

# Kommunkompassen

## Analys av Lundby SDN inom Göteborgs stad

**10-11 november 2004**

### **Innehåll:**

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Lundby SDN i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till sju av åtta områden i Kommunkompassens

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Lena Tegenfeldt, Uddevalla Kommun

## 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget 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. Sveriges Kommuner och Landsting 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
- kommunens eller stadsdelens förmedling av tjänster
- kommunen eller stadsdelen 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 eller stadsdelen 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 eller stadsdel som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får genom resultatet värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens eller stadsdelens 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 och stadsdelar som utvärderats. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

### **Stadsdelsutvärdering**

I samband med att kommunkompassen används i en del av en kommun är det viktigt att hålla i minnet att vissa processer styrs och ägs av den kommunövergripande administrationen och andra ägs av stads- eller kommundelen. En stadsdelsnämnd arbetar på uppdrag av kommunfullmäktige och kommunstyrelse. Det är därför viktigt att som utgångspunkt beskriva de styr- och uppföljningsdokument som ligger till grund för arbetet som bedrivs inom stadsdelsnämndens ansvarsområde. Det är viktigt att förtydliga gränsdragningen och vem som ansvarar och utför vad.

Vidare så sker utvärderingen utifrån ett medborgar/brukarperspektiv. Det är viktigt att ta hänsyn till vad medborgaren/brukaren i stadsdelen i praktiken erbjuds. Det är då av mindre betydelse om t.ex. en brukarundersökning har initierats och till och med genomförts på central kommunal nivå. Det viktiga är hur den berör invånarna i stadsdelen och om det går att relatera verksamhet i stadsdelen till det resultat som erhållits. Område åtta som bedömer kommunen/stadsdelen som samhällsbyggare har varit svår att fånga då speciellt delarna kring näringslivssamverkan och internationella kontakter i stor utsträckning hanteras centralt i Göteborg, Malmö och Stockholm. Av den anledningen utgår området i bedömningen. För Lundbys del har utvärderarna inhämtat information kring stadsdelens arbete med föreningsliv och kultur som också är en del av det åttonde området. Detta arbete redovisas skriftligt men ingår inte i poängbedömningen.

## 2 Lundby stadsdel i förhållande till Kommunkompassen - En sammanfattande genomgång

### Allmänt om Lundby

Lundby är en av sex stadsdelar belägna på Hisingen i Göteborg och stadsdelsgränsen utgörs till stor del av ett kustområde som bland annat utgörs av inloppet till Göteborgs hamn. Inom Göteborgs stad är Lundby den näst största stadsdelen av totalt 21 sett till invånarantal. Från att ha varit en gammal bondebygd så har Lundby omvandlats, först genom den nu nedlagda varvsindustrin, till en expanderande industribygd.

Stadsdelen består av många mindre områden med olika karaktär. I Brämaregården, Kvillebäcken, Kyrkbyn, Sannegården, Slättadamm och Rambergsstaden består bebyggelsen mest av flerfamiljshus, byggda under 20-50-talen. Där finns det många små lägenheter, men även en hel del egnahem från varvsperioden. Tolered, Kärrdalen, Helgered samt delar av Bräcke är villaområden medan Tingstadsvassen och Ringön är industriområden. På älvstranden ökar både antalet bostäder och arbetsplatser kraftigt - en helt ny stad håller på att växa fram.

Lundbys centrala läge och närheten till kust och natur gör stadsdelen har bidragit till att invånarantalet ökar. Ombyggnation för att anpassa och möta yngre generationers och framför allt barnfamiljernas behov av boende är ett strategiskt och prioriterat område i Lundby och för Göteborgs stad.

Det allsvenska fotbollslaget BK Häcken har sin hemvist i Lundby. BK Häcken är en förening som betytt mycket för svensk ungdomsfotboll som arrangerar för Gothia Cup, en internationell turnering som har genomförts i Göteborg i drygt 30 år.

Göteborg har en lång och framgångsrik industri- och handelstradition, och flera kända industrikoncerner bl.a. Volvo. är etablerade i stadsdelen Lundby. Efter att den dominerande varvsindustrin avvecklats har på senare år framför allt tillväxten av kunskapsintensiva och högteknologiska företag ökat.

**Tabell 1 Områden i Lundby, invånarantal, anställda och skatt**

<b>Brämaregården</b>	9 545
<b>Kvillebäcken</b>	8 503
<b>Slättadamm</b>	3 024
<b>Kärrdalen</b>	4 672
<b>Sannegården</b>	8 377
<b>Befolkning Lundby totalt</b>	<b>34 121*</b>
<b>Befolkning Göteborgs stad totalt</b>	<b>478 054*</b>
<b>Antal anställda Lundby SDF</b>	<b>1 988</b>
<b>Total skattesats</b>	<b>31,80**</b>
<b>Kommunalskatt</b>	<b>21,55**</b>

\*2003 \*\*2004

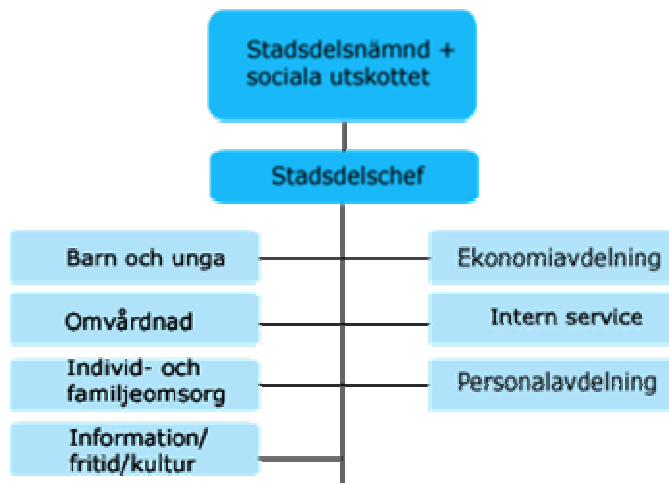
## Lundby SDN

Stadsdelsnämnden är det politiska beslutsorganet i lokala frågor som berör stadsdelen. Stadsdelsnämnden styrs av lokala politiker och fattar beslut om den kommunala servicen i Lundby kring frågor som rör förskola, grundskola, socialt stöd, fritid, kultur, äldreomsorg och omsorg om funktionshindrade. Nämnden har ett helhetsansvar för dessa verksamheter med några få undantag inom kultur och fritid.

En stadsdelsnämnd fungerar som en styrelse för sin stadsdelsförvaltning. Politikerna i stadsdelsnämnden är politiskt tillsatta och utses av Göteborgs kommunfullmäktige.

Sammansättningen av stadsdelsnämnden motsvarar mandatfördelningen i fullmäktige. Stadsdelsförvaltningen utför de uppdrag som nämnden beslutar om. Förvaltningen har cirka 2 000 anställda och är organiserad i sju avdelningar med olika ansvarsområden: Stadsdelschefen är den ytterst ansvarige för förvaltningen och är dess högste tjänsteman.

### Lundby SDN - Organisation



Utöver dessa områden har även Lundby SDN flera resursnämndsuppdrag vilka är kommungemensamma uppdrag som omfattar fler än Lundbyborna.

Prognosen i månadsrapporten för oktober visade ett underskott för Lundby SDN med -4,0 mkr för år 2004. Stadsdelsnämnden har beslutat att använda 4 mkr av det egna kapitalet för att täcka underskottet i år, och gav förvaltningen uppdraget att ta fram motsvarande åtgärder i budget 2005 för att återställa eget kapital.

## Göteborgs stad

Göteborgs Stad är en stor organisation där verksamheten bedrivs både i förvaltnings- och bolagsform. Totalt har koncernen en omslutning på 45 miljarder kronor och antalet anställda är ca 45 000. Av dessa arbetar ca 30 000 inom de 21 stadsdelsförvaltningarna. Dessutom finns det ett 20-tal fackförvaltningar och ca 25 bolag. Kommunfullmäktige med sina 81 ordinarie ledamöter är högsta beslutande organ. Fullmäktige fattar beslut i alla viktigare frågor och bestämmer också hur kommunen ska organiseras, vilka nämnder som ska finnas och hur arbetet ska fördelas. Det är även kommunfullmäktige som utser ledamöter i de bolag som staden äger.

Kommunen leds av en socialistisk majoritet och mandatfördelningen i Kommunfullmäktige efter senaste valet är 45 socialistiska mandat mot 36 borgerliga. Kommunstyrelsen med sina 15 ordinarie ledamöter svarar för den löpande verksamheten i kommunen. Till sin hjälp har kommunstyrelsen anställda tjänstemän på stadskansliet.

### Göteborg stad - Organisation



### Budget, bokslut och årsredovisning

Innan arbetet med bokslut och årsredovisning påbörjas ska en arbetsplan fastställas i nämnden/styrelsen. I bokslutsarbetet ingår att verksamheten ska utvärderas i förhållande till de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige fastställt. Detta är viktigt eftersom bokslutet är grunden för den centrala budgetberedningen. Analyser, uppföljning och utvärdering av verksamheterna ska även ge signaler om förutsättningarna för kommande år. I årsredovisningen beskrivs övergripande och specifika mål för verksamheten. Jämställdhetsmål, både vad gäller verksamhet och personal, ska också redovisas liksom miljömål och personalpolitiska mål. Här ska även finnas relevanta volym- och prestationsmått samt en beskrivning av hur verksamheten är organiserad och vilken personal som finns. De sedvanliga ekonomiska uppställningarna resultat- och balansräkning samt finansieringsanalys ska förstås också ingå i årsredovisningen.

Resultatmätning, uppföljning, analys och utvärdering är tillsammans med målbeskrivningarna det mest strategiska avsnittet i årsredovisningen. Här ska verksamheternas mål samt de ekonomiska och personalpolitiska målen analyseras och det ska framgå i vilken utsträckning målen har uppfyllts. Analysen och utvärderingen ligger till grund för bedömning av nämndens/styrelsens resultat och är ett underlag för budgetarbetet. En tankemodell som kan användas vid analys, uppföljning och utvärdering av verksamheterna är att utgå från mål och behov: Varför bedrivs en viss verksamhet? Vilka behov tillgodoser den? Stämmer behoven med målen?

Därefter tittar man på organisation och resurser: Vilken organisation och vilka resurser använder vi för att möta behoven? Och till sist: Vad blir resultatet av insatta resurser i förhållande till mål och behov? Utvecklingen i verksamheterna analyseras vad avser prestation och förändring av kvalitet samt värderas utifrån insatta resurser. Syftet är främst att mäta om verksamheten med den organisation och de resurser som står till förfogande har uppfyllt målen.

### Uppföljning, utvärdering och analys

Årsredovisningen är därmed mycket viktig i budgetarbetet. Här ska finnas beskrivningar och kommentarer till verksamhetens inriktning, utveckling och utfall. Man ska jämföra mål och resultat, och förklara varför det blev som det blev. Personalbokslutet ingår också i årsredovisningen. Efter kommunfullmäktiges budgetbeslut i juni börjar arbetet i nämnder och bolag med att formulera mål, riktlinjer, budget och flerårsplaner för de kommande åren. Senast sista oktober fattas beslut om internbudget för kommande år. Och så börjar arbetet med bokslut och årsredovisning igen.

Under året görs i alla nämnder och bolag månadsrapporter med resultatutfall och prognoser, samt personalrapporter, investeringsframställningar och delårsbokslut. Rapporterna är verktyg i arbetet med uppföljning och utvärdering. Kommunfullmäktige har antagit riktlinjer som reglerar delar av nämndernas budgetarbete. Dessutom fastställer kommunstyrelsen varje år anvisningar för budgetarbete, rapporter och årsredovisning.

### Balansen

Göteborgs stad arbetar med balanserad styrning. De balanserade styrkortet presenterar verksamheternas resultat ur olika perspektiv och utgör en del av informationen i balanserad styrning. I Balansen presenteras mätetal från både mjuk och hård fakta vilket ger en mer mångsidig bild av verksamheterna.

### Kommungemensamt

Vissa processer styrs och ägs av den kommunövergripande administrationen och andra ägs av stads- eller kommundelen. Det finns även uppdrag och insatser som är samordnade centralt och utgör en kommungemensam resurs. I tabell 2 redovisas exempel på gemensamma aktiviteter.

**Tabell 2 Exempel på kommungemensamma aktiviteter**

Källa [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se)

Anhörigstöd	Fritidsvaneundersökning	Ledarskapsutveckling
Attraktiv skola	Grafisk profil	Mångkulturell utveckling
Centrum för Barns och Ungdomars Hälsa	Informationsbroschyr för funktionshinder	Utmärkelsen Kvalitet i Göteborgs Stad
Handikapphet	Informationspolicy	Stiftelser
Expertgrupp för utsatta flickor	Elsenario - Krisberedskap	Skolutveckling
Fakturahantering	Introduktionsskolan	Kvinnlig könsstämpning
Familjevård	Koncernbankens hemsida	Levande historia
Jämställdhet	Kvalitetsmätning	Teckenspråksforum

### Utvärderingen i Lundby

Utvärderingen av Lundby SDN genomfördes under två dagar i november 2004 och var stadsdelens och Göteborgs första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har gått igenom ett urval av dokument och rapporter, granskat kommunens hemsida, intranät och under två dagar genomfört intervjuer med 23 personer i organisationen. Detta arbete ligger till grund för den slutliga utvärderingen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. Utvärderarnas bestående intryck är att stadsdelens ledningsorganisation kännetecknas av ett öppet och trivsamt arbetsklimat präglad av den nyfikenhet som ofta kännetecknar en förnyelse- och utvecklingsinriktad kommunal organisation.

Nämnas bör även att det kan finnas uppstartade processer som direkt berör förbättringsområden enligt Kommunkompassens kriterier. Det är då viktigt att komma ihåg att det som ger positiva omdömen och poäng är sådant som redan ger tydliga effekter i verksamheten då utvärderingen genomförs. Planer på förändring eller åtgärder som är i begrepp att genomföras kan nämnas med positiva ordalag. Däremot ger de inte poäng enligt bedömningsmallen. Kommunkompassen utvärderar ett nuläge.

### Sammanfattning av utvärderingen

Utvärderarnas uppfattning utifrån de intervjuer som genomförts är att det finns ett utvecklingsinriktat och positivt klimat i Lundby och en uppriktig vilja och ett engagemang att utveckla den kommunala servicen i stadsdelen.

Resultatet från utvärderingen har värderats med en poäng som ligger betydligt över en genomsnittlig kommun som genomfört kommunkompassen för första gången. Trots att det åttonde området utgått. De två starkaste områdena i Lundby SDN är enligt kommunkompassen *1 Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll* samt *3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän*. De fyra områdena *2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering, 4 Ledning, decentralisering och delegering, 5 Kontroll och rapportering* samt *6 Personalpolitik* presterar tämligen likvärdiga resultat vilka står sig mycket väl i en nationell jämförelse. Område *7 Verksamhetsutveckling* får betraktas som det främsta området att förbättra.

Sammanfattningsvis kan sägas att den lokala kommunpolitiken har en synlig plattform i Lundby genom att det finns ett flertal olika kontaktvägar där man via kommunorganisationen kan nå de förtroendevalda. Det innebär att utifrån en demokratispekt så stödjer dessa aktiviteter Lundbybornas möjlighet att engagera sig i kommunala frågor.

De grundläggande strukturerna, för att samspelet mellan politiker och tjänstemän ska fungera, har värderats högt i kommunkompassen. Det gäller inte minst systemen för kontroll och rapportering från verksamhet till nämnd. När det gäller den politiska strukturen inom organisationen fungerar stadsdelsnämnden i praktiken som en styrelse för sin förvaltning och roll- och ansvarsfördelningen är tydlig. Vad beträffar tjänstemannaorganisationen så kännetecknas denna av en hög grad av delegering till avdelnings- och enhetsnivå.



Detta är en styrka eftersom erfarenheter visar att frihet inom varje verksamhet oftast leder till en bättre grogrund för utveckling och engagemang kring den egna verksamheten.

Det kräver även att förvaltningsledningen skapar ett gemensamt förhållningssätt kring vissa centrala frågor som exempelvis ledarskap, utveckling, grundvärderingar, bemötande, arbetsmiljö m.m. För en organisation är det av stor vikt att klargöra de olika delarnas roll i förhållande till en gemensam struktur och gemensamma förhållningssätt. Utvärderarnas uppfattning är att förvaltningsledningen varit framgångsrik i detta sammanhang men att det finns utrymme att fortsätta arbetet.

Ett förslag är att föra en diskussion kring dessa frågor med utgångspunkt från de resultat som presenteras i denna rapport och de förslag på förbättringsområden som anges i rapportens slutdel.

Avslutningsvis är en effektiv kontroll och rapportering i en kommun och stadsdel direkt beroende av att styrmodellen är så tydlig så att det som beslutats kan följas upp avseende både måluppfyllelse och avvikelser från uppsatta mål. Arbetet med balanse-rad styrning och styrkort skapar just sådan förutsättningar och Lundby arbetar för-tjänstfullt i linje med de centrala direktiv som angetts av Göteborgs stad.

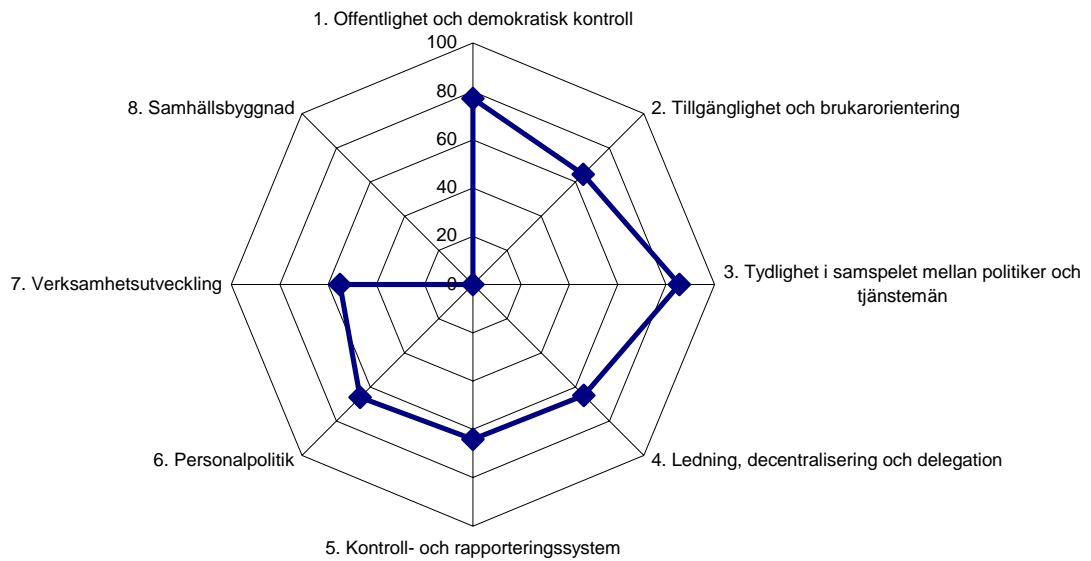
Kopplat till detta är enligt vår bedömning att den politiska ledningen och ledande tjänstemän som intervjuats gett en gemensam bild av "läget" i stadsdelen. Det finns en samsyn kring mål, den ekonomiska situationen, verksamheternas förutsättningar och de frågor och problem som är centrala för Lundbys och Göteborgs utveckling de kommande åren.

**Tabell 3 Lundby SDN 2004 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden**

<b>1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll</b>	<b>77 p</b>
<b>2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering</b>	<b>64,5 p</b>
<b>3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>	<b>85,5 p</b>
<b>4. Ledning, decentralisering och delegering</b>	<b>65 p</b>
<b>5. Kontroll och rapportering</b>	<b>64 p</b>
<b>6. Personalpolitik</b>	<b>66 p</b>
<b>7. Verksamhetsutveckling</b>	<b>55 p</b>
<b>(8. Kommunen som samhällsbyggare)</b>	<b>-</b>
<b>TOTALT OMRÅDE 1-7</b>	<b>475 poäng</b>

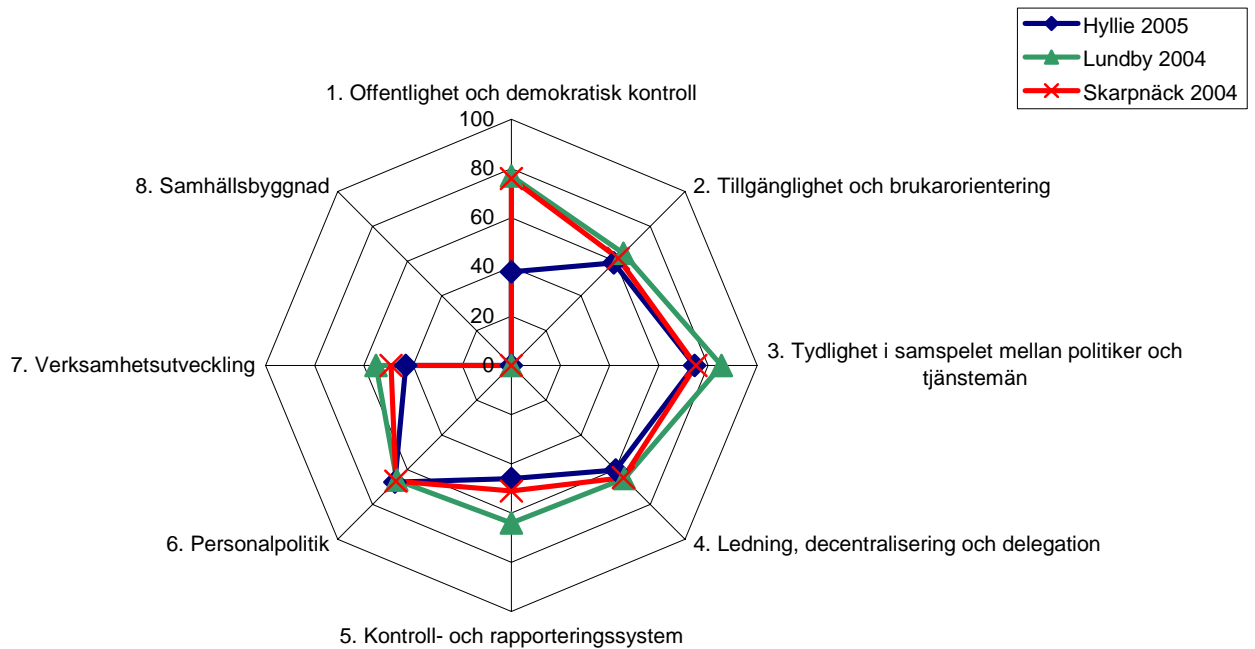
Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje huvudområde i detalj. På följande sida presenteras två grafiska framställningar som dels illustrerar stadsdelen Lundbys profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning och dels en jämförelse med stadsdelarna Hyllie och Skarpnäck.

**Diagram 1 Kommunkompassen Lundby**



I den följande grafiska framställningen illustreras Lundbys poäng i förhållande till stadsdelarna Hyllie i Malmö och Skarpnäck i Stockholm.

**Diagram 2 Kommunkompassen – Jämförelse i tre stadsdelar**



### **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 en stadsdel är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Lundbybornas åsikter kring vad kommunen ska göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen i stort men även lokalt i stadsdelen. 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 verka 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, bolag, fack- och stadsdelsförvaltningar. 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.

Offentlighet och demokratisk kontroll är ett starkt område i Lundby. Det är lätt att hitta information om stadsdelens politiska arbete och det finns en politisk öppenheten och ambition att ta in och till sig synpunkter från Lundbyborna.

Ärenden och protokoll från nämnden finns utlagda på Lundbys hemsidor. Nämndens handlingar och protokoll finns även att läsa på medborgarkontoret i Lundby stadsdelshus eller beställas via e-mail eller per telefon.. På webbplatsen kan det ibland saknas vissa sidor i handlingarna som inte kunnat publiceras p.g.a. bestämmelser i personuppgiftslagen. Det går att prenumerera på föredragningslistan för att veta vilka frågor som tas upp på nämndens möten och medborgarna kan även tala med politikerna på träffar (politikerjouren) som anordnas tisdagar veckan innan nämndens sammanträden. Där berörs främst ärenden av starkt medborgarintresse. Alla sammanträden är öppna för allmänheten och börjar kl. 16.00. Det går även att kontakta nämndens ledamöter och ersättare per telefon, brev eller e-post. Protokoll från nämndmöten distribueras exempelvis till lokala handikapp- och pensionärsråd och lokala styrelser. Inför alla nämndsammanträden köper Lundby annonsplats i Göteborgs Posten.

Utvärderarnas uppfattning är att det finns en potential i att använda den egna tidningen "Vårt Lundby" i större utsträckning vad avser spridande av information kring såväl det kommunpolitiska arbetet som information från verksamheterna. Tidningen är en utmärkt kanal för att föra ut skriftlig information till medborgarna och utkommer tre gånger per år.

Ärenden och protokoll från kommunfullmäktige, kommunstyrelse finns på Göteborgs stads hemsida samt på medborgarkontoret i Lundby stadsdelshus. Tidigare fanns Göteborgs årsbok som bland annat innehöll en tvåsidig beskrivning av varje stadsdel. I Lundby finns 20 datorer utplacerade på tre olika kommunala platser för att bl.a. ge invånarna möjlighet att kommunicera med stadsdelen.

Det kan vara värt att påpeka att det finns kommuner som lagt ut hela sitt diarium på Internet (ej sekretessbelagt material), vilket underlättar avsevärt för medborgare som vill hitta information kring de politiska frågor som skall behandlas. Umeå är en sådan kommun. Där finns även ett system med sammanfattningar för att lättare kunna hitta i materialet.

Efter nämndmöten publiceras "Nämndnytt" på Lundbys hemsida. En lättillgänglig sida med en sammanfattning av innehållet i mötet. Lundby planerar att ta fram och sprida korta och lättbegripliga populärversioner av budget och årsrapport. Goda kommunexempel i sammanhanget är exempelvis Lomma, Falköping och Täby som gjort populärversioner av budget och bokslut och spridit dessa till hushållen.

När det gäller kommunens arbete för att stödja och möjliggöra för medborgarna att engagera sig i kommunala frågor finns flera exempel från Lundby. På nämndens initiativ genomförs vid större frågor rådslag där syftet är att informera men framför allt lyssna in åsikter som framförs från allmänheten. Vid rådslagen deltar vid behov tjänstemän, politiker, privata företag eller statliga företrädare för att svara på allmänhetens frågor. Andra exempel på Lundbys arbete med att engagera medborgarna är att miljöfrågor årligen lyfts i miljödagrar som anordnas, trygghetsvandringar genomförs i olika närområden för att se vad som kan förbättras. Tidigare fanns ett ungdomsråd som dock är vilande för närvarande men det finns planer på att återupprätta rådet inom kort. Det finns även möjlighet att påverka genom att lägga medborgarförslag i en folder på medborgarkontoret eller på webben. Förslaget kan skickas elektroniskt och är kopplat till diariesystemet och behandlas politiskt vilket borgar för att frågeställningarna går att följa avseende svar och eventuella åtgärder.

Vill man träffa politiker går det bra på kvällen tisdagar innan nämndmöte i "Träffa din politiker". Vid dessa tillfällen kommer representanter från flera partier och mötena ligger innan de egna partigruppmötena så att politikerna kan ta med sig frågor till respektive partigrupp. Vill man diskutera frågor med politikerna via webben går det bra genom sidan "Debat". Denna möjlighet används dock i väldigt liten utsträckning. Annars är kanalerna in i kommunens arbete många. Politikerna är lättillgängliga via e-mail och är personligt presenterade med namn och bild på hemsidan. På samma sätt är cheferna tillgängliga. Det finns även ett enkelt söksystem för att hitta ledningspersoner om man vill kommunicera via e-mail, med ordinära brev eller per telefon.

Vid budgetarbetet bordläggs handlingarna på första nämndmötet vilket ger medborgarna möjlighet att ta del av förslagen. Någon annan möjlighet till direkt deltagande kring budgetprocessen finns inte.

När det gäller presentation av resultat från verksamheterna för medborgarna skapar arbetet med balanserad styrning "Balansen" ett bra underlag. Balansen och styrkortet ger möjligheter till resultatjämförelser mellan verksamheter och stadsdelar avseende exempelvis personal, volymtal och ekonomiska mått.

Det är enkelt att på enhetsnivå ta fram mått och nyckeltal och jämföra sig med andra verksamheter inom Göteborgs stad. För övrigt presenteras årsrapporten på hemsidan och den ger en god sammanfattande bild av resultat i förhållande till de mål som satts upp.

Resultaten från brukarundersökningar redovisas löpande inför nämnd och tas upp på de brukarråd som finns. En del resultat presenteras på webben och främst goda exempel lyfts ibland i vårt "Vårt Lundby". Systematisk redovisning av resultaten från undersökningar ger många gånger en viktig bild av hur kommunens verksamheter fungerar utifrån medborgar/brukarperspektiv. Det kan också vara en viktig signal till de som medverkat att kommunen beaktar resultatet. Återföringen gentemot brukarna sker främst lokalt på enhetsnivå. Lomma och Nacka kommun kan tjäna som goda exempel i detta sammanhang.

Göteborgs årliga kommunövergripande förvaltningsrevision är redovisnings och verksamhetsinriktad. Därutöver genomför revisionen riktade granskningar i ca 6 stadsdelar per år. Rapporterna ingår i nämndshandlingarna, men det finns ingen populariserad variant som redovisas specifikt för Lunbyborna. Även resultat från förvaltningsrevisioner kan läggas ut på kommunens hemsida. Rapporterna utgör ofta en kritisk granskning av kommunens verksamheter och denna information kan vara av intresse för kommuninvånarna.

## **Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering**

- 2.1 Har stadsdelen 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 vad brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter med mera. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Göteborgs stad har en vision som heter "Den goda staden" Staden har även antagit SIQ's 13 grundläggande värderingar som en kommunövergripande utgångspunkt för arbetsinsatserna. Utifrån dessa har Lundby SDN antagit 15 lokalt anpassade värderingar varav fem kan sägas vara direkt medborgare/brukarinriktade.

Vid intervjuerna framkom att visionen och de lokala värderingarna var relativt väl kända men att dessa inte satt några konkreta avtryck i de dokument vi granskat utöver budgeten för 2005 varför det är svårt att bedöma om vision och värderingar avspeglats i den service som kommuner levererar.

De intervjuade tjänstemännen framhåller dock att det finns en stark servicekultur inom stadsdelen som vidmakthålls genom att hålla frågor kring bemötande, kommunikation och andra centrala frågor levande i arbetsvardagen. Denna kultur skulle enligt utvärderarna kunna befästas på ett tydligare sätt.

Vad avser information kring innehållet i de kommunala tjänsterna ger hemsidan en god bild av de lokala tjänsteproducenterna. Det skriftliga informationsmaterialet som presenteras behöver dock utvecklas för att få en mer enhetlig profil. Layout och utseende på presentationsmaterial ger en möjlighet att tydliggöra vad som kommer från Lundby stadsdel vilket ger ett mer samlat intryck. När det gäller information kring innehållet i de kommunala tjänsterna finns flera förbättringsmöjligheter för Lundby och Göteborgs stad. Göteborgs stad skulle som många andra svenska kommuner kunna ta fram tjänste- eller servicedeklarationer för sina verksamheter. En deklARATION är en beskrivning av den tjänst som en brukare kan förvänta sig att få. En enhetlig och beskrivning av de tjänste kommunen erbjuder skapar en tydlig bild för brukare och medborgare. Med en realistisk förväntansbild är det även sannolikt att legitimiteten för fattade beslut och prioriteringar ökar. Det finns här flera kommuner att lära av. Några är Tyresö, Falkenberg, Uddevalla och Rättvik.

Vad avser att ta fram och implementera ett gemensamt förhållningssätt till kommunens brukare kan Lundby hitta inspiration i ett nätverksprojekt som Svenska Kommunförbundet driver ”KommunDirekt”. Här ingår kommunerna Falköping, Mark, Trollhättan och Tyresö.

Ett annat utvecklingsområde är att se till så att information når alla medborgare trots språkbarriärer. Idag finns ingen information från stadsdelen översatt i något annat språk trots att den bor relativt många invandrade svenskar med dokumenterade språkproblem inom stadsdelen.

En viktig funktion för inte minst spridning av information och rådgivning utgör medborgarkontoret som har öppet vardagar 08-16.

När det gäller valfrihet mellan olika servicegivare kan man välja förskola, skola och äldreboende inom hela Göteborgs stad. Vad avser inriktningen finns nämnddirektiv i Lundby på att förskolorna ska profilera sig. Alternativa driftsformer finns framför allt inom förskola och skola oftast i form av friskolor. Inom övriga verksamhetsområden finns alternativa aktörer i begränsad omfattning.

Det genomförs som tidigare nämnts brukarundersökningar men företrädesvis centralt inom ramarna för ”Balansen”. Intrycket är att systematiken kring hur dessa genomförs, följs upp och analyseras fungerar bra. Framför allt sker arbetet metodiskt och i resultatens spår går att följa konkret åtgärds- och förändringsarbete. Inom vissa verksamhetsområden har även fokusgrupper använts för att lyfta brukarnas uppfattning om servicekvaliteten. Systemet för att hantera synpunkter och klagomål är en annan metod.

Nämnden i Lundby fattade 2002 beslut om att införa ett system för hantering av synpunkter och klagomål. Arbetet med att implementera systemet pågår och olika verksamheter tycks ha kommit olika långt men vikten av att arbetet med systemet tycks vara förankrat på alla nivåer i organisationen och det finns flera exempel från olika verksamheter på hur synpunkter lett till utveckling och förbättring. Det är tänkt att det inkomna materialet ska sammanställas och rapporteras till nämnd varje månad. Det är inte genomfört ännu och det tycks även finnas behov av att ytterligare befästa de övergripande rutinerna kring den tilltänkta hanteringen av de inkomna synpunkterna och klagomålen.

Så småningom ska ett digitalt system som kan hantera både synpunkter/klagomål och medborgarförslag tas fram. Intressant kan vara att studera Kungsbackas satsning på synpunkts-/klagomålssystem.

Inom stadsdelen finns ingen enhetlig utbildning som berör grundläggande värderingar och bemötande av brukare och medborgare. Gott bemötande kan dock vara lönegrundande utifrån fastställda lönekriterier. Utvecklingen av bemötandefrågor hanteras lokalt oftast på enhetsnivå.

### **Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän**

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter 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 stadsdel beställer den lokala nämnden genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningen och verksamhetsområdena). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens i kommunfullmäktiges 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.

Detta område är Lundbys starkaste och det finns flera delar som kan tjäna som goda exempel för andra kommuner och stadsdelar att ta intryck av.

Nämndens budget är strukturerad utifrån Kommunfullmäktiges mål, Lundbys lokala mål och uppdrag till förvaltning inom varje verksamhetsområde. Lundbys budget utgår från Göteborgs stads centrala dokument kring budget, visioner, strategier och mål. De är dock anpassade utifrån Lundbys förutsättningar men sammantaget visar dokumenten en överensstämmande, sammansatt och tydlig bild av hur politiker och tjänstemän samspelar kring det kommunala uppdraget samt hur målstyrningskedjan hänger ihop.

Verksamhetsplanens mål och resultatindikatorer avspeglas även tydligt i de gällande budgeterna. Kopplingen syns och känns genomtänkt. Även uppföljning är definierad. Fördömligt. Det tycks även vara god överensstämmelse mellan resurstilldelning och verksamhetsplan det vill säga verksamhetsplanen är inte underfinansierad. I utökad ramtilldelning framgår tydligt vad som förväntas och hur pengarna ska användas. Vid minskade ramar finns en konsekvenskommentar. I vissa fall finns även kommentarer om alternativa åtgärder om budgeten överskrids under löpande år.

Vad avser delegation och ansvarsfördelning mellan politisk nämndnivå och tjänstemannanivå så fastställer nämnden rambudget på avdelningsnivå där medlen kan om-disponeras inom ramarna för avdelningen. Alla tjänster som innebär expansion beslutas av nämnd. Längre vikariat eller återbesättande av tjänst i samråd med överordnad

När det gäller hantering och beskrivning av olika roller för politiker och tjänstemän, så tycks gränserna mellan politik och tjänstemannaorganisation inte utgöra ett problem. Det finns ett kommunövergripande reglemente som reglerar och tydliggör ansvars- och rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän. Ur intervjuerna framkom även att det finns möjligheter till kontinuerlig dialog mellan politiker och tjänstemän under det dagliga arbetet i kommunen. Dessa möten präglas av en öppen och respektfull ton.

”Balansens” löpande rapporteringssystem från verksamheterna till nämnden visar förbrukningen av budgeterade medel samt resultat från genomförda enkätundersökningar till brukare, ledare och medarbetare. En samlad bild av ”Balansen” presenteras i årsrapporten där budget- och uppnådda verksamhetsresultat knyts an till de av nämnd och kommunfullmäktige uppställda målen.

En timma före nämndsammanträden används till en genomgång av Balansen och i detta forum finns utrymme till att diskutera resultat, mått och jämförelser. Jämförelser görs annars i budgetunderlaget en gång per år. Enkätjämförelser eller andra mått tas upp när de är aktuella. Benchmarking sker inom Göteborgs stad i första hand och sällan med andra kommuner. Det finns utrymme att i större utsträckning använda möjligheten med att systematiskt jämföra sig med andra stadsdelar/kommuner. I Svenska Kommunförbundets regi drivs flera jämförande nätverk vars arbetssätt kan vara intressant att studera.

Utifrån de intervjuer som genomförts tycks det inte finnas något behov av ett forum där ledande politiker och tjänstemän förutsättningslöst kan diskutera aktuella företeelser, tendenser och frågor. I ett presidiummöte träffas ledningsgruppen och politiker för en genomgång av dagordningen inför nästkommande nämndsammanträde. Annars kan informella öppna träffar vara ett sätt att främja den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän.

Nämndledamöterna genomför systematiska verksamhetsbesök även om dessa begränsas av ekonomiska skäl. Besöken återrapporteras vid nästkommande nämndmöte och administreras av förvaltningen. Nyvalda politiker erbjuds centrala utbildningar vid sidan av det som partigrupperna erbjuder. Programmen innehåller ofta alltifrån juridik, lagstiftning, gränsdragning politiker/tjänstemän samt fördjupningar i vissa områden som exempelvis balanserad styrning. Även lokala utbildningar förekommer men dessa har i regel inte ett lika omfattande innehåll.



#### **Område 4 Ledning, decentralisering och delegering**

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärssektoriellt 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 kan återfinnas i en stadsdelsförvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och avdelningarna med dess olika resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Lundby kännetecknas av en relativt hög grad av delegation av ansvar och befogenheter till avdelningar och enheter. Enheternas ansvar att själv anställa personal och fördela pengar mellan budgetposter är relativt stor. I vissa fall kan även organisationsfrågor ligga helt på enhetsnivå så länge det inte handlar om för stora struktur ingrepp eller expansion.

Tvärssektoriellt samarbete är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser. När det gäller denna typ av samarbete finns det flera exempel i Lundby.

Här nämns några exempel:

- Samarbete mellan IFO och ÄO kring omsorg om personer <65 år.
- Samarbete mellan IFO och skola kring användande av resursen skolkurator.
- Samarbete avdelningsövergripande kring mångfald och jämställdhet
- Samarbete kring tvärgrupper inom förskola och skola.
- Samarbete avdelningsövergripande kring en undersökning kring resvanor
- Samarbete med samtliga stadsdelar på Hisingen kring projekt Delta vars syfte är att öka välfärden för Hisingsborna.

Vad avser planering och uppföljning av de tvärssektoriella projekt som pågår i stadsdelen är dessa sällan väl dokumenterade avseende uppföljningsbara mål, avsatt ekonomi, förväntad nedlagd arbetstid, tidsplan etc. Det finns anledning att se över detta då det kan vara kostnadsdrivande att starta upp samarbetsprojekt där mål och tidplan är oklar och där det inte finns angivet hur mycket olika människor ska avsätta i tid. Åmål och Trollhättan är två kommuner som tagit fram projektmallar för redovisning av tvärssektoriella projekt.

Det finns en del exempel på initiativrikedom hos verksamheter i Lundby när det gäller samarbetsprojekt med andra parter och kommuner för att effektivisera den egna verksamheten exempelvis genom att skaffa extrainkomster. Lundby centralkök är det största inom Göteborgs stad och levererar mat till flera skolor även friskolor. I anslutning till Kommunhuset ligger en skola som även erbjuder lunch till allmänheten på bestämda tider. Inom IFO utförs enklare hantverkstjänster av brukare. Det finns även större projekt men dessa redovisas under område 8. Möjligheten till maximalt lokalutnyttjande genom uthyrning är begränsad då detta regleras centralt i Göteborgs stad.

Vi har även funnit andra exempel på serviceenheter som samverkar med externa aktörer för att utveckla sin verksamhet. Skolan och BK Häcken har haft en samarbete kring domarutbildning. Inom Skolan samarbetar man bl.a. även med kyrkan, Rotary och föreningslivet samt med privata näringslivet kring praktikplatser. Inom Äldreomsorgen finns också samarbete med bl.a. kyrkan, en kvinnofridsorganisation, volontärer och pensionärsorganisationer. Exempel finns från de flesta verksamhetsområdena.

Vad avser anställningsförhållanden för chefer så är alla tillsvidare anställda. Riktlinjerna för anställningen finns i anställningsavtalet och förväntningarna på chefsrollen finns i ledarskapspolicy. Utvärdering av chefernas ledarskap genomförs systematiskt framför allt inom ramarna för utvecklingssamtalen med deras närmaste chef och genom en ledarenkät i Balansen.

Verksamhetscheferna träffar enhetscheferna i ledningsgruppträffar. Rutinerna för form, frekvens och innehåll varierar mellan avdelningar. Verksamhetscheferna gör personliga besök vid enheterna men i varierande grad. Utvecklingsmöten, planeringsdagar, studieresor med chefsgrupper sker utifrån respektive avdelnings egna rutiner. Generellt sett är möjligheten för enheternas personal att göra studie- eller temaresor begränsad på grund av ekonomiska skäl. Möjligheten att få stöd och hantera akuta problem är god då det finns möjlighet till såväl intern som extern handledning.

## **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 avdelningsorganisationen 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 en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Kontroll och rapportering 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. Lundbys resultat placerar stadsdelen klart över genomsnittet av de kommuner som utvärderats.

En effektiv kontroll och rapportering i en kommun och stadsdel är direkt beroende av att styrmodellen är så tydlig så att det som beslutats kan följas upp avseende både måluppfyllelse och avvikelser från uppsatta mål. Arbetet med balanserad styrning och styrkort skapar just sådan förutsättningar.

Kopplat till denna förutsättning är enligt vår bedömning att den politiska ledningen och ledande tjänstemän som intervjuats gett en gemensam bild av "läget" i stadsdelen. Det finns en samsyn kring mål, den ekonomiska situationen, verksamheternas förutsättningar och de frågor och problem som är centrala för Lundbys utveckling de kommande åren.

Rapportering sker från enhet och avdelning till nämnd en gång i månaden och från nämnd till kommunstyrelsen varje månad och kvartal eller då akut negativ ekonomisk avvikelse uppstår. Samtliga avdelningar och enheter redovisar volymmått kopplade till resurstilldelning vilket ger en helhetsbild av behovs- och resursflöden. Rapporteringen innehåller också vissa kvalitetsindikatorer. Det finns dock utrymme att fortsätta utveckla kvalitetsdimensionen i rapporteringssystemet.

Vad avser de kommunövergripande processerna för styrning och uppföljning håller dessa på att utvecklas och anpassas till de intentioner och förhållningssätt som kommer till uttryck i modellen för balanserad styrning. Fyra gånger per år presenteras kommunövergripande uppföljningsrapporter bestående av prioriterade mål som är föremål för uppföljning, resultat, kommentarer och analyser i dessa redovisas även varje stadsdels resultat för sig. Uppföljningsrapporten bygger på de månads- och delårsrapporter som stadsdelar och styrelser rapporterar in.

Dessa innehåller resultatutfall, resultatprognos och likviditetsutfall. De ska dessutom innehålla vissa personaldata och nyckeltal. Delårsrapporterna ska utöver detta innehålla verksamhetsbeskrivningar och data i form av prestations- och nyckeltal samt likviditetsprognos. Delårsrapporterna och en månadsrapport behandlas dessutom av kommunfullmäktige. Rapporterna innehåller även förklaringar och kommentarer till utfall och prognoser. Prognoserna baseras på de åtgärder som nämnden beslutat. Avvikelser i förhållande till budget förklaras skriftligen.

## 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.

Göteborgs stad har fastlagt en tydlig och genomarbetad personalpolitiskt policy som reglerar Lundbys arbete. I Lundby kännetecknas arbetet i organisationen av en relativt hög grad av delegation av ansvar och befogenheter till avdelningar och enheter. Detta gäller även inom området kompetensutveckling. Det innebär att man följer en arbetsordning där varje enhetschef är ansvarig för medarbetarnas utveckling. Det finns således inget övergripande system för att kartlägga och kostnadsberäkna kompetensbehov, samt planer och genomförande av kompetensutveckling.

Kunskapen om olika yrkesgruppers kompetensbehov finns i regel på avdelnings- och framför allt på enhetsnivå. Enligt enhetscheferna fångas behoven i huvudsak upp genom utvecklingssamtal, enkäter och genom arbetet med Balansen. Utifrån intervjuerna tycks det finnas relativt god kunskap om respektive anställds kompetensbehov inom de olika avdelningarna och på enhetsnivå. Det kan även finnas ett värde i att stadsdelen har en övergripande helhetsbild när det gäller kompetensbehov i organisationen. Detta för att kunna göra strategiska fördelningar av resurser dit nyttan av kompetensutveckling är störst både ur ett stadsdelsperspektiv men också för att enkelt kunna ge en överskådlig bild av utbildningsbehovet inom Göteborgs stad.

Det finns idag områden där Göteborgs stad arbetar övergripande med kompetensutveckling. Exempel på områden är inom ledarskaputveckling, rehabilitering och arbetsmiljöarbete. Ledarskapsutvecklingsprogrammet har för övrigt bedrivits centralt i Göteborgs stad sedan i början på 90-talet. Både politiker, tjänstemän och fackliga företrädare lokalt lovordar satsningen och vi vill framhålla Göteborgs stads ledarskapskoncept som ett gott exempel att lära av. Lokalt i Lundby ligger budgeten för ledarutvecklingssatsningen på 250 000 kr per år. Därutöver är inga medel öronmärkta för kompetensutveckling utan det är upp till respektive enhet.

I Göteborgs stad och inom Lundby SDN är de lönepolitiska intentionerna tydliga och individuell lönesättning används i hög grad som ett verktyg för att uppmuntra utveckling av organisationen. Lönesystemet är nära knutet till individuella prestationer.

Ett omfattande arbete har genomförts inom det lönepolitiska området. Systemet används inom alla verksamheter enligt avdelningschefer och enhetschefer.

Det finns centrala riktlinjer nedbrutna inom de flesta yrkesgrupperna. Lönepolitiken och lönepolicyn är väl kända bland anställda enligt ledningen även om genomförandet av medarbetarsamtal släpar något inom några verksamhetsområden..

Inom arbetsmiljöområdet genomförs undersökningar regelbundet och inom alla verksamhetsområden. Grunden för arbetsmiljöarbetet och undersökningar vilar på miljöronden, en medarbetarenkät inom ramarna för Balansen, utvecklingssamtalet och arbetsplatsträffarna. Det finns många exempel på att undersökningarna lett till märkbara förändringar då problem uppdagats.

### **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 ärendebehandling, 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 identifierbar 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.. Vill man ta del av erfarenheterna från några kommuner som fördjupat sig i arbetet kring kvalitetssystem kan man kontakta Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Av de kommuner som genomfört kommunkompassen är detta område i regel svagt utvecklat. Lundbys resultat placerar stadsdelen över genomsnittet. Göteborgs stad har fastställt en vision om kvalitetsutveckling. Vid sidan av denna utgör balansen den kvalitetsmodell som stadsdelarna ska förhålla sig till i verksamhetsplanerna. Som ett led i kvalitetsutvecklingen har styrkort inom samtliga verksamhetsområden tagits fram och dessa förhåller sig Lundby till i sitt rutinmässiga kvalitetsarbete. Det finns också spår av ett tidigare system som baserades på SIQ. Lundby har förtjänstfull arbetat utifrån den tidigare modellen och bland annat ställt upp i Göteborgs stads egen kvalitetsutmärkelse vid fyra tillfällen under loppet av sex år. Syftet med Utmärkelsen är att stimulera allt fler verksamheter till ett långsiktigt kvalitetsarbete. Genom att visa på goda förebilder och ett systematiskt erfarenhetsutbyte inspireras fler att delta i och driva på kvalitetsutvecklingen i staden.

För övrigt arrangeras KvalitetsMässan vartannat år på Svenska Mässan i Göteborg. Sedan starten 1989 har arrangemanget vuxit och samlade senast närmare 3000 konferensdeltagare, 2200 mässbesökare och 160 utställare. Nästa gång går KvalitetsMässan av stapeln den 8-10 november 2005. Arrangörer är Göteborgs Stad, Västra Götalandsregionen och Statens kvalitets- och kompetensråd.

Vad avser jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen så utgör återigen Balansen en källa och möjlighet att lyfta fram goda erfarenheter och exempel inom staden. Möjligheten till jämförelse mellan stadsdelar används i viss utsträckning. I Lundby sker en del utbyte av erfarenheter och jämförelser även på verksamhetsområdesnivå.

Exempelvis jämför sig äldreomsorgen i Lundby med Kortedala, Majorna och Tuve-Säve. Det finns dock utrymme att utveckla systematiken och uppföljningen av jämförelser. I dagsläget är det svårt att se om jämförelserna leder till utveckling. För övrigt gör stadsdelen åtskillnad mellan beställare och utförare inom området myndighetsutövning. Internt förekommer köp och sälj, dock i relativt liten skala.

Ett utvecklingsområde för Lundby är kring arbetet med att tillvarata de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt. Personalen är i mångt den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. I Lundby finns ingen övergripande strategi för att fånga upp och uppmuntra goda idéer. Detta arbete bedrivs idag inom ramarna för medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar dock utan systematik och ingenting som befästs i dokument. Uppmuntran till goda förslag borde kunna göras mer systematiskt och formaliserat.

Lundby har kommit långt när det gäller att utveckla sitt Intranät. Användningen av intranätet har bidragit till att åskådliggöra delar av ärendehantering, serviceproduktionen och uppföljningen för anställda på alla nivåer i organisationen. Det finns minst en dator per arbetsplats och i dagsläget har 700 av ca 2000 anställda tillgång till intranätet med en personlig ingång. Skolan ligger dock i ett eget system.

## **Område 8 Stadsdelen som samhällsbyggare**

- 8.1 Vad gör stadsdelen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Stadsdelens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Stadsdelen som partner för näringslivet?
- 8.4 Stadsdelens internationella kontakter?

I kommunens och stadsdelens 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. Lundby stadsdel har ett aktivt föreningsliv och just arbetet med och för föreningsfrågor är ett starkt område. Stadsdelen har inrättat ett aktivt samrådsorgan, föreningsrådet, som träffas en kväll i månaden. Vid träffen lyfts viktiga föreningsfrågor till ansvarig tjänsteman i kommunen som har en god bild av föreningslivet i Lundby. Föreningsrådet utser för övrigt årets föreningsledare i Lundby. Lundby samverkar även med andra stadsdelar kring föreningsfrågor.

Stöd till förenings- och kulturliv sker på sedvanligt vis både genom ekonomiskt bidrag i form av aktivitets- och föreningsbidrag samt bl.a. genom upplåtelse av lokaler. Föreningsbidraget under 2004 uppgick till 700 000 kr. Lundby använder även möjligheten att ge uppdrag till föreningar för att stötta deras ekonomi. Inom föreningslivsarbetet ingår även kulturfrågorna. Stadsdelen har utarbetat en lokal kulturplan som dock tycks föra en anonym tillvaro och är i behov av revidering. Årligen delas ett kulturpris ut och med åren har målgruppen pristagare breddats så att den nu tillfaller den som utfört någon betydelsefull insats till godo för Lundby även utanför kulturlivet. Ett miljöpris delas årligen även ut av ett lokalt pensionärsråd i samband med miljöfester. Lundbydagen är en uppskattad tillställning med fokus på miljö men även med andra trivselslag där stadsdelen samverkar med näringsliv och föreningar kring arrangemanget.

I samarbete med pensionärsföreningar anordnas även en äldrevecka en gång per år med aktiviteter främst riktade för äldre medborgare. De tre biblioteken är även aktiva och uppskattade arrangörer av en mängd aktiviteter för Lundbyborna. Norra Älvstrandsområdet har blivit ett område dit många söker sig till för att flanera och ta del av miljö. Det finns säkert potential att utveckla användandet av området i kulturella sammanhang.

I Göteborg stad sker i stort sett allt arbete kopplat till samverkan och kontakt med näringslivet centralt. Främst genom stadsbyggnadskontoret och genom Business Region Göteborg, ett regionalt bolag som representerar 13 kommuner i Göteborgsregionen vars övergripande målsättning är att bidra till hög sysselsättning och ett mångsidigt näringsliv i regionen. BRG har cirka 60 anställda som tillsammans med näringslivsansvariga kollegor i regionens 13 kommuner arbetar för och med företagen i Göteborgsregionen. Andra exempel på centrala kontaktytor med näringslivet är Praktikplatsen, en webbplats som vänder sig till elever i årskurs 8-9, föräldrar, praktikansvariga lärare samt företag vars syfte är att få företag intresserade av och ser en möjlighet i att erbjuda praktikplatser. Vidare finns ett upphandlingsbolag som bl.a. stöder kommunen i upphandlingsfrågor samt tecknar ramavtal.

Kontaktytorna med företag i Lundby upprättas oftast på enhetsnivå och samverkan berör i regel mindre frågor. Avsaknaden av ett strukturerat arbete kring näringslivsamverkan skiljer en stadsdel från en kommun av samma storlek. Arbetet sker som sagt var i huvudsak centralt i Göteborgs stad.

Samma sak gäller de internationella kontakterna. Göteborgs stad har fem vänorter och stadsdelarna har inte uppdraget att etablera egna vänorter. De internationella kontakterna i Lundby är få med undantag av några EU-projekt. Arbetet sker således i huvudsak centralt i Göteborgs stad men det är svårt att se hur de centrala kontakterna, arbetet och erfarenheterna kommer stadsdelen till godo. Tidigare var ett svenskt EU-miljökontor placerat i Lundby. I ett samhällsbyggnadssammanhang bör nämnas att Lundby deltar i ett projekt tillsammans med bl.a. Vägverket och Trafikkontoret i Göteborg. Projektet heter "Vision Lundby" och är ett långsiktigt samverkansprojekt för utveckling och introduktion av nya trafik- och transportlösningar som är effektivare ur miljösynpunkt.

## 4 Styrkor och förslag till förbättringsområden

På följande sidor redovisas en sammanställning per område i Kommunkompassen uppdelat på starka sidor och områden där vi kan se förbättringsmöjligheter. De olika exempel som tas upp är inte skrivna utifrån betydelse eller prioritet. Vi vill framhålla att det är upp till stadsdelen att själv värdera betydelsen och relevansen i de förslag som anges. Kommunkompassen skildrar en ögonblicksbild av Lundby stadsdel inom Göteborgs stad.

### Område 1 Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll

#### *Starka sidor*

- Det är lätt att hitta information om det politiska arbetet i stadsdelen och det finns en politisk öppenhet och ambition att ta in och till sig synpunkter från Lundbyborna.

#### *Förbättringsområden*

- Det finns utrymme att utveckla informationen till Lundbyborna om de resultat som stadsdelen uppnår. Exempelvis genom att popularisera och presentera resultat från bokslut, verksamhetsuppföljning, brukarundersökningar och förvaltningsrevision.

### Område 2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering

#### *Starka sidor*

- Det genomförs regelbundna brukarundersökningar.

#### *Förbättringsområden*

- Grundvärderingar och bemötande. Ett stadsdelsövergripande förhållningssätt till brukare bör förtydligas och implementeras. En positiv anda räcker förvisso långt men den befintliga servicekulturen behöver befastas.
- Utveckla deklARATIONER som tydliggör innehållet i kommunens tjänster.
- Ta fram flerspråkig information från stadsdelen.

### Område 3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän

#### *Starka sidor*

- De finns grundläggande strukturer och en respektfull ton i dialogen som bidrar till att samspelet mellan politiker och tjänstemän fungerar.
- Hög kvalitet på målformuleringsarbetet.

#### *Förbättringsområden*

- Utveckla arbetet och använd möjligheten med att systematiskt jämföra sig med andra stadsdelar/kommuner.



## **Område 4 Ledning, decentralisering och delegering**

### *Starka sidor*

- Lundby kännetecknas av en relativt hög grad av delegation av ansvar och befogenheter till avdelningar och enheter.

### *Förbättringsområden*

- Utveckla dokumentationen kring planering och uppföljning av tvärsektoriella projekt för att kunna följa upp dom. Vad har dom gett?

## **Område 5 Kontroll och rapportering**

### *Starka sidor*

- Balansen och styrkortet.
- Utvecklat rapporteringssystem från verksamhet till politisk nivå.

### *Förbättringsområden*

- Fortsätta utveckla och lyfta kvalitetsdimensionen i rapporteringssystemet.

## **Område 6 Personalpolitik**

### *Starka sidor*

- Det finns en stor spridning av system för individuell lönesättning och utarbetade riktlinjer för lönebildning.
- Göteborgs stads kommunövergripande ledarskapsidé, personalpolitiska idé och arbetsmiljöpolicy ger tydliga direktiv vilka förvaltas väl av stadsdelen.

### *Förbättringsområden*

- Det finns utrymme att samordna och kartlägga stadsdelens totala kompetensbehov som underlag för att kostnadsberäkna, planera och genomföra kompetensutvecklingsinsatser.

## **Område 7 Verksamhetsutveckling**

### *Starka sidor*

- Lundby har ett informativt och utvecklat Intranät.

### *Förbättringsområden*

- Anpassa de kommunövergripande systemen för kvalitetsarbete i Göteborgs stad efter lokala förutsättningar och integrera med balansens kvalitetsmodell.
- Inom området strategisk tjänsteutveckling finns det bl.a. utrymme att se över uppföljningen av de jämförelser som görs inom ramarna för Balansen och använda resultaten och erfarenheterna i ett förbättringssammanhang.
- Ta fram en enkel metod för att fånga upp och uppmuntra goda idéer från medarbetarna.

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Lundbys resultat i jämförelse med två stadsdelar som genomfört utvärderingar enligt Kommunkompassen.

**Tabell 4 Jämförelse poäng tre stadsdelar**

	<b>Lundby</b>	<b>Hyllie</b>	<b>Skarpnäck</b>
<b>Öppenhet, demokratisk kontroll</b>	77	38	76
<b>Medborgar-/brukarorientering</b>	64,5	59	61,5
<b>Tydlighet i samspel politiker- tjänstemän</b>	85,5	74,5	75
<b>Ledning, decentralisering, delegering</b>	65	60	64,5
<b>Kontroll, rapportering</b>	64	46	51
<b>Personalförvaltning</b>	66	67	66,5
<b>Verksamhetsutveckling</b>	55	43	49
<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	-	-	-
<b>TOTALT</b>	<b>475</b>	<b>387,5</b>	<b>443,5</b>

Svenska Kommunförbundet har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner har utvärderats förutom Nybro: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002), Lidköping (2002), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Svedala (2004), Sundsvall (2003), Säffle (2004), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla 2003, Västerås (2003), Åmål (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Svenska Kommunförbundets hemsida [www.lf.svekom.se](http://www.lf.svekom.se).

Tabell 5 Resultat av huvudområden och delfrågor

<b>KOMMUNKOMPASSEN - Resultat av huvudområden och delfrågor</b>			
<b>Lundby stadsdel inom Göteborgs stad</b>			
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>		<b>5 Kontroll och rapportering</b>	
1.1 Hur informeras medborgarna?	<b>34</b>	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	<b>36</b>
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	<b>30</b>	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	<b>7</b>
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	<b>13</b>	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	<b>6</b>
		5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	<b>15</b>
<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>		<b>6 Personalpolitik</b>	
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	<b>3</b>	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	<b>10</b>
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	<b>16</b>	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	<b>16</b>
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	<b>13</b>	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	<b>10</b>
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	<b>17</b>	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	<b>13</b>
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshandling från medborgare/brukare organiserat?	<b>11</b>	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	<b>15</b>
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	<b>4,5</b>	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	<b>2</b>
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>		<b>7 Verksamhetsutveckling</b>	
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	<b>30</b>	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	<b>11</b>
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	<b>19</b>	7.2 Strategisk serviceutveckling.	<b>10</b>
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	<b>22,5</b>	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	<b>4</b>
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	<b>14</b>	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	<b>12</b>
		7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	<b>16</b>
<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>		<b>8 Kommunen som samhällsbyggare</b>	
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	<b>21</b>	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	<b>0</b>
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	<b>13</b>	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	<b>0</b>
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	<b>16</b>	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	<b>0</b>
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	<b>8</b>	8.4 Kommunens internationella kontakter.	<b>0</b>
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	<b>7</b>		