförda med andra stadsdelar eller kommuner och de är inte heller knutna till mål. Signalvärdet av dessa indikatorer är inte tydlig eftersom det inte heller finns någon förklarande text som anger hur dessa nyckeltal ska tolkas.

När det gäller nämndens uppföljning av ekonomi och verksamhet, sker det dels månadsvis, dels per tertial (två stycken rapporter). Den månadsvisa uppföljningen gäller i princip bara ekonomi. Däremot ska fokus i tertialrapporter vara ”verksamhet”. Intrycket är att återrapporteringen av verksamhet i dessa rapporter främst sker i form av beskrivning av åtgärder som gjorts sorterad under de rubriker som finns i verksamhetsplan/budget. Det finns mindre av resultatrapportering, vilket till viss del försvårar kopplingen mellan ekonomi och utförd verksamhet. Detta skulle kunna vara ett utvecklingsområde i Brommas uppföljningsprocess. Även fler jämförelser med andra stadsdelar och kommuner skulle kunna vara ett sätt att ge mer kunskap till uppföljningsprocessen.

Som nämnts ovan är man i Bromma duktiga på att skapa ett engagemang ute i verksamheterna kring uppföljning av verksamhetsplaner. Vid intervjuerna nämndes: "Man skriver för sig själv – inte för andra. De anställda ska förstå att man är en del av ett sammanhang." Ett spännande arbetssätt som använts i uppföljningsarbetet är de team av olika professioner som läser och ger återkoppling på enheternas verksamhetsplaner.

Ett bra kännemärke för Bromma är den tydliga rollfördelning som råder mellan politiker och tjänstemän i Bromma. Det tycks vara mycket klart i organisationen vilken typ av frågor som hör hemma på politikernas bord och vilka frågor som är tjänstemännens. Nämndens formella kontakter går företrädesvis via stadsdelschefen. Även diskussionsklimatet är gott mellan politiker och tjänstemän. Det kan bero på ett relativt tydligt styr- och uppföljningssystem, men flera olika arenor där politiker och tjänstemän kan diskutera friare kring strategier m.m. bidrar också.

Inför nämndens gruppmöten träffas hela ledningsgruppen (tjänstemännen), samt gruppledarna en gång per månad. En dag per år möter nämnden alla enhetschefer under heldag. Flera informella kontakter sker i budgetprocessen. Under 2006 arbetar nämnden och alla chefer kring framtidsbygget "Bromma 2015". Ett av syftena är att skapa en "vi känsla" och lära av varandra. Ett annat syfte är att samla kunskaper som finns hos politiker, chefer och de fackliga organisationerna för att sedan kunna bygga några gemensamma framtidsscenarioer. Detta har lett till utvecklingsarbete och bildande av nya utvecklingsgrupper.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Arbete med ILS
- Tydlig rollfördelning nämnd – stadsdelsförvaltning
- Tydligt fokus på att aktivera organisationen kring verksamhetsstyrnings-/uppföljningssystemet
- Kollegiegranskning av verksamhetsplaner

Förbättringsområden

- Koppla resultatindikatorer till mål
- Fler nyckeltal och indikatorer avseende kvalitet
- Bättre koppling mellan ekonomisk budget och verksamhetsmål
- Öka jämförelser med andra stadsdelar och kommuner vid verksamhetsuppföljning

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorieellt samarbete och samordning över sektorsgränser?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?

4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

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.

Sammantaget är intrycket att Bromma har en förvaltningsorganisation som kännetecknas av en hög grad av delegerat ansvar till enhetsnivå. Resultatenheter har stor frihet att inom befintliga ramar ansvara för budget, personaltillsättningar och organisationsförändringar.

Organisationen genomsyras av ett klimat där samarbete över gränser uppmuntras. Det finns en stor mängd samarbetsprojekt dels mellan verksamheter inom organisationen, dels mellan verksamheter i olika stadsdelar. Det finns även samarbete med andra organisationer som högskola, arbetsförmedling, landstinget, etc.

Nedan exemplifieras med några av dessa samarbetsprojekt:

Skola

- ”Röda tråden”. Förskola, skola och gymnasium i samverkan med lärarhögskolan, kring utvecklande av ett gemensamt arbetssätt för bl.a. dokumentation. Forskningsbaserat utbyte.

Äldreomsorgen

- ”HÄVSBRO” Hässelby/Vällingby och Bromma samarbetar kring mångfald.
- Mälarbackens äldreboende och Ersta Sköndals Högskola samverkar kring att knyta forskning till praktiskt arbete. Det gäller certifiering i reminescens, validation inom demensvård, etik m.m.

Miljö och teknik

- Stadsdelsförvaltningen samverkar med bostads- och hyresrättsföreningar kring ”Brukaravtal”.

Social sektor

- ”Bromma jobbforum” i samverkan med arbetsmarknadsnämnden för att få ut brukarmålgruppen i studier eller på arbetsmarknaden.

Många av de samarbetsprojekt som genomförs mellan stadsdelar i Stockholms Stad är finansierade av stadens ”Kompetensfond”. Fonden har varit en mycket bra stimulans till kompetensutveckling och samarbete, vilket Bromma har varit duktiga att dra fördel av.

Det finns ett utvecklingsområde för Bromma när det gäller den mångfald olika samarbetsprojekt som finns i stadsdelen. De projekt som genomförs är inte enhetligt beskrivna eller uppföljda. Det finns oftast tydliga projektbeskrivningar till projekt som är externt finansierade av t.ex. kompetensfonden och EU. Många samarbetsprojekt

som inte har detta formella krav på beskrivning är beskrivna på många olika sätt, från väldigt schematiska till detaljerade. Det skulle kunna funnas ett värde i att tydligare beskriva kostnader i form av t.ex. nedlagd tid, tidsplan, uppföljningsbara mål, etc.

I verksamhetsboks slutet finns utrymme för avrapportering av större projekt. Här finns endast möjlighet att följa upp dem ekonomiskt. I bokslut för 2005 fanns endast två EU-projekt redovisade. Denna del av uppföljningen skulle kunna utvecklas.

Intrycket är att samspel mellan olika ledningsnivåer i stadsdelen är frekvent. Det förekommer inom alla verksamheter regelbundna möten i ledningsgrupper. Stadsdelsledningen har under 1,5 år besökt alla stadsdelens enheter för att föra en dialog kring den aktuella situationen, framtiden och kanske framförallt kring mål i verksamheten. Ett ambitiöst åtagande som genomförts väl. Varje verksamhet genomför återkommande planeringsdagar då det finns möjlighet att för chefer att träffas och diskutera viktiga frågor.

Ett utvecklingsområde inom ledarskap i organisationen skulle kunna vara att tydligare beskriva den enskilda chefens roll utifrån sin befattning och rollen som ledare för just den verksamhet som han/hon ska leda. En sådan beskrivning skulle kunna kopplas till verksamhetsplanens inriktningar och mål, samt stadsdelens gemensamma "Bromma-profil".

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Hög grad av delegation i organisationen
- Många samarbetsprojekt mellan verksamheter i stadsdelar (bl.a. kompetensfonden) och med externa organisationer
- Besök av ledningsgruppen i organisationen

Förbättringsområden

- Mer enhetlig och tydligare beskrivning av projekt och tvärssektoriellt samarbete
- Tydliggöra förväntningar på ledarskapet knutet till tjänst

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?
- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

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 i även verksamhetsuppföljning avseende även volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av det samma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grunden om att kunna mäta produktivitet och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapporte-

ring är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetperspektiv.

I verksamhetsberättelser och kvalitetsredovisningar från Brommas enheter rapporteras årligen från genomförd verksamhet. Fokus på rapporteringen är på genomförda åtgärder och mer sällan på resultat (Vad har man uppnått?). Det finns undantag. Resultatredovisning förekommer t.ex. inom skolan avseende behörighet till gymnasiet och när det gäller meritvärde. Jämförelser görs i detta fall med andra stadsdelar och med landets snitt. Ibland görs det i förhållande till mål, ibland i förhållande till mer allmänna rubriker.

Strukturen i rapporteringen varierar mellan enheter inom samma verksamhet, men framförallt mellan enheter i olika verksamheter. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att göra åiterrapporteringen mer lika inom och mellan olika verksamheters enhetsrapporter. Detta skulle underlätta jämförelser och även underlätta möjligheten att aggregera upp sammanställningar till nämnds nivå. Ett annat område som skulle kunna utvecklas är användning av indikatorer för måluppfyllelse. Dessa indikatorer som kopplas till mål/åtaganden skulle då mer bygga på resultatmätt kring volym och kvalitet.

En styrka som Bromma har i arbetet med verksamhetsuppföljningen är som tidigare nämnts, den förankring i den enskilda enhetens fortsatta utveckling som man tillmäter uppföljningsprocessen.

Ett utvecklingsområde som rör uppföljning, är det som tidigare beskrivits angående tydligare måldokument kring projektarbete och tvärspektoriellt samarbete. En tydligare målformulering kräver även en noggrannare uppföljning.

Ett område som tycks vara mycket tydligt i organisationen är arbetet med löpande kontroll av den ekonomiska situationen under året. Stadsdelen har budgetcontrollers för alla verksamheter och dessa följer löpande upp budgeten för alla verksamheter och avdelningar. Det görs även uppföljningar via nyckeltal som rör ekonomi och till viss del verksamhet. Intrycket är också att det vid avvikelser som uppstår sker tydliga reaktioner från ledningen riktat mot den avdelning där avvikelsen uppstår. Det finns exempel på resultatenheter som upplösts när budgetbalans inte har kunnat hållas. Detta har skett om en resultat enhet gått med underskott i två år i följd. Verksamheten delas då upp på andra enheter.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Kvalitetsredovisningar/verksamhetsberättelser på enhetsnivå
- Delaktighet på enhetsnivå kring verksamhetsrapportering
- Inslag av kostnadsbudgetering
- Tydliga åtgärder i organisationen vid ekonomiska avvikelser

Förbättringsområden

- Mer enhetlighet i verksamhetsuppföljning
- Ökad redovisning och jämförelse avseende resultat
- Redovisning av indikatorer kopplade till mål
- Mer enhetlig avrapportering av projekt (mål, insatta medel avseende bl.a. tid, m.m.)

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer prestationslönesystem?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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 bl.a. 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 och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Stadsdelens övergripande utbildningsbehov av personal hanteras i två dimensioner; kortsiktiga och långsiktiga behov. Det finns en arbetsgrupp för vardera området. Tanken är att behoven dels ska fångas upp via medarbetarsamtalen som då aggregeras upp via avdelningscheferna, dels genom behov som uppstår genom de mål som finns i dokumentet "Bromma 2015". De fackliga organisationerna har deltagit i diskussioner kring kompetensutveckling.

När det gäller de personliga behoven för kompetensutveckling har man i Bromma börjat arbeta med individuella utvecklingsplaner som i sin tur bygger på medarbetarsamtalen. Dessa utvecklingsplaner ska börja följas upp från och med i år.

Bromma stadsdel har genom ett kommunövergripande stöd en stor möjlighet att genomföra olika kompetensutvecklingsinsatser. En stark motor i detta är den kompetensfond som Stockholms stad drivit några år. Alla verksamheter har tagit del av utbildningar som är helt eller delvis finansierade av kompetensfonden.

Systemet för individuell lönesättning i Bromma ser ut som på många andra håll i Sverige. Det finns ett färdigt system med övergripande kriterier för lönesättning som sedan brutits ned till verksamhetsanpassade kriterier. Åsikten bland många av de intervjuade var att möjligheten till individuell lönesättning är liten genom att det finns begränsningar i systemet avseende ekonomiskt utrymme för lönespridning.

Ett starkt område i Bromma är arbetet kring arbetsmiljön. Två kommunövergripande medarbetarenkäter har gjorts, en 2004 och en 2006. Mellan dessa undersökningar har respektive verksamhet genomfört egna arbetsmiljöundersökningar. Lokalt görs återkommande arbetsmiljöronder på enheterna och det finns lokala samarbetsavtal på varje enhet. Samtliga chefer är arbetsmiljöutbildade och diplomerade. Respektive avdelnings arbetsmiljöarbete rapporteras i verksamhetsrapporter och arbetsmiljöarbetet sammanställs per verksamhet dels i tertialrapport nr 2, dels i verksamhetsbokslandet.

Medarbetarsamtalen är kanske den viktigaste kontaktytan mellan den enskilde chefen och den enskilde medarbetaren. Det är därför viktigt att dessa samtal genomförs, do-

kumenteras och att det som beslutas i samtalen följs upp. I Bromma sammanfattas de genomförda medarbetarsamtalen i verksamhetsboks slutet. Kommunen har även på övergripande nivå följt upp och utvärderat stadsdelarnas medarbetarsamtal. Varje medarbetarsamtal ska även dokumenteras i form av individuella utvecklingsplaner. Enligt uppgift vid intervjuerna har inte utvecklingsplaner upprättats för alla anställda och kvaliteten på de som genomförts har inte säkrats. Om detta stämmer, kan det vara ett förbättringsområde för Bromma. En individuell utvecklingsplan är ett viktigt redskap för att befästa och kvalitetssäkra effekten av medarbetarsamtalet.

Stockholms stad har aktivt arbetat med ledarskapet i kommunen. Bland annat har man tagit fram en ny övergripande ledarpolicy. Det finns även ett flertal olika centrala initiativ kring ledarskapsutbildningar från central nivå. Bland annat erbjuds en utbildning som ger kommunala chefer ett s.k. "chefskörkort". Lokalt erbjuder Bromma sina nya chefer en introduktionsutbildning som framförallt berör chefskapets praktiska frågor med bl.a. personal- och ekonomifrågor. Denna utbildning är inte obligatorisk. Ytterligare ett antal chefsutbildningar erbjuds dessutom i en utbildningskatalog. Där finns t.ex. personlig utveckling för chefer (6 dgr), situationsanpassat ledarskap (2dgr), argumentationsteknik, utvecklingssamtal, arbetsrätt rehabilitering, etc. Dessa utbildningar är inte heller obligatoriska.

Det finns ett möjligt utvecklingsområde Bromma kring ledarskapsutveckling. På lokal nivå i stadsdelen framgår det inte riktigt tydligt hur man brutit ner och anpassat ledarskapspolicy till Brommas förhållanden. En sådan anpassning skulle kunna vara ett sätt att klarare definiera Brommas chefers roll i förhållande till bl.a. övergripande mål i verksamhetsplanen. Det skulle också gå att genomföra ledarskapsutbildningar som mer utgår från företeelser som är aktuella i Bromma. Stadsdelens verksamhetsplan är en naturlig utgångspunkt även i detta fall.

I Bromma finns många exempel på forum där chefer kan utbyta idéer och erfarenheter kring ledarskap. Stockholms Stad erbjuder centrala mentorsprogram och samtalsgrupper för chefer. Bromma stadsdel har chefsmöten 5-6 gånger per år. Här sker information och diskussion kring bl.a. ledarskapsfrågor. Dessutom genomförs någon form av konferens-/studieresa varje år för alla chefer. Utöver detta arbetar varje verksamhet med ledarskap utifrån respektive yrkesroll. Skolan arbetar med mentorspar. Det finns team som ger stöd inom respektive stadium, där det sker coaching och diskussion kring ledarskapsfrågor. Även inom flera andra verksamheter finns det handledning och andra former av stöd i ledarskapet.

Ett sista förbättringsområde som kan nämnas inom detta område, är att följa upp genomförd kompetensutveckling, mer än via budgetuppföljning av externa utbildningskostnader. Detta skulle t.ex. kunna göras med hjälp av mäta tid som avsatts, samt någon eller några kvalitetsindikatorer som kan ge en bild av hur "bra" kompetensutvecklingen har varit. Det finns få kommuner kommunala exempel på hur man kan göra detta. Umeå kommun har prövat en modell för att mäta utbildningstid, men inte nått ända fram.

Sammanfattning område 6**Styrkor**

- Kunskap kring korta och långa behov av utbildning
- Individuella utvecklingsplaner
- Kommunövergripande medarbetarenkäter
- Kommunövergripande ledarskapsutbildning - chefskörkort
- Flera stödfora för chefer centralt – lokalt (mentorsprogram, chefsmöten, chefscafé, m.m.)

Förbättringsområden

- Uppföljning av individuella utvecklingsplaner
- Kvalitetssäkring av medarbetarsamtal
- Ledarskapsutbildning med "Brommaprofil"
- Uppföljning av genomförd utbildning (t.ex. tid)

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

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 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 identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta 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. Några kommuner som studerar avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge.

Stockholms Stad har ett kvalitetssystem som stadsdelen följer. Tidigare byggde detta system på SIQ:s modell för verksamhetsutveckling. Nu utgår detta arbete från stadens centrala kvalitetsstrategi "Kvalitetsarbete i Stockholms stad". Det praktiska arbetet kopplat till denna strategi är mycket tydligt knutet till arbetet med att ta fram budget och verksamhetsplan, samt uppföljningen av dessa dokument. Kvalitetsarbete har blivit synonymt med att kvalitetssäkra processerna kring dessa dokument, samt att bedriva ett ständigt förbättringsarbete utifrån vad som anges i dem.

Brommas signum i detta kvalitetssystem är att skapa medvetenhet och delaktighet för alla i verksamhetsplaner och kvalitetsredovisningar. "Det ska vara tydligt att man skriver för sig själv och inte för andra. Det gäller att förstå att man är en del av ett

sammanhang.” Ett annat kännetecken är att brukarfokus har blivit tydligare i arbetet enligt styrsystemet. Ett exempel på detta är uppföljningen av åtaganden i tertialrapport 2. I denna uppföljning finns ett tydligt brukarfokus och utgör grunden för förbättringsarbete.

Viktigt i sammanhanget är att nämna de kvalitetsredovisningar som görs inom förskola och grundskola.

Lärande jämförelser med andra organisationer är en mycket viktig metod när det gäller utvecklingsarbete. Genom att vara en del i en storkommun sker det flera exempel på lärande mellan de olika stadsdelarna. Däremot finns det mindre av lärande jämförelser mellan Bromma och andra kommuner. Vissa exempel finns, t.ex. skolchefsnätverk inom länet och park-/gatuverksamheten medverkar i nationella nätverk. Att utveckla lärande nätverk med andra kommuner skulle kunna vara ett utvecklingsområde för Bromma.

Även när det gäller jämförelser som bygger på tydliga mått, finns det en utvecklingspotential. Det gäller framförallt mer heltäckande jämförelser med andra stadsdelar eller kommuner. Nyckeltal finns i organisationen, men intrycket är att de inte används systematiskt för jämförelser med andra för att bedöma effektivitet och kvalitet. Här kan de jämförande nätverk som drivs med stöd av Sveriges kommuner och Landsting tjäna som förebild.

Den personal som finns i en organisation sitter på en stor kunskap och de har ofta idéer på hur man skulle kunna förbättra verksamheten. Det är då viktigt för en organisation att synliggöra denna kunskap och fånga upp de goda idéer som kan finnas för utveckling. Bromma stadsdel har inga sådana egna system. Stockholms stads kvalitetsutmärkelse, som också Brommas enheter söker till är ett sådant system, men stadsdelen skulle själv kunna hitta något sätt att uppmärksamma och belöna goda idéer och kunskap. Det finns några exempel ute i landet att lära av. Flera kommuner har egna kvalitetsutmärkelser (Göteborg, Umeå, Tyresö), det arrangeras interna kompetensmässor (Kungälv) och delas ut kvalitetstårtor (Trollhättan).

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Kommunövergripande kvalitetssystem
- Fokus på kvalitet i verksamhetsstyrning – uppföljning
- Stadens kvalitetsutmärkelse

Förbättringsområden

- Utökad jämförande lärande med andra kommuner, organisationer
- Forum för att fånga upp, sprida och belöna goda idéer
- Ökat jämförelse med andra avseende resultat (volym, kvalitet)

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

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 skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt.

Detta område har utvärderingsteamet valt att lyfta bort, eftersom många av de frågor som belyses inom detta område sköts av funktioner som sitter centralt placerade i kommunen. Vid jämförelser mellan olika storkommuners stadsdelar finns också stora skillnader kring vart dessa frågor hör avseende kommunen centralt eller stadsdelen.

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

| Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor, Bromma Stadsdel | | | | | | | |
|--|-----------|------------|------|---|-----------|------------|-----|
| | max-poäng | egna poäng | % | | max-poäng | egna poäng | % |
| 1 Offentlighet och demokratisk kontroll | | | | 2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering | | | |
| 1.1 Hur informeras medborgarna? | 40 | 30 | 75% | 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi? | 10 | 6,5 | 65% |
| 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang? | 40 | 38 | 95% | 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna? | 20 | 16 | 80% |
| 1.3 Hur informeras medborgarna om resultat? | 20 | 9 | 45% | 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet? | 20 | 14 | 70% |
| | | | | 2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar? | 20 | 19 | 95% |
| | | | | 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat? | 20 | 14 | 70% |
| | | | | 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten? | 10 | 2 | 20% |
| 3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän | | | | 4 Ledning, decentralisering och delegering | | | |
| 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet? | 30 | 16,5 | 55% | 4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering? | 30 | 24 | 80% |
| 3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå? | 20 | 20 | 100% | 4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna? | 20 | 15 | 75% |
| 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen? | 30 | 19,5 | 65% | 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet? | 20 | 19 | 95% |
| 3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän? | 20 | 18 | 90% | 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen? | 20 | 6 | 30% |
| | | | | 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter? | 10 | 7 | 70% |

| | max-poäng | egna poäng | % | | max-poäng | egna poäng | % |
|--|-----------|------------|-----|--|-----------|------------|-----|
| 5 Kontroll och rapportering | | | | 6 Personalpolitik | | | |
| 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet? | 40 | 16 | 40% | 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder? | 20 | 14 | 70% |
| 5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat? | 20 | 4 | 20% | 6.2 Förekommer prestationslönesystem? | 20 | 10 | 50% |
| 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader. | 20 | 15 | 75% | 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar? | 10 | 9 | 90% |
| 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner. | 20 | 18 | 90% | 6.4 Förekommer medarbetarsamtal? | 20 | 16 | 80% |
| | | | | 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram? | 20 | 14 | 70% |
| | | | | 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling? | 10 | 7,5 | 75% |
| 7 Verksamhetsutveckling | | | | 8 Kommunen som samhällsbyggare | | | |
| 7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem? | 20 | 15 | 75% | 8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet? | 40 | | |
| 7.2 Strategisk serviceutveckling. | 20 | 10 | 50% | 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet. | 20 | | |
| 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt? | 20 | 7 | 35% | 8.3 Kommunen som partner för näringslivet. | 20 | | |
| 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning. | 20 | 10 | 50% | 8.4 Kommunens internationella kontakter. | 20 | | |
| 7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen? | 20 | 9 | 45% | | | | |

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett drygt 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner och stadsdelar har utvärderats förutom Bromma: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Huddinge (2006), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungsbacka (2006), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Mark (2006), Mora (2004), Motala (2006), Mörbylånga (2006), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Orust (2006), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck, Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Sunne (2005), Svedala (2004), Säffle (2004), Söderköping (2005), Södertälje (2006), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2003, 2005), Västerås (2003), Åmål (2004), Åre (2005), Öckerö (2004) och Örebro (2006)..Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.