

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Hässelby-Vällingby stadsdel

2010-04-20--22

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Skillnad mellan den nya reviderade Kommunkompassen och den tidigare versionen
3. Hässelby-Vällingby stadsdel i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
4. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
5. Poängsammanställning

Leif Erichson, 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. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002 Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. 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 sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar 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 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 jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten ofta till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Skillnad mellan den nya reviderade Kommunkompassen och den tidigare versionen

Kommunkompassen har sitt ursprung i en modell som byggts upp i slutet av 1990-talet. Smärre justeringar har gjorts därefter när det gäller viss av frågeställningar. Under 2009 inleddes en större översyn av verktyget. I detta översynsarbete om hölls i ihop av SKL, ingick ett antal svenska kommuner, SKL, Oslo Universitet, Agder Universitet samt de danska och norska kommunförbunden.

Våren 2010 lanserades en ny och reviderad skandinavisk Kommunkompass. I denna version har många frågeområden förnyats. Detta beror på att den kommunala verkligheten har ändrats genom att system och sätt att lösa olika utmaningar har förbättrats under de senaste 10 åren. Några nya frågeområden har också tillförts eftersom de ökat i betydelse under de senaste åren. Några exempel på dessa är moral och etik, värderingar i organisationen, effektivitet och resultatstyrning, medarbetarskap samt hållbart samhällsbyggande.

Alla frågor i Kommunkompassen bedömer hur systemet är konstruerat för att lösa det efterfrågade problemet/utmaningen och hur stor del av organisationen som tillämpar lösningen. Det betyder inte att alla verksamheter ska göra på samma sätt. Däremot ska olika systemlösningar vara byggda på samma grund och de ska kunna kommunicera med varandra utifrån ett kommunalt helhetsperspektiv. Denna bedömningsgrund fanns även i den äldre versionen av Kommunkompassen.

En nyhet i den reviderade Kommunkompassen är att i ungefär hälften av frågorna bedöms om det efterfrågade systemet påvisar tydliga resultat och om dessa används för att utveckla verksamheten. I dessa frågor bedöms även om systemet utvärderas, analyseras och utvecklas. Här har följaktligen kraven skärpts jämfört med den ursprungliga Kommunkompassen.

För att underlätta jämförelser med tidigare gjorda utvärderingar kommer kommuner som utvärderas med Kommunkompassen att få både den gamla och nya poängskalan. Båda poängbedömningarna noteras i rapporter som sammanställs under 2010 och eventuellt en bit in på 2011.

3 Hässelby-Vällingby stadsdel i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Hässelby-Vällingby stadsdelsområde

Hässelby-Vällingby är ett av 14 stadsdelsområden i Stockholms stad, med läge i nordväst vid Mälaren. Området har cirka 63 000 invånare fördelat i nio stadsdelar. De största är Hässelby villastad, Hässelby gård, Vällingby och Hässelby strand. Hässelby-Vällingby har en blandad bebyggelse där villor dominerar i några stadsdelar och flerfamiljshus i andra. Befolkningen beräknas på tio års sikt öka med närmare 6000 personer. Inflyttning i stadsdelen sker till viss del även genom omflyttningar inom Stockholms stad. Drygt 32 % av befolkningen i stadsdelsområdet har internationell bakgrund. Denna grupp har ökat de senaste åren, vilket innebär nya utmaningar för att möta medborgarnas behov.

Hässelby-Vällingby har fler invånare än arbetstillfällena. Den offentliga sektorn dominerar arbetslivet genom stadsdelsförvaltningen och landstinget. Vattenfall och Svenska kraftnät är etablerade i Råcksta, men flyttar snart till Solna. I Vällingby City finns ett handelscentrum med Modehuset Kfem och mer än 200 restauranger, kaféer, butiker och serviceinrättningar. I Vinsta företagsområde finns ca 180 företag där de största är System 3R och COOP Forum.

Stadsdelens organisation

Stadsdelsnämnden har en viktig roll i staden och dess demokratiarbete. Stadsdelsnämnderna är en lokal länk mellan medborgare och stadens förvaltningsorganisation och förtroendevalda.

Stadsdelsnämnderna ansvarar för kommunal förskoleverksamhet, äldreomsorg, stöd och service till personer med funktionsnedsättning, individ- och familjeomsorg, socialpsykiatri, fritids- och kulturverksamhet samt barn- och ungdomsverksamhet. Stadsdelsnämnderna ansvarar även för vårdnadsbidrag. Vidare ansvarar stadsdelsnämnderna för stadsmiljöarbete, flyktingmottagning, viss tillsynsverksamhet, konsumentvägledning, ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsåtgärder. Allianspartierna utgör efter valet 2006 politisk majoritet.

Förvaltningen är indelad i avdelningar för ekonomi, förskola, personal, socialtjänst, stadsdelsmiljö och teknik samt äldreomsorg.

Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i april 2010 och är den första i Hässelby-Vällingby stadsdel. Utvärderarna har studerat dokument, granskat stadsdelsförvaltningens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med cirka 30 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av stadsdelens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan stadsdelens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering.

Rapporten

De områden där stadsdelen beskrivit arbetssätt som är vanliga i svenska kommuner belyses inte i rapporten. Den fokuserar på starka sidor, intressanta lösningar och möjliga förbättringsområden.

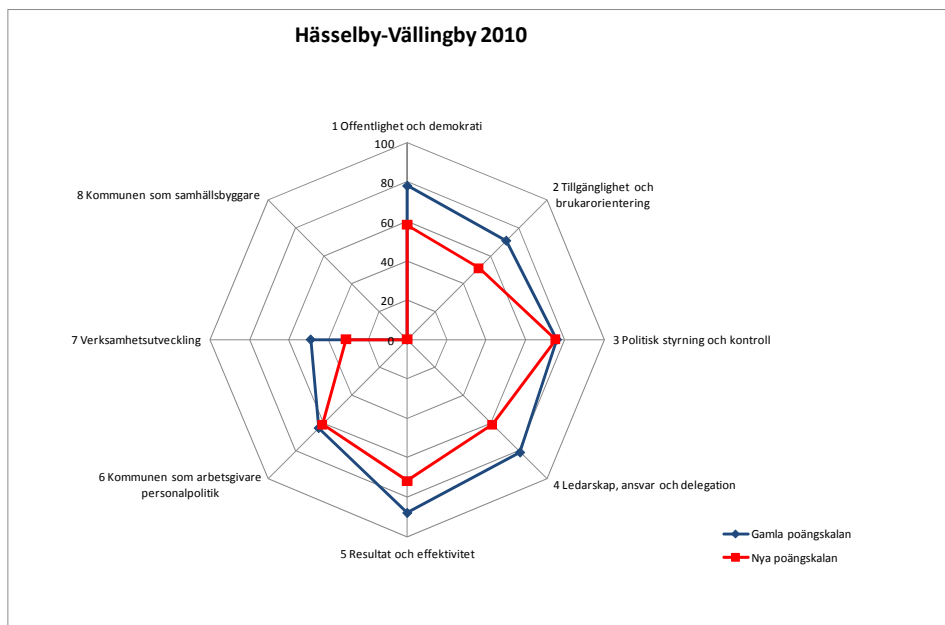
Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Hässelby-Vällingby stadsdel 2010 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Här redovisas både den nya reviderade poängskalan och den tidigare äldre. Det finns skillnader i innehåll på respektive frågeområden mellan den reviderade Kommunkompassen och den äldre versionen. Poängbedömningen görs i den ”nya” kompassen utifrån en mer strukturerad mall.

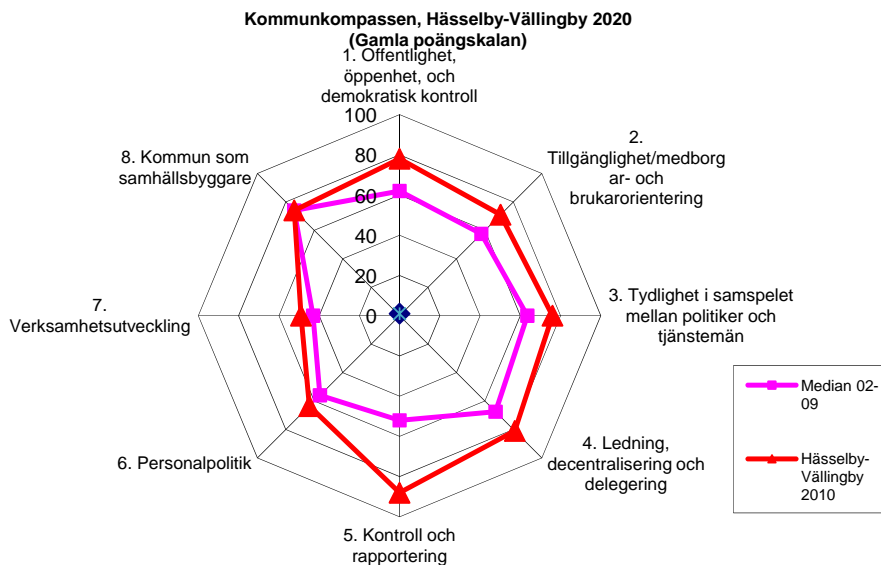
Observera att område 8, Kommunen som samhällsbyggare, inte bedöms då mycket av ansvaret för det som bedöms ligger centralt i Stockholm stad.

	Nuvarande poängskala	Äldre poängskala
1. Offentlighet och demokrati	58	78
2. Tillgänglighet och brukarorientering	51	71
3. Politisk styrning och kontroll	75	76
4. Ledarskap, ansvar och delegation	61	81
5. Resultat och effektivitet	72	88
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	61	63,5
7. Verksamhetsutveckling	31	49
8. Kommun som samhällsbyggare	0	0
TOTALT	409	506,5

De två poängskalorna visas i diagrammet nedan för att ytterligare förenkla och stödja jämförelser mellan dessa.



Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I nedanstående diagram illustreras Hässelby-Vällingbys profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medel av alla de kommuner som utvärderats. I denna jämförelse används den gamla poängskalan eftersom utvärderingar med den nya poängskalan ännu inte gett ett så pass stort underlag så att jämförelse med ett medelvärde kan göras. Hässelby-Vällingbys värde för område 8 är satt till det som gäller för medianvärdet för området.



Nedan presenteras en tabell som visar Hässelby-Vällingbys resultat i jämförelse med fem andra kommuner/stadsdelar som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen. Återigen är det den gamla poängskalan som visas då för få kommuner har utvärderats enligt den nya för att kunna göra jämförelser.

Tabell 2 Hässelby-Vällingbys resultat jämfört med fem andra.

Kriterium	Hässelby-Vällingby 2010	Bromma 2006	Skarpnäck 2004	Majorna (Göteborg) 2006	Stockholm stad 2009	Botkyrka 2005
1	78	77	76	66	74	91
2	71	71,5	61,5	66,5	78,5	88
3	76	74	75	87,5	74,5	95
4	81	71	64,5	68,5	82	82
5	88	53	51	74	80	86
6	61,5	70,5	66,5	68,5	62	82
7	49	51	49	66	59	78
8	0 ^{*)}	0 ^{*)}	0 ^{*)}	0 ^{*)}	92	94
Totalt	506,5^{*)}	468^{*)}	453,5^{*)}	497^{*)}	602	696

^{*)} Område 8 poängbedöms inte vid stadsdelsutvärderingar då mycket av ansvaret för det som bedöms ligger kommuncentralt. För jämförelse kan medianvärdet från alla utvärderingar läggas till. Hässelby-Vällingby får då totalsumman 580,5.

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Utvärderingsinstrumentet används även i Norge och Danmark, vilket möjliggör jämförelser med kommuner i dessa länder. I Sverige har drygt 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet

Sammanfattning av utvärderingen

Hässelby-Vällingby stadsdel uppnådde vid utvärderingen 506,5 poäng. För jämförelsernas skull har det uppskattade värdet enligt den gamla poängskalan valts, eftersom det ännu finns få resultat att jämföra med enligt den nya skalan. För att jämföra totalsumman med kommuner som även värderats avseende område 8 kan medianvärdet för detta område från alla utvärderingar som gjorts enligt den ursprungliga Kommunkompassen läggas till. Stadsdelen får då totalsumman 580,5, ett mycket högt värde och ett gott resultat, speciellt med tanke på att detta var stadsdelens första utvärdering. Medianvärdet för de utvärderingar som hittills gjorts i Sverige är 465,5 poäng (summa för åtta områden). Flera kommuner som utvärderats mer än en gång bidrar till att lyfta medianvärdet.

Jämfört med medianvärdet för alla genomförda utvärderingar enligt ”gamla Kommunkompassen” är stadsdelens bästa område 5 – Kontroll och rapportering, som också har kommunens högsta poängtal, följt av område 1 – Offentlighet, öppenhet och offentlig kontroll. De största förbättringsmöjligheterna ligger i förhållande till medianvärdet inom område 7 - Verksamhetsutveckling samt område 6 - Personalpolitik. Prioriteringen av specifika förbättringsåtgärder bestämmer stadsdelen själv.

En sammanfattning över stadsdelens resultat görs i en sammanfattningsruta efter varje område i nedanstående detaljerade genomgång.

4 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

1.1 Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig medborgarnas 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, 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 Kommunkompassen. Partiarbetet som av många politiker lyfts fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas med denna metod, då det ligger utanför kommunorganisationen.

Stockholms stad har en gemensam kommunikationspolicy och webbstrategi. Hässelby-Vällingby uppdaterar årligen en lokal kommunikationsplan för extern och intern kommunikation. Stadsdelen har däremot inte dokumenterat hur man arbetar strategiskt med demokratiutveckling. En sådan dokumenterad beskrivning är en möjlighet till förbättring. En strategi för demokratiutveckling, liksom andra övergripande strategier, bör vara tydligt kopplat till budget verksamhetsplan eller vara en del av denna. En dokumenterad strategi bör följas upp avseende effekter, samt kontinuerligt utvärderas och förnyas.

1.2 Hur informeras medborgarna?

Stadsdelens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet och att bli aktiva i medborgardialogen. Genom webbplatsens demokratiportal Insyn förmedlas bred information om det politiska arbetet. Medborgarna kan den vägen bl.a. ta del av handlingarna inför nämndens sammanträde. Detta är ett gott exempel. Webbplatsen ger möjlighet att prenumerera på nyheter inom valda intresseområden genom att nyhetsanmälan kommer via SMS. Det finns också möjlighet att prenumerera med hjälp av RSS-flöden för att se när webbplatsen har förändrats. KF i Stockholm sänder sina möten som webb-tv (även i efterhand), närradio och webbradio. Stadsdelen har tidigare gjort försök med sändningar från stadsdelsnämndens sammanträden. Det kan vara ett förbättringsområde att återuppta sändningarna.

En metod att göra viktig information tillgänglig för medborgarna är att förenkla och tydliggöra ett urval av stadsdelens dokument. Hässelby-Vällingby producerar varje år en innehållsrik folder med bl.a. information om stadsdelsnämnden, kortversion av budgeten och majoritetens inriktningsmål, adressuppgifter till politiker och chefer, samt övergripande presentation av verksamheterna. Foldern är ett gott exempel på

kortfattad kommuninformation till invånarna. Den är så bra att den borde distribueras till alla hushåll.

1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?

Information om resultat till medborgarna är en viktig fråga för att ge möjlighet till engagemang men också för ansvarsutkrävande. Stadsdelens invånare kan få viss information om verksamheternas resultat genom de brukarundersökningar som görs tillgängliga via webbplatsens avdelning "Jämför service", som är ett gott exempel på välstrukturerad och lättillgänglig information till medborgarna. Det som presenteras där kan jämföras med enheter i hela staden.

Andra resultat än brukarundersökningar presenteras på olika sätt på webbplatsen, t.ex. i "Jämför service", publicerade rapporter från Stockholms Stads Utrednings- och Statistikkontor AB (USK), på stadsdelens sidor "Dokument och rapporter" och som bilagor till nyhetsnotiser. För att underlätta medborgarnas sökande på hemsidan väljer en del kommuner att presentera alla resultat samlat, t.ex. Piteå kommun med sidan "Resultat och kvalitet" och Trollhättans stad med webbsidan "Kvalitet/resultat". En portal gör resultaten lättillgängliga för de som inte känner till den korrekta terminologin för användning i hemsidans sökfunktion. Resultat som ligger på verksamheternas egna sidor länkas till portalen. Det kan vara ett förbättringsområde att göra även andra typer av verksamhetsutvärdering tillgängliga för medborgarna och att göra resultaten lätta att hitta.

1.4 Hur främjas medborgardialog och deltagande?

Politikerna i Hässelby-Vällingby använder några intressanta metoder för att ge medborgare och brukare möjlighet att påverka beslutsärenden. Handikapp- pensionärs- och näringslivsråden får förslaget till budget och verksamhetsplan på remiss. Andra frågor där medborgarnas synpunkter bedöms vara viktiga bordläggs och frågan går ut på medborgarremiss via föreningar, bibliotek och hemsidan. Medborgarremisser är ett nytt arbetssätt, som använts i arbetet med stadsdelens integrationsprogram.

Nämndens öppna möten föregås av en halv timmes politikercafé, där medborgarna tar direktkontakt med politikerna. Därefter följer en halv timmes presentation inom nämndens ansvarsområde, t.ex. presentation av verksamheter och resultat. När mötet startar redovisas frågeställningar som tagits upp från allmänheten vid caféträffen för nämnden.

Medborgardialog är också ett verktyg i stadsdelens arbete med trygghet, utveckling av närmiljön och arrangemang av kulturaktiviteter. Fokusgrupper och trygghetsvandringar engagerar villaägare, föreningar samt invånarna i Smedshagen, Hässelbygård och Grimsta.

Som framtida utmaning kan stadsdelen överväga att utveckla medborgardialog med hjälp av de nya sociala medierna.

1.5 Etik - hur hantera korrupcion?

I programmet för introduktion av nyanställda ingår passet "Offentlighet-sekretess-mutor". Stadsdelen har etablerat rutiner och arbetssätt för att motverka felaktigheter, t.ex. det systematiska arbetet med årlig risk- och väsentlighetsanalys. Detta utmynnar

i en internkontrollplan som innevarande år aktualiserar risker för felaktigheter vid hantering av ekonomi och arbetstid.

Hässelby-Vällingby har inte någon övergripande plan/strategi för etiskt förhållningssätt, vilket kan vara ett förbättringsområde. Staden kan också överväga att etablera tydliga kanaler där den som misstänker oegentligheter kan lämna uppgifter och förbereda rutiner för att hantera dessa. Sådana kanaler är inte vanliga i svenska kommuner. För närvarande (våren 2010) diskuteras införande av sådana kontaktvägar i Göteborgs stad.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Kommunikationsplan som aktualiseras varje år
- Demokratiportalen Insyn ger bred insyn i det politiska arbetet
- Flera möjligheter att prenumerera på nyheter från webbplatsen
- Möjligheter till jämförelse mellan enheter i "Jämför service"
- Regelbunden och innovativ medborgardialog
- Systematiskt arbete med risk/väsentlighetsanalys - internkontrollplan

Förbättringsområden

- Dokumentera stadsdelens planer för demokratiutveckling
- Bild- och/eller ljudsändningar från nämndens sammanträden
- Distribuera den fina foldern "Hässelby Vällingby" med kommuninformation i populärversion till hushållen
- Öka publiceringen av resultat, gör dem lätta att finna
- Komplettera medborgardialogen med nya kanaler (sociala medier)
- Fördjupa arbetet att motverka korruption

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

2.1 Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?

Med "brukarorientering" avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt.

Hässelby-Vällingby arbetar med flera metoder som visar på brukarfokusering, t.ex. valfrihet, synpunktshantering, kvalitetsdeklarationer och brukarundersökningar. Medborgar-/brukarfokusering finns som inslag i flera styrdokument. Det kan vara ett förbättringsområde att samlat formulera stadsdelsförvaltningens strävan till brukarorientering. Det kan göras återkommande och väl synligt i verksamhetsplanen för att användas i förvaltningens kontinuerliga interna arbete med frågan "varför är vi här?" och vid extern kommunikation för att stärka varumärket Hässelby-Vällingby. Nynäs- hamns gemensamma värderingar och mantrat "människan före systemet" och Södertäljes gemensamma värdegrund, bl.a. med principerna "medborgarna först" och "respekt för individen" är två exempel på kommuner som arbetat med frågan.

2.2 Hur arbetar förvaltningen med tillgänglighet och bemötande?

Medborgarnas bedömning av kvaliteten i de kommunala tjänsterna påverkas till stor del av det bemötande man får av kommunens företrädare. Bemötandets betydelse

poängteras i Hässelby-Vällingby bl.a. i ett nämndsmål, i medarbetarpolicyn och i ledningsgruppens visionsdokument. Socialtjänsten har arbetat med begreppen etik och bemötande ur professionernas perspektiv. Det kan vara ett förbättringsområde att säkra att alla medarbetare får del av bemötandebildning som grundas på en överenskommen kommungemensam värdegrund som ram till verksamhets-specifika bemötandefrågor. Exempel på kommuner som arbetat på detta sätt är Marks kommun som utbildat alla anställda genom scenariospel och Södertälje kommun som utbildat alla med hjälp av ett kommunspelell.

För att ytterligare understryka vikten av ett gott bemötande kan detta göras mer synligt i lönekriterierna, ingå i kvalifikationskraven vid rekrytering i alla verksamheter (finns för närvarande i socialtjänsten) och att pröva möjligheten att inrätta en utmärkelse för gott bemötande. Karlshamns kommun har ett exempel på bemötandebemärkelse, där telefonväxeln delar ut "Guldluren" för att belöna god serviceanda.

Stadsdelen har policydokument för hantering av e-post och telefon. Det finns möjligheter till utveckling genom att följa upp den faktiska tillgängligheten och bemötandet. Kommunerna som deltog i SKL's nätverk KommunDirekt gjorde mätningar av möjligheterna att nå kommunen via telefon eller e-post. Rapporten från nätverket, som kan laddas ned från SKL's webbplats, kan vara intressant att ta del av. Undersökningen görs även av de runt 60 kommuner som medverkar i SKL:s projekt "Kommunens Kvalitet i Korshet". Information om detta projekt finns på SKL:s hemsida.

2.3 Hur informerar förvaltningen om service och tjänster?

Stadsdelens arbete inom området bjuder på flera goda exempel:

- Informationsmetoder som anpassats till individers behov t.ex. genom webbplatsens talsyntes, teckentolkning samt stöd för många språk
- Goda möjligheter att jämföra serviceenheternas erbjudanden och resultat i webbmodulen "Jämför service" – dock varierar informationsmängden mellan verksamheterna
- Enligt svenska förhållanden stort utbud av e-tjänster med fortsatt utbyggnad

Det kan finnas förbättringsmöjligheter i att erbjuda valfrihet genom kompletterande informationsvägar som inte bygger på tekniska lösningar, t.ex. vissa trycksaker och möjlighet till personliga möten.

2.4 Hur arbetar förvaltningen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?

Hässelby-Vällingby är ett gott exempel på valfrihet inom serviceutbudet med möjlighet att välja alternativa utövare. Det finns också goda möjligheter för brukarna att påverka innehållet i den service som ges. .

2.5 Hur arbetar förvaltningen med brukarundersökningar?

Stadsdelen har kommit långt i arbetet att bygga sin utveckling på fakta från brukarundersökningar. Alla verksamheter undersöker brukarnas åsikter. Detta görs även för intern service.

Brukarundersökningarna genomförs förvaltningsövergripande utom för några små verksamheter. Det finns följaktligen goda möjligheter till jämförelser mellan enheter

och med andra stadsdelar. En framtida utveckling kan vara att tillföra möjligheter att jämföra brukarnas nöjdhet mellan enheterna, t.ex. genom olika index. En annan förbättring kan vara att se över rutinerna för resultatpublicering i ”jämför service”, där några enheters resultat fattas.

2.6 Hur arbetar förvaltningen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?

Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är en viktig aspekt. 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.

Enheterna i Hässelby lämnar kvalitetsgarantier, som revideras varje år. Arbets sättet kan bli ett gott exempel om alla verksamheter gör sina garantier väl synliga för brukarna, t.ex. i ”Jämför service” så som förskolorna gör. Utvärderingen av garantierna sker bl.a. med hjälp av stadsdelens gemensamma synpunktshantering. Detta är också ett gott exempel. Synpunktshanteringen kan utvecklas genom att rapporterna görs mera synliga för medborgarna för att stärka tron på systemet och viljan att lämna synpunkter. Rapporteringen kan också berätta om återkommande synpunkter och hur synpunkterna åtgärdats.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Information om service som anpassats till personliga behov
- God information med möjligheter att jämföra i webbplatsens ”Jämför service”
- Välutbyggd e-service med planerad vidareutveckling
- Stadsdelen är ett gott exempel på valfrihet
- Brukarundersökningar genomförs i alla verksamheter
- Kvalitetsgarantier från samtliga enheter
- Gemensam synpunktshantering för alla verksamheter

Förbättringsområden

- Dokumentera stadsdelens strävan mot brukarorientering väl synligt
- Bemötandebildning för alla verksamheter baserad på en gemensam värdegrund
- Understryk betydelsen av bemötande vid lönesättning, rekrytering och med utmärkelse
- Mät tillgänglighet och bemötande vid kontakt med telefon och e-post
- Möjligheter till information genom personliga möten
- Jämför brukarundersökningarnas resultat mellan verksamheter
- Gör alla kvalitetsgarantier synliga för brukarna
- Utveckla rapporterna från synpunktshanteringen

Område 3 Politisk styrning och kontroll

3.1 Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?

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 målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning.

Stockholms stad har tydligt dokumenterat sin modell för styrning och uppföljning som en bilaga i budgetdokumentet. Staden har utarbetat "Vision 2030 – Ett Stockholm i världsklass". Alla stadens nämnder och bolagsstyrelser har fått i uppdrag att arbeta i visionens riktning i sina respektive verksamheter, men visionen är inte väl synlig i stadsdelens budget/verksamhetsplan. Hässelby-Vällingby följer upp visionens genomslag bland medarbetarna i medarbetarenkäten. Stadens budget har en förteckning över stadsövergripande styrdokument som en bilaga till budgeten, där visionen inte förts in. Det kan vara ett förbättringsområde att öka visionens styrkraft genom att koppla den starkare till styrsystemet.

Ett annat sätt att stärka helhetstänkandet i stadsdelen kan vara att låta en brett accepterad gemensam värdegrund växa fram. För att hålla kulturen levande kan den dokumenteras synligt, t.ex. i eller med koppling till verksamhetsplanen.

3.2 Styrns förvaltningen av tydliga politiska mål?

Att sätta mål innebär att man måste formulera vad man vill uppnå och när. För att kunna verifiera när ett mål har uppnåtts måste ett eller flera resultatmått knytas till ett mål. Det innebär att den som formulerar målet även måste ange vilken nivå man vill uppnå för resultatmåten. Det behöver i alla fall inte vara en specifik nivå, utan det kan även vara en angivelse att ett resultatmått ska "öka" eller "minska". Då det inte anges vad kommunen vill uppnå avseende ett resultatmått lämnas det över till den som läser måttet att tolka vad som är en bra nivå. I en kommun med många uttolkare av resultat kan detta skapa oklarheter om vad som är positivt eller negativt och om en angiven målnivå har uppnåtts.

Styrningen i Stockholm/Hässelby-Vällingby är ett gott exempel på tydliga kommunövergripande mål som är uppföljningsbara genom resultatindikatorer. Stadsdelens mål är till stor del lokala förpliktelser mot kommunfullmäktiges mål genom lokala indikatorer. Nämndens egna mål konkretiserar KF-målen för verksamhetsområdet och beskriver vilka resultat som ska uppnås. I Hässelby-Vällingby anges de egna målen till viss del med indikatorer, men många är av inriktningsskaraktär eller beskriver aktiviteter. Verksamhetsplaner på enheterna konkretiserar nämndens mål genom egna åtaganden, som ska beakta brukarnas behov och efterfrågan. Åtagande är vad enheten åtar sig gentemot brukarna och nämnden. I de studerade verksamhetsplanerna fanns exempel på att enheter väljer bort vissa nämndsmål när de gör åtaganden.

Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål. Förvaltningen har lämnat flera exempel på att denna princip tillämpas i Hässelby-Vällingby.

De intervjuade beskrev inte den politiska målformuleringen och resursfördelningen som tydligt sammankopplade processer i budgetarbetet, vilket innebär möjligheter till förbättring.

3.3 Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?

Den vanligaste styrmodellen i kommuner är att utgå från ett antal kommunövergripande mål som i sin tur på något sätt länkar till mål för olika verksamheter. Dessa mål följs upp i årsredovisningen och andra bokslutshandlingar. Tydlighet i de politiskt antagna målen ökar de reella möjligheterna att utvärdera och följa upp verksamheten t.ex. genom uppföljningsbara mått eller indikatorer.

Vid intervjuerna beskrevs att rapportsystemet fungerar väl och att förvaltningens rapporter till Stadsledningskontoret utgörs av aggregerade rapporter från enheterna. Ekonomisystemet kompletteras med verktyget ILS-webb för att styra mot och följa upp målen. De uppföljningsbara målen ger en tydlig uppföljning, som i kombination med den goda förankringen som ILS-webb fått bland cheferna gör systemet till ett gott exempel.

Jämförelser kan vara till hjälp när man ska bedöma resultatnivåer, för att hitta förbättringsområden och förebilder. De studerade rapporterna visade inte många jämförelser mellan enheter, med andra stadsdelar eller kommuner. Det kan vara ett förbättringsområde att öka inslaget av jämförelser i rapporteringen.

3.4 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?

För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Stadsdelen har en aktuell och tydlig delegationsförteckning. Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig. Vid intervjuerna var samstämmigheten speciellt stor kring politikernas klarhet kring sin roll.

3.5 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

Politiker och ledande tjänstemän har flera möjligheter till informell dialog, t.ex. vid nämndscaféer, gruppmöten och gemensamma seminarier. Politikerna gör också besök i verksamheterna, men ökad systematik för besöken kan vara en förbättringsmöjlighet. Vid utvärdering i Majornas stadsdel i Göteborg beskrevs en modell där politiker gjorde organiserade besök i verksamheterna under fastställda veckor på våren och hösten. Det upprättades ett schema i förväg som syftade till att alla verksamheter fick besök, att alla politiker var aktiva och varierade sina besök över tid.

Det kan vara ett förbättringsområde för stadsdelen att utveckla ”brukarundersökningar” riktade till politikerna för att säkerställa att stödet till de förtroendevalda utvecklas och motsvarar förväntningarna.

Sammanfattning område 3**Styrkor**

- Dokumenterad vision och styrmodell
- Målstyrning med resultatindikatorer, gott exempel
- Upphandling av externa utförare styrs av de politiska målen
- Ekonomisystemet och ILS-webb ett gott exempel för rapportering
- Tydlig ansvars- och rollfördelning mellan politiker och tjänstemän
- Goda möjligheter till informell dialog mellan politiker och tjänstemän

Förbättringsområden

- Koppla visionen starkare till styrsystemet
- Utveckla och förankra en gemensam värdegrund för stadsdelen
- Öka kopplingen mellan processerna för målformulering och resursfördelning
- Höj inslaget av jämförelser i rapporterna
- Större systematik vid politikernas verksamhetsbesök
- Inför ”nöjdhetsundersökningar” bland politikerna

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation**4.1 Finns förvaltningsövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?**

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.

Alla chefer i Hässelby-Vällingby har varit delaktiga i arbetet att ta fram ledarskapspolicy 2009. Den är därmed väl förankrad, men har inte hunnit bli utvärderad ännu. Stadsdelens delegationsordning revideras årligen.

4.2 Vilket ansvar har resultatenheter för budget, personal och organisation?

Enheterna har stor frihet att omdisponera budgetmedlen inom ram, att anställa sin personal och att avgöra vilka befattningar och organisatoriska lösningar som behövs för att uppfylla mål och kvalitetskrav. De enheter som är resultatenheter har frihet och ansvar att ta med det ekonomiska resultatet till nästkommande år. Detta kan vara ett exempel för andra kommuner som vill öka det ekonomiska ansvarstagandet på enhetsnivå.

4.3 Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?

Projekt hanteras olika inom verksamheterna. Inom äldreomsorgen har stora projekt en styrgrupp och följer en strikt modell med krav på projektplan och resultatredovisning.

Mindre projekt har också planer, men mindre formaliserade. Övriga verksamheter gör planer främst utifrån krav från externa finansiärer. Enligt uppgift finns ingen gemensam mall för projekthantering.

De studerade projektplanerna och projektredovisningarna uppvisar stora skillnader. Det är ett förbättringsområde att sprida användningen av Stockholm verktyg för projektstyrning, ”Stora Ratten” och ”Lilla Ratten”, för att kvalitetssäkra innehållet.

De studerade dokumenten för beskrivning av tvärsektoriellt arbete består ofta av beskrivningar av uppdrag och rutiner för samarbetet. Det kan vara ett förbättringsområde att tydligare kartlägga och beskrivna tvärsektoriella processer med ansvar, uppföljningsbara mål, budget, resurser, m.m. Sammanställningar som visar vilka projekt och processer som pågår i förvaltningen och vem som ansvarar för dessa är ännu en förbättringsmöjlighet.

4.4 Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?

På övergripande nivå beskrivs kännetecknen på ett framgångsrikt ledarskap i ledarskapspolicyn. Avdelningscheferna har personliga uppdragshandlingar genom årliga mål- och ansvarsbeskrivningar. Övriga chefer har också mål- och ansvarsbeskrivningar, men de är generella. Det finns möjligheter till utveckling genom skriftliga personliga uppdrag till alla chefer. Gotland och Nacka är två kommuner som arbetar med kontraktsskrivning med sina chefer.

Många kommuner utvärderar sina chefer som en del i en medarbetarundersökning och med medarbetarsamtal med den chef man rapporterar till. Så gör man också i Hässelby-Vällingby, med ett intressant tillägg. Några av medarbetarenkätens frågor sammanställs till en separat rapport om det kommunikativa ledarskapet, en pågående ledarskapsutvärdering. I arbetet med kommunikativt ledarskap följs denna rapport upp i ett samtal med närmaste chef, då också en handlingsplan dokumenteras.

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

Förvaltningsledningen genomför regelbundet chefsforum för alla chefer. De tidseffektiva träffarna innehåller ofta information, men dialog förekommer också. Bl.a. har ledarskaps- och medarbetarpolicyn samt miljöprogrammet diskuterats. Det är en ambition och en förbättringsmöjlighet att ytterligare öka möjligheterna till dialog kring värderingar, mål, uppdrag, ansvar m.m.

Stadsdelsdirektören besöker alla enheter varje år tillsammans med ekonomichef, personalchef och avdelningschef för att skapa dialog kring aktuella frågor. Avdelningscheferna gör varje år ännu ett besök på enheterna i avdelningen. Sammantaget är detta ett mycket gott exempel på synligt och närvarande ledarskap.

Ledarna har goda möjligheter till stöd om det skulle uppkomma problem i anslutning till ledaruppdraget. Utöver de resurser som erbjuds genom personalavdelningen och personalhälsovården har chefer och alla medarbetare möjligheter till vägledning via ett 020-nummer. Man kan ringa anonymt angående bekymmer i såväl arbetssituationen som privatlivet. Telefonvägledningen kan stärka organisationen genom att minska risken för frånvaro och förbättra arbetsprestationen.

4.6 Hur bedrivs förvaltningens ledarutveckling?

Cheferna i Hässelby-Vällingby har goda möjligheter till fortsatt utveckling. Stockholms stad har ett gemensamt utbud, som vänder sig till chefer i stadsdelarna med olika erfarenhetsbakgrund. Hässelby-Vällingby har också ett eget program för ledarutveckling med obligatorisk närvaro. Det gavs också exempel på intern chefsutbildning i avdelningarna.

En stor del av ledarutvecklingen avser hantverket att vara chef. Staden arrangerar utvecklingsgrupper för att stimulera samtal och erfarenhetsutbyte kring ledarskap och dess utmaningar. En tredjedel av förvaltningens chefer deltar. Det kan vara ett förbättringsområde att öka den andelen. Göteborg, Västerås och Skövde är tre exempel där alla chefer medverkar i grupper för att utveckla sitt ledarskap.

Staden har ett traineeprogram för att utveckla ledarämnena. Det är i skrivande stund oklart hur många platser stadsdelen kommer att tilldelas. Det kan vara ett förbättringsområde att genomföra lokala aktiviteter som mentorskap och chefspraö för att stimulera intresset för ledaruppdrag och att identifiera lämpade deltagare i traineeprogrammet.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Valförankrad ledarskapspolicy
- Tydlig delegering ger enheterna ansvar för ekonomi, personal och organisation
- Utvärdering av cheferna med systematisk uppföljning
- Regelbundna träffar för alla chefer i chefsforum med varierat innehåll
- Förvaltnings- och avdelningsledningens metodiska verksamhetsbesök
- Förberett ledarstöd om problem skulle uppstå
- Goda möjligheter till ledarutveckling

Förbättringsområden

- Sprid användningen av "Stora Ratten" och "Lilla Ratten"
- Öka systematiken i kartläggning och beskrivning av tvärssektoriella processer
- Gör sammanställningar över pågående projekt och processer
- Tydliga individuella chefsuppdrag
- Öka chefernas dialog kring ledarskapsfrågor i chefsforum och utvecklingsgrupper
- Ledarförsörjning: Identifiera och utveckla intresserade talanger

Område 5 Resultat och effektivitet

5.1 Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?

Området resultat och effektivitet 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, m.m. 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?

Styrsystemet ILS är Stockholms strategi för resultatstyrning och ILS-webb är verktyget. Arbetet har successivt utvecklats i dialog mellan enheterna och närliggande stadsdelar. Enligt uppgift fungerar nu resultatindikatorerna hela vägen ut till enheterna, alla typer av mål följs upp – ”Inga mål kan längre föra ett eget liv i skymundan”.

Effektivitetsutveckling är ett strategiskt utvecklingsområde i Stockholm. Framgångar har kommit genom att ekonomiska underskott vänts till överskott, enligt uppgift har verksamheternas kvalitet samtidigt ökat. Målsättningarna finns som inriktningsmål i budget/verksamhetsplan och de indikatorsatta verksamhetsmålen blir därmed uppföljda: Målen är:

-Kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras

-Stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva

5.2 Hur tydliggör stadsdelen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?

Vid budgeteringen används å-priser. Medeltilldelningen är prestationsbaserad genom avstämningar av verksamhetsvolymerna under året. Stadsdelen följer upp vad det kostar att producera tjänsterna. Det finns en sammanställning över ”kostnad per brukare” i årsredovisningen, och produktionsvolymerna följs upp varje månad.

Stadsdelen har en möjlighet till förbättring i arbetet med effektivitetsutveckling. Den konsekventa uppföljningen av kostnad per plats i olika verksamheter kan relateras till uppnådd kvalitet, t.ex. kostnad per betygspoäng, nöjdhet eller tid hos brukare.

5.3 Hur arbetar stadsdelen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?

Stadsdelen använder ett kraftfullt rapporteringssystem för ekonomiska avvikelser som kan vara ett gott exempel för andra kommuner. Prognostiserade avvikelser mot budgeten rapporteras månadsvis. Avvikelser måste arbetas in med stöd av en åtgärdsplan med kostnadsberäknade besparingar vars utfall periodiseras på ett antal månader. Den reella besparingen kontrolleras månadsvis. Det finns ett etablerat sanktionssystem för upprepade budgetunderskott. Vid underskott mer än 2 år förlorar en resultatenhet det ekonomiska ansvaret. Verksamhetsuppföljningen med ILS-webb är som tidigare nämnts också ett gott exempel.

En del i stadsdelens arbete med att sanera ekonomin har gällt att hitta nya arbetssätt som gör det möjligt att spara tid. Vid intervjuerna gavs flera exempel på översyn av arbetsprocesserna. Processanalysen görs på olika sätt i verksamheterna. Det kan vara ett förbättringsområde att stärka systematiken och förenkla hanteringen, t.ex. genom att erbjuda ett gemensamt analysverktyg.

5.4 Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?

Även i detta perspektiv är ILS en styrka som komplement till ekonomisystemet. Alla redovisar mått och måluppfyllelse i ILS, även dokumentation läggs in. Det är ett levande system. Den IT-burna informationen om resurser och resultat kompletteras

med stadsdelsdirektörens månatliga avstämningar med avdelningscheferna och deras avdelningsmöten. När delar av ledningsgruppen och avdelningschefen besöker enheterna är uppföljning ett samtalsämne. Enhetscheferna bedömer vad som är viktigt att föra vidare till personalen på arbetsplatsträffarna. Medarbetarenkäten följer upp att chefen har kommunicerat ut målen.

Politikerna får idag rapporter från ILS på papper, de har inte tillgång till systemet. Det kan vara ett förbättringsområde att ge politikerna tillgång till aktuell information.

5.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?

Jämförelser kan vara till hjälp när man ska bedöma resultatnivåer och för att hitta förbättringsområden och förebilder.

Alla verksamheter använder jämförelser som utvecklingsverktyg i olika omfattning och delvis med olika metoder. Stockholm är en stor stad, så det är naturligt att huvuddelen av jämförelserna sker inom staden. Det kan ändå vara en källa till förbättringsimpulser att söka goda exempel genom nationella jämförelser på det sätt som förskolorna gör.

De flesta jämförelserna sker mellan stadsdelens enheter baserat på månadsrapporterna och ILS. Verksamheterna samarbetar i varierande omfattning med andra stadsdelar för att lära av resultatjämförelser. Det kan vara ett förbättringsområde att söka samarbete för jämförelser av resultat mellan stadsdelar i alla verksamheter liknande äldreomsorgens medverkan i nätverk. Samarbete kan även etableras med andra kommuner, då det där kan finnas arbetsätt att lära av som inte finns tillgängliga i Stockholms stad.

En intressant modell används inom socialtjänst och äldreomsorg, där staden har utvecklat en modell för regelbunden uppföljning av entreprenörerna. Vid sidan av verksamhetens kvalitetssäkring sker ett kunskapsutbyte.

5.6 Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?

Hässelby-Vällingby har en hög grad av samverkan med externa organisationer. Omfattningen är ett gott exempel i sig. Ett intressant projekt är "BID", stadsdelens arbete tillsammans med fastighetsägare, näringsidkare, myndigheter, SL och trafikkontoret för att skapa trygghet i stadsdelar. Förebilden har hämtats från New York.

Stadsdelen har också kunnat bereda plats för många frivilliga som vill göra en insats för stadsdelen eller att komplettera det biståndsbedömda stödet till individer.

Sammanfattning område 5**Styrkor**

- Klara strategier för resultatstyrning och effektivitetsutveckling
- Konsekvent budgetering med styckepriser
- Kraftfull uppföljning och avvikelshantering för ekonomi och verksamhet
- Resultat kommuniceras med teknik och personliga kontakter
- Modell för regelbunden uppföljning av entreprenörer
- Hög grad av samverkan med externa organisationer
- Många frivilliga kan göra en insats i stadsdelen

Förbättringsområden

- Analysera effektivitet genom att relatera kostnader till uppnådd kvalitet
- Utveckla processanalysen
- Ge politiker tillgång till aktuella uppgifter i uppföljningssystemen
- Gör jämförelser utanför Stockholm i högre grad
- Delta i fler lärande/jämförande nätverk

Område 6 Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik**6.1 Finns en förvaltningsövergripande personalstrategi?**

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, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Det finns strategier för att behålla och utveckla medarbetarna. Stadens personalpolicy slår fast att "Alla medarbetare ska ha möjligheter att utvecklas och lära nytt". Ett nämndmål i Hässelby-Vällingby utvecklar dessa tankar under rubriken "Professionell kompetensförsörjning". Nämndmålet omfattar både kompetensutveckling och rekrytering, ett av tre mål som syftar till att staden ska vara en attraktiv arbetsgivare.

6.2 Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Förvaltningen som "attraktiv arbetsgivare".

Bland medarbetarnas fördelar med att arbeta i Hässelby-Vällingby kan hög grad av flexibel arbetstid, förskolans kontakter med forskning/högskola och möjligheterna till karriär i stadens stora organisation nämnas. Dessutom finns en tydlig satsning på friskvård genom chefsutbildningen "Hälsofrämjande ledarskap", eget gym i förvaltningshuset, subventionerade simhallskort samt möjlighet till friskvård på arbetstid om arbetet medger.

Genom stadsdelens arbete med Vision 2030 har medarbetarna nåtts av ett tydligt budskap om att staden är en gemensam och sammanhållen arbetsgivare. Utvärderarna förvånades därför över uppgifter om att lönen kan vara en konkurrensfaktor mellan stadsdelarna vid rekrytering.

Rekrytering sker genom gemensam annonsering av lediga tjänster i stadens portal. Stockholms stad som arbetsgivare marknadsför sig mycket. De flesta av stadsdelens

platsannonser redogör för fördelarna med att arbeta i Hässelby-Vällingby, men inte alla – en möjlighet till förbättring. En annan utvecklingsmöjlighet kan vara att erbjuda flera faktorer som gör det attraktivt att arbeta i stadsdelen. Sjukvårdsförsäkring för all personal som Sunne erbjuder, lönevaxling (som är mest intressant för chefer) mot miljöbilar i Skövde och mot pensionsavsättningar i Kungsbacka är några sådana exempel.

6.3 Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?

Inventering av behov och genomförandet av kompetensutveckling har delegerats till verksamheterna, som arbetar på olika sätt med frågan. Den gemensamma basen för inventeringen är medarbetarsamtalen, som enligt medarbetarenkäten genomförs i relativt hög omfattning. Stadens gemensamma modell för samtalen ger stöd, men den ställer inte krav på att individuella planer upprättas. Enligt uppgift är ambitionsnivån för individuella planer högre i stadsdelen, men förekomsten sägs variera mellan enheterna. Andelen upprättade planer följs upp i tertiärrapporterna.

Det genomförs förvaltningsgemensam kompetensutveckling bl.a. kring ledarskap, arbetsmiljö och säkerhetsfrågor. Det finns inga processer för att söka ytterligare övergripande behov av kompetensutveckling, vilket kan vara ett förbättringsområde. Västerås och Vetlanda är två kommuner som inventerar medarbetarnas befintliga kompetens i förhållande till befattningarnas krav. Resultaten kan bl.a. användas för att samordna behov av kompetensutveckling och för att vid behov finna medarbetare med specifik kompetens.

Stadsdelsförvaltningen har utvecklat stadens personalpolicy till en egen medarbetarpolicy. Policyn beskriver engagemang, ansvar och samarbete. Utvärderarna har inte sett organiserade processer för att implementera policyns intentioner. Utbildning i ”medarbetarskap” kan vara ett förbättringsområde.

6.4 Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?

De individuella lönerna sätts med ett i stort sett accepterat och etablerat system som enligt facken fungerar bättre på de mindre arbetsplatserna. Personalavdelningen tar fram faktaunderlag för löneöversynen, t.ex. statistik för lönespännvidden. Facken anser att lönepåslagen borde vara större, men också att den individuella differentieringen minskar genom förenklade schablonmodeller på vissa enheter. De övergripande lönekriterierna ska brytas ned på avdelningarna. Förskolorna är ett gott exempel, då avdelningen uppdaterar de lokala kriterierna årligen. Övriga avdelningar har här förbättringsmöjligheter. I medarbetarenkäten följs medarbetarnas kännedom om kriterierna upp, resultatet visar på förbättringspotential.

Lönesystemet är genom lönekriterierna konstruerat så att det belönar goda resultat och måluppfyllelse för cheferna. Medarbetarnas lönekriterier har utvecklingsmöjligheter. De harmonierar inte helt med medarbetarpolicyn, som uttalar att en medarbetare tar ansvar för att målen nås.

6.5 Hur bedrivs stadsdelens arbetsmiljöarbete?

Arbetsmiljöundersökningarna i Hässelby-Vällingby är ett gott exempel. De genomförs regelbundet i hela staden. Resultaten redovisas för varje enhet, där handlingsplaner tas fram med hjälp av ett dialogverktyg. Ledningsgruppen följer upp att hand-

lingsplaner upprättas och att åtgärder genomförs. Facken hade dock invändningar mot att det går lång tid mellan enkätens genomförande och resultathantering.

Som framtida utmaning kan förvaltningen överväga flera metoder för att bedöma och vidareutveckla arbetsmiljön. Kommunerna i SKL´s nätverk Utvecklingsverkstaden kan t.ex. berätta om verktyget CTT som kan komplettera medarbetarundersökningar genom att mäta kultur och energiläckage i organisationen. Uddevalla är en av de kommuner som arbetat systematiskt med dialogmaterial från FAS (Förnyelse - Arbetsmiljö – Samverkan)

6.6 Hur arbetar stadsdelen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?

Verksamhetsplanen innehåller stadsdelens ”Jämställdhets- och mångfaldsplan”, som revideras årligen. Arbetet för att leva upp till planens riktlinjer är särskilt systematiska när det gäller jämställdhet genom uppföljningsfrågor i medarbetarenkäten och nyckeltalskartläggningen Jämställdhetsindex, JÄMIX. Det konkreta arbetet med att öka mångfalden i organisationen ur övriga mångfaldsaspekter är inte lika framträdande. Det finns en strävan att medarbetarnas sammansättning ska spegla mångfalden i samhället, men förhållandet följs inte upp.

”Kränkande särbehandling” är ett stöddokument med bl.a. policyuttalande, riktlinjer, checklista och länk till material för arbetsplatsträffar. Jämställdhets- och mångfaldsplanen behandlas vid introduktionsutbildningen för nya chefer. En återkommande fråga i medarbetarenkäten kan bli anledning till diskussion på enheten. Arbetet mot diskriminering och kränkande särbehandling är ett starkt område. Det kan finnas möjligheter att stärka detta perspektiv ytterligare genom fler konkreta aktiviteter i verksamheterna, t.ex. genom att samtliga förskolor publicerar sina likabehandlingsplaner i ”Jämför service”.

Det gavs exempel på att verksamheter rekryterar medarbetare med specifik språkkompetens och ibland lånar personal av varandra när behov uppstår. Med en växande andel medborgare med internationell bakgrund kan det vara ett förbättringsområde att söka en systematik i uppbyggnaden av avdelningarnas kulturkompetens.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Stadsdelen har en övergripande personalstrategi
- Konkreta insatser för profilering som attraktiv arbetsgivare
- Medarbetarsamtalen genomförs i hög omfattning
- Arbetsmiljöarbetet kring medarbetarenkäten är ett gott exempel
- Tydligt arbete för jämställdhet och mångfald, mot diskriminering och kränkande särbehandling

Förbättringsområden

- Låt stadsdelens fördelar framgå i alla rekryteringsannonser
- Försök finna fler kollektiva fördelar som ökar attraktiviteten
- Kompetensutveckling med analys av övergripande behov
- Ge medarbetarpolicyn fäste genom ”utbildning i medarbetarskap”
- Lönekriterier kopplade till medarbetarpolicyn, engagemang kring lokala kriterier
- Kompletterande metoder i arbetsmiljöarbetet
- Sök systematik i uppbyggnaden av avdelningarnas kulturkunskap

Område 7 Verksamhetsutveckling

7.1 Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?

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 identifierbart 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.

Det finns en 10 år gammal stadsgemensam strategi i Stockholm för kvalitetssäkring och ständig utveckling av stadens verksamheter. Den har styrt framväxten av en gemensam begreppsapparat och några gemensamma kvalitetsmetoder, men utvärderarna bedömer att dokumentets styrkraft minskat idag. Vid intervjuerna nämnde många endast kvalitetsutmärkelsen som exempel på övergripande kvalitetsarbete. Det finns möjligheter till förbättring genom att bryta ned och aktualisera kvalitetsstrategin till ett lokalt dokument som t.ex. gjorts kring kommunikationsplanen.

Stockholm har en övergripande e-strategi för arbetet med IKT. För att arbetet med realisering av e-strategin ska genomföras aktivt har en utvecklingsmodell tagits fram där handlingsplaner beslutas och följs upp årligen.

7.2 Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?

Alla verksamheter i stadsdelen arbetar med synpunktshantering och kvalitetsgarantier enligt stadens kvalitetsstrategi. Kraven på uppföljbarhet har uppfyllts med hjälp av ILS, som därmed blir ett kvalitetsverktyg. Det kan vara intressant att ta del av hur Uddevalla byggt hela sitt kvalitetssystem kring det beslätade verktyget "VUVIT".

Det finns ambitioner att öka verksamheternas intresse för stadens kvalitetsutmärkelse, vilket hittills varit begränsat. Det finns gemensamma modeller inom avdelningarna, t.ex. förskolornas kvalitetsutbildning för chefer och nyckelpersoner samt kvalitetsredovisningar. Tillsynsmodellen QUESTA för den kommunala hälso- och sjukvården har utvecklats i samarbete mellan medicinskt ansvariga sjuksköterskor i flera kommuner. Avdelningarna för äldreomsorg, funktionsnedsättning samt IFO har utvecklat ett ledningssystem för kvalitet inom socialtjänsten. Det bygger på Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd.

En del av innehållet i dessa system och modeller är gemensamt, annat specifikt för verksamheterna. Det är ett förbättringsområde att stärka helheten i förvaltningen med ett gemensamt kvalitetssystem, t.ex. med socialtjänstens ledningssystem som utgångspunkt. Det finns också utvecklingsmöjligheter i utökade externa verksamhetsgranskningar, där QUESTA och omsorgernas uppföljning av entreprenörer är goda exempel. Kollegiegranskningar mellan enheter och stadsdelar kan vara en metod.

7.3 Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?

Den allt snabbare samhällsomdaningen ställer krav på att kommuner kan se och tolka omvärldens förändringssignaler för att kunna anpassa och förändra i tid.

Stadsdelen fångar många tecken från omvärlden genom medarbetarnas och politiker-
nas vardagliga kontakter. Det angavs inga metoder för att öka fångsten eller att säkra
att signalerna blir en del i organisationens lärande och ingår i förvaltningens strate-
giska planering, vilket antyder en förbättringsmöjlighet. Piteå och Södertälje är ex-
empel på kommuner där politikerna bedömer tecken från omvärlden inför verksam-
hetsplaneringen.

Tjänsterna till invånarna kan också utvecklas genom fler kontakter med högre utbild-
ning och företag. Förskolans kontakter med högskolor är ett gott internt exempel.

7.4 Hur arbetar förvaltningen med kreativitet och innovationer?

Personalen är i mångt och mycket den största resursen för att hitta idéer till förbät-
tringar och utvecklingsarbete. Medarbetare ser och reagerar på reagerar på problem i
vardagen, och funderar över lösningar.

Förvaltningen har inte fångat stor andel av tillgängliga poäng inom detta avsnitt av
utvärderingen. Utvärderarna har noterat att goda exempel sprids i nätverk och vid
konferenser samt att goda idéer belönas med positiv uppmärksamhet på olika sätt.
Enligt medarbetarpolicyn förväntas medarbetarna vara initiativrika och lönekriteriet
”Förmåga att initiera och driva förändringar” ger möjlighet att belöna. Det gavs dock
få exempel på att medarbetarnas kreativitet aktivt mobiliseras, t.ex. genom att arbets-
givaren uttryckligen frågar efter medarbetarnas förslag till förbättringar. Det är ett
förbättringsområde att i högre omfattning stimulera, upptäcka och belöna medarbe-
tarnas kreativitet. Sveriges Kommuner och Landsting har arbetat tillsammans med
fem kommuner i nätverket ”Kommunal kreativitet” vars resultat kan vara intressant
att studera för att finna inspiration till fortsatt utveckling. Kommuner som är värda att
studera i detta projekt är Hammarö och Uddevalla.

7.5 Hur arbetar förvaltningen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?

Granskarna bedömer att arbetet med att införa IT-stöd i arbetet har kommit långt i
Stockholm med stadsdelar och att utvecklingen fortgår bl.a. genom den s.k. Utveck-
lingsmodellen som samordnas av stadsledningskontoret. Intranätet har ett brett inne-
håll och en god täckning. Enligt uppgift återstår ett visst arbete för att förmå medar-
betarna att använda intranätet i högre omfattning så att chefer slipper skriva ut infor-
mation på papper eller sända med e-post. Vissa grupper har beroende på arbetssitua-
tionen svårt att använda intranätet, t.ex. personliga assistenter.

Programmen i datorerna är i vissmån integrerade så att de kommunicerar med var-
andra och att data därmed inte behöver lyftas manuellt mellan dem. Enligt uppgift
finns utvecklingsbehov som aktualiseras till stadsledningskontoret.

Cheferna har idag ett uttalat ansvar för många områden – arbetsmiljö, ekonomi och
personal för att nämna några. Det kan finnas en möjlighet till kvalitetssäkring av tek-
nikutvecklingen om de på liknande sätt får ett ledaransvar för IKT på enheten.

Sammanfattning område 7**Styrkor**

- Övergripande e-strategi med levandeutvecklingsmodell för genomförandet
- Kvalitetsarbete med flera metoder, speciellt socialtjänstens ledningssystem
- Det interna IT-stödet är ett funktionellt stöd för serviceproduktionen
- Intranätet har brett innehåll och god täckning

Förbättringsområden

- Bryt ned och aktualisera kvalitetsstrategin i ett lokalt dokument
- Förvaltningsgemensamt ”kvalitetssystem” med ökat antal externa granskningar
- Organisera omvärldsanalysen, utöka kontakterna med utbildningsinstitutioner
- Sök metod att systematiskt stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet
- Förmå medarbetarna att använda intranätet i högre omfattning
- Ge ledarna ett formellt ansvar för enhetens IKT-utveckling

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?
- 8.2 Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?
- 8.3 Hur samverkar kommunen med kulturlivet?
- 8.4 Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?
- 8.5 Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?
- 8.6 Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)

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 skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

Område 8 poängsätts inte vid utvärdering av stadsdelar. Anledningen är att en stor del av de efterfrågade uppgifterna inte är ett primärt ansvar för stadsdelen, de hanteras kommuncentralt. Vad som är ett lokalt ansvar i stadsdelen och vad som ligger kommuncentralt skiljer dessutom mellan olika kommuner med stadsdelsorganisationer.

Det är utvärderarnas uppfattning att Hässelby-Vällingby tar ett stort ansvar för utvecklingen av lokalsamhället inom de ramar som organisationen medger.

Genom stadsdelens initiativ har civilsamhället i form av organisationer och företag engagerats i flera samverkansaktiviteter. Kring brottsförebyggande arbete verkar fastighetsägarnätverk och ungdomsnätverk. Bostadsbolagen har bidragit till finansieringen av en trygghetsamordnare. Beredningsplaner för storhelger har upprättats, nattvandringar och trygghetsvandringar för vuxna och för ungdomar genomförs. Grupper bildas kring aktuella frågor. Det pågår ett aktivt arbete i flera bostadsområden, där invånarna engageras. En inriktning är att arrangera kulturaktiviteter, t ex

Höströj och nationaldagsfirande i Hässelby slottspark. Stort engagemang från föreningar och medborgare kring dessa evenemang. Verksamheten bygger mycket på frivillighet och intäkter från sponsorer.

Stadsdelen har ett program för att öka delaktighet och minska segregation. Arbetet i bostadsområdena är också en del i detta arbete, att få kulturer och åldersgrupper att mötas. Förskolorna fyller en viktig funktion genom att ge råd till föräldrar om hur det svenska samhällssystemet fungerar. Familjecentraler och en lokal i stadsdelen där personlig kontakt med socialsekreterare erbjuds är andra vägar till stöd.

Stadsdelen ansvarar för fritids- och kulturfrågor för unga. De öppna verksamheterna är parklekar, strandbad och fritidsgårdar.

Hässelby-Vällingby har fler invånare än arbetstillfällen. Ett näringslivsråd har bildats för att förbättra stöd till och kommunikation med näringslivet. Stadsdelsnämndens ordförande är ordförande i rådet som bemannas av nämnd, förvaltning, Stockholm Business Region samt företrädare för näringslivet. Stockholm Business Region verkar i många sammanhang med vida internationella perspektivet. Näringslivsrådet kan göra en insats genom att se behoven hos de små företagen ute i stadsdelen. I arbetet har en folder för rekrytering av nya företag till stadsdelen arbetats fram. Förvaltningen medverkar i flera styrelser, t ex Vinsta företagsgrupp och nyföretagarcenter i Västerort.

I arbetet för ett hållbart samhälle följer i Hässelby-Vällingby stadens miljöprogram. Stadsdelen har brutit ned det till en miljöpolicy. Verksamhetsplanen innehåller ett antal miljöindikatorer, vilket mobiliserar hela organisationen att verka för policyn. I kontakterna med näringsidkarna påverkas de att bidra till att vårda varumärket "Europas miljöhuvudstad 2010".

4. Poängsammanställning

Stadsdelens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delfråga samt andel i förhållande till maximal poängnivå.

1	Offentlighet och demokrati	Uppnådd nivå	Max	%
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	7,5	15	50%
1.2	Hur informeras medborgarna?	12,5	20	63%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	13,3	25	53%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	20,6	30	69%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	4,2	10	42%
		58,1	100	58%

2	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnådd nivå	Max	%
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	4,5	15	30%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	4,0	25	16%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	10,4	15	69%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	12,8	15	85%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8,3	15	55%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	11,3	15	75%
		51,1	100	51%

3	Politisk styrning och kontroll	Uppnådd nivå	Max	%
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhets-tänkande avseende styrning/uppföljning?	10,5	15	70%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	18,3	25	73%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	18,4	25	74%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17,8	20	89%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	10,3	15	68%
		75,2	100	75%

4	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnådd nivå	Max	%
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	10,5	15	70%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	9,3	10	93%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorie-llt samarbete?	4,8	20	24%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	9,6	15	64%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	16,0	20	80%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	10,8	20	54%
		61,0	100	61%

5	Resultat och effektivitet	Uppnådd nivå	Max	%
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	13,5	15	90%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	10,0	20	50%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?	17,0	20	85%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11,0	15	73%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	10,2	20	51%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10,0	10	100%
		71,7	100	72%

6	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnådd nivå	Max	%
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?		15	
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	9,0	15	60%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	12,9	20	65%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12,0	25	48%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	7,3	15	49%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	12,3	15	82%
		6,4	10	64%

7	Verksamhetsutveckling	Uppnådd nivå	Max	%
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	6,3	15	42%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	10,2	30	34%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	5,1	15	34%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	1,2	20	6%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	8,3	20	42%
		31,1	100	31%

8	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnådd nivå	Max	%-
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	-	15	-
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	-	15	-
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	-	20	-
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	-	20	-
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	-	10	-
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	-	20	-
			100	