



# Kommunkompassen

## Analys av Sigtuna Kommun

**16 – 17 mars 2005**

### **Innehåll:**

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Sigtuna kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Ingmar Kärrsten, Falkenbergs kommun

## 1 Vad är Kommunkompassen?

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

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar. Vid utvärderingen inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får genom resultatet 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. 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 Sammanfattning

Sigtuna kommun har i utvärderingen enligt kommunkompassen uppnått goda 490 poäng. Sigtunas starkaste område enligt kommunkompassen är 8 *Kommunen som samhällsbyggare* där kommunen får höga 83 poäng vilket placerar Sigtuna bland de främsta bland kommuner som genomfört utvärderingen. Sigtunas arbete inom område 3 *Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän* värderas också högt i utvärderingen. Bara snäppet efter ligger fem områden väldigt jämnt, följt av område 7 *Verksamhetsutveckling* som även generellt sett värderas lågt i svenska kommuner. Sammantaget ger dock detta ett mycket bra resultat som ligger klart över genomsnittet bland de kommuner som genomfört utvärderingen för första gången.

Utvärderarnas uppfattning är att Sigtuna uppvisar ett omfattande och kraftfullt arbete både internt och i samspel med invånare och lokalsamhälle. Genom en rad konkreta åtgärder har kommunen bl.a. öppnat upp för inflytande från invånarnas sida. Kommunen kännetecknas även av en stark politisk ledning, en vilja till dialog och samverkan internt men även utanför den egna organisationen.

En viktig förutsättning för ett fungerande internt arbete är även det väl sammanhållna styrsystemet, tydliga roller och ansvarsförhållanden som understöds av ett gott arbetsklimat.

Det tycks som om att arbetet i kommunen varit starkt präglad av att skapa en ekonomisk stabilitet de senaste åren och att det förbättrade läget nu ger kommunen möjlighet att i större utsträckning fokusera sig på verksamhetsutveckling.

Med en blick framåt vill utvärderarna särskilt lyfta fram de utmaningar som vi bedömer som mest angelägna för kommunen att ta sig an. Vi vill också framhålla att det är upp till kommunen att själv värdera betydelsen och relevansen i de förslag som anges.

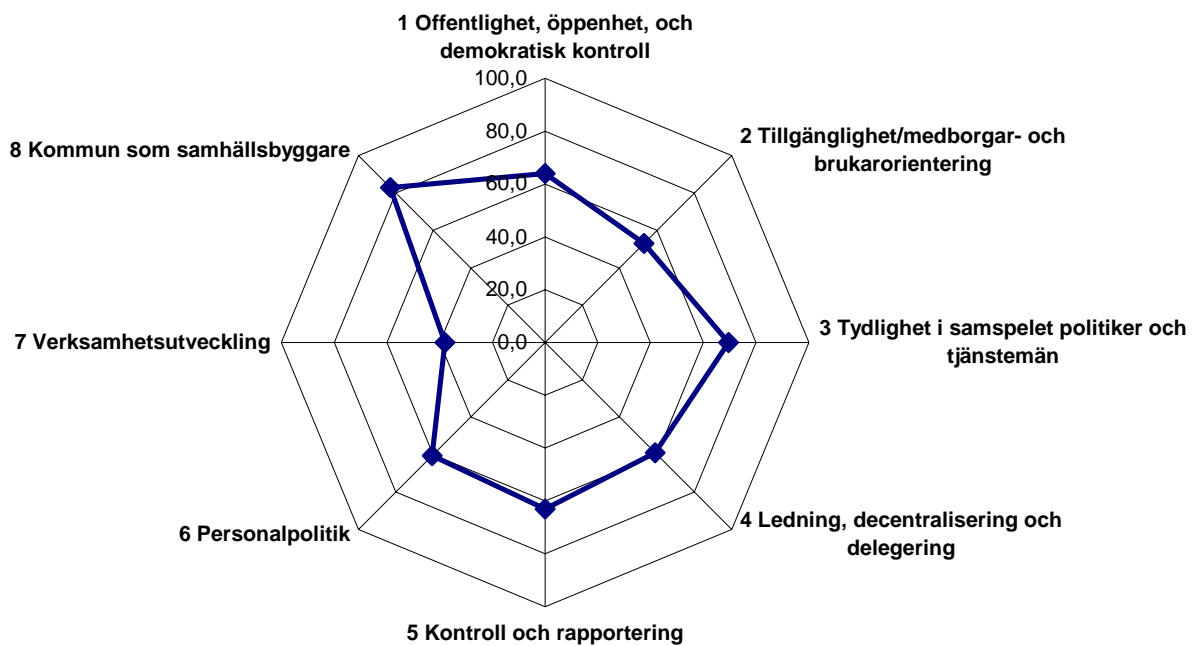
- Ta fram en övergripande brukarpolicy/värdegrund som ger avtryck i verksamheten. Det är grundläggande för bemötandet och serviceandan i kommunen och kan exempelvis praktiskt användas i introduktionen av nyanställda och som verktyg/stöd i arbetsledarnas vardag.
- Styrsystemet värderas högt i kommunkompassen och utgör en viktig hörnsten i kommunens arbete. Systemet och andra administrativa uppgifter lägger dock stor belastning på chefer i verksamheten. Chefer under förvaltningschefs nivå markerade starkt den press som vilade på dem och utvärderarna ser det som strategiskt viktigt att lägga fokus på stöd och förenkling så att cheferna avlastas och kan frigöra tid för ledarskap och utvecklingsinriktat arbete.
- Det finns många goda exempel på kvalitetsarbete och verksamhetsutveckling inom de olika förvaltningarna, inte minst inom skolan. Men den saknas ett övergripande system som stödjer ett gemensamt spår. Vår bedömning är att det får till följd att det är svårt att följa upp och överblicka utvecklingen ur ett kommunledningsperspektiv. Utvärderarna är övertygade om att Sigtuna skulle få en bättre utväxling i sitt arbete med att utveckla servicen om ett kommunövergripande anslag fanns.
- Ta fram en enkel metod för att systematiskt fånga upp och uppmuntra goda idéer från medarbetarna. Det är ett enkelt sätt att synliggöra medarbetarna och skapa en utvecklingsinriktad anda i kommunen.

Vid sidan det resultat som presenterats i denna del sammanfattar vi styrkor och förbättringsmöjligheter under respektive huvudområde samt i punktform i rapportens slutdel. Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

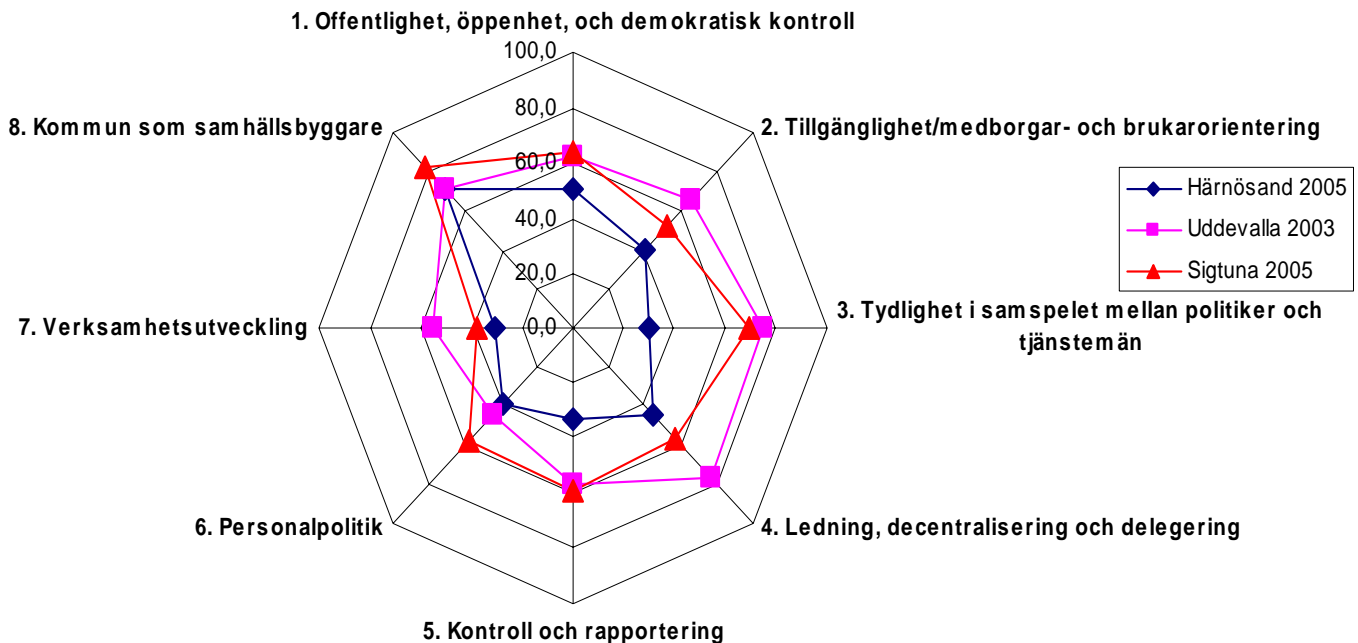
**Tabell 1 Sigtuna kommun 2005 i förhållande till kompassens huvudområden**

<b>Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll</b>	64
<b>Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering</b>	53
<b>Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>	69,5
<b>Ledning, decentralisering och delegering</b>	59
<b>Kontroll och rapportering</b>	63
<b>Personalpolitik</b>	60,5
<b>Verksamhetsutveckling</b>	38
<b>Kommun som samhällsbyggare</b>	83
<b>TOTALT</b>	<b>490</b>

I den följande grafiska framställningen illustreras Sigtunas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Utvärdering enligt Kommunkompassen har hittills gjorts i ett 30-tal svenska kommuner. Nedan presenteras en grafisk profil som jämför Sigtuna med Härnösand, en mellanstor kommun som nyligen genomfört utvärderingen, samt Uddevalla som är en av fem nominerade kommuner till utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun 2005.



### Utvärderingen

Utvärderingen av Sigtuna genomfördes under två dagar i mars 2005 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, interna nät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens 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.

### Kort om Sigtuna kommun

Sigtuna är en spännande kommun präglad av Sigtuna stad med sin historik som Sveriges äldsta stad och lärdomssäte samt av det nya Sverige i form av orterna Märsta, Rosersberg och Valsta. Precis som för många andra svenska kommuner innebär det för Sigtunas del en utmaning i att möta mångfald och skapa en kommunal identitet och helhet kring olika kulturella och traditionella intressen och behov.

En annan omständighet som präglar kommunen är närheten till Arlanda, Nordens största flygplats, vilket innebär att ca 18 miljoner människor besöker kommunen årligen. Efter storstäderna Malmö, Göteborg och Stockholm ligger Sigtuna på fjärde plats i landet vad gäller antal hotellövernattningsnätter. Arlanda är även Sveriges största arbetsplats och tillsammans med Arlanda stad så arbetar ca 17 000 människor i ca 500 företag. Nästan två tredjedelar av kommunens förvärvsarbetande invånare har sitt arbete inom Sigtuna kommun. Det är fler som reser in till kommunen för att arbeta än vad det är som lämnar kommunen för arbete på annan ort. Hälften av kommunens över 25 000 arbetstillfällen finns inom handel och kommunikation.

Sigtuna kommun är också en av de kommuner i stockholmsregionen där privat sektor sysselsätter flest anställda i relation till den totala sysselsättningen. Den öppna arbetslösheten i kommunen är 3,5 procent (maj 2004).

Sigtuna är att betrakta som en tillväxtkommun och tecken på det är en positiv befolkningstillväxt och att det byggs mycket i kommunen. Bl.a. byggs bostäder i Rosersberg, det uppförs ett nytt spännande sportfält i Märsta och mellan Arlanda flygplats och Märsta tätort fortsätter Arlandastads företagspark att växa. Bussar, pendeltåg, E4:an, SJ:s tåg och flygplatsen gör resandet i och omkring kommunen relativt enkel. Bl.a. tar snabbtåg till Uppsala och Stockholm ca 20 minuter.

**Tabell 2 Invånarantal och skattesatser \***

	<b>Sigtuna</b>	
<b>Total befolkning</b>	36 417	<b>Genomsnitt i riket</b>
<b>Total skattesats</b>	32,70	31,60
<b>Kommunalskatt</b>	20,43	20,84

\*SCB 2005

### **Kommunorganisationen**

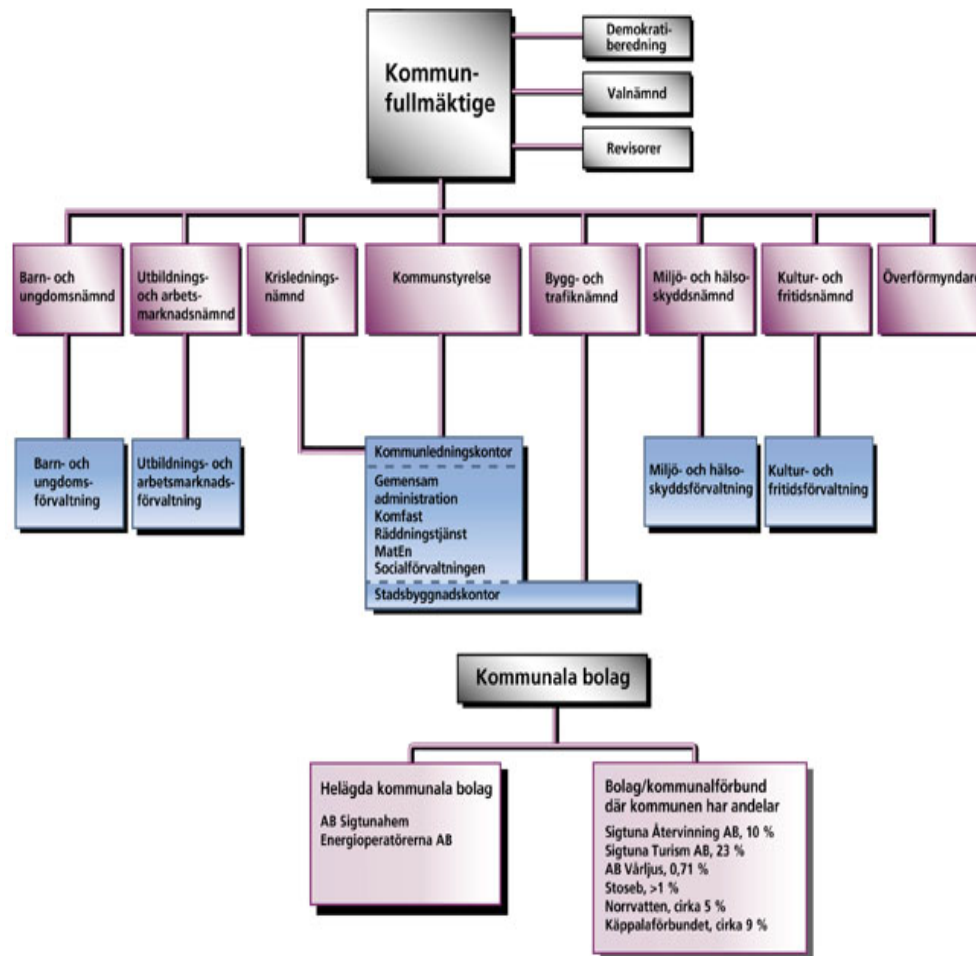
I Sigtuna kommun finns ungefär 190 förtroendevalda med uppdrag i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och i nämnder. Kommunen styrs av en majoritet bestående av socialdemokraterna, vänsterpartiet och miljöpartiet. Den politiska oppositionen består av moderaterna, folkpartiet, kristdemokraterna, centerpartiet, Samling för Sigtuna och aktion för Sigtuna kommun.

Sigtuna kommun är organiserad i en traditionell struktur med nämnder och förvaltningar under kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen ansvarar i egenskap av samordnande nämnd för kommunledningskontoret vars chef är kommundirektören. En lite ovanlig och tillfällig lösning är att ansvaret för socialtjänsten ligger på ett utskott under kommunstyrelsen. En följd av ett beslut av kommunfullmäktige år 2003 på grund av att verksamhetens budget var i obalans i förhållande till den ram som givits.

Sigtuna kommuns årsresultat för 2004 uppgår till 31,3 mkr enligt det preliminära bokslutet, vilket är 30 mkr bättre än den fastställda budgeten. Det innebär att kommunen med marginal har uppnått lagens krav om ekonomi i balans och lever upp till god ekonomisk hushållning. Samtliga nämnder lämnade även ett positivt resultat för 2004.

I Sigtuna kommun pågår för närvarande kraftfulla ombyggnationer och nybyggnationer av förskolor och skolor. En ny sporthall är inom kort färdigställd och ombyggnation av Sigtuna fritidscenter är i full gång. Dessutom håller en helt ny kommunal huvudidrottsplats och nytt sportfält på att byggas. Trots dessa omfattande satsningar har låneskulden under 2004 minskat från 164 mkr till 127 mkr.

De positiva resultaten har lett till att den politiska ledningen i Sigtuna mitt under pågående budgetår fattat beslut om att budgeten för 2005 ska revideras. I det nya budgetförslaget görs bl.a. satsningar på personalförstärkning, ytterligare lokalupprustning och utbildningsinsatser.



### 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompas- sens 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 är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Sigtunabornas åsikter kring vad kommunen ska göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som upprättats i anslutning till senaste kommunalval, utan i mångt och mycket handlar det om att göra medborgarna delaktiga i beslutsprocesserna som berör kommunens arbete och utveckling. I detta sammanhang avses både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut ska tas men även om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

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

Offentlighet och demokratisk kontroll är ett av Sigtunas starkaste områden. Det är enkelt att hitta information om kommunen och det finns en ambitiös strävan efter att synliggöra det politiska arbetet och beslutsprocessen för Sigtunaborna.

För att sprida information används i stor utsträckning kommunens informativa hemsida. Där läggs bl.a. sammanträdestider, dagordning och protokoll från fullmäktige och nämnder ut. Efter varje sammanträde sammanfattas även de mest uppmärksammade ärendena från kommunfullmäktige i en enkel text. Söker man mer utförlig information om varje beslut så finns ärendewebben där man kan ta del av protokoll, kallelser, medborgarförslag, postlistor m.m. På hemsidan kan man även via postlistan ta del av vissa nämnders handlingar som inkommit till kommunen. Genom lokaltidningen Sigtunabygden, som en gång veckan distribueras till alla hushåll och företag, har kommunen också en kraftfull informationskanal. För övrigt sänds fullmäktiges möten även via webb TV och lokalradio och sedan år 2001 har det inrättats öppna sammanträden i tre av kommunens nämnder. Två gånger per år förläggs fullmäktiges möten på olika platser i kommunen och vid dessa tillfällen finns möjlighet för medborgarna att dryfta "lokala" frågor med politikerna. Kommunalrådet träffar även medborgare offentligt regelbundet på caféer, bibliotek och annat ca 1,5 timme per gång 1-2 gånger i månaden.

Genom en rad konkreta åtgärder har kommunen öppnat för inflytande från invånarnas sida. Det har inrättats en demokratiberedning för åren 2003-2006 där alla partier i fullmäktige har möjlighet att vara representerade. Beredningens övergripande mål är att öka Sigtunabornas inflytande över den kommunala verksamheten och öka antalet invånare som på ett eller annat sätt deltar i den demokratiska dialogen. Andra exempel på åtgärder är medborgarförslag till kommunfullmäktige, ungdomsfullmäktige, samt öppna sammanträden inom vissa nämnder. På hemsidan finns en riktad sida som benämns Demokratiforum. Där fångas flera av de nämnda aktiviteterna upp och man kan även ta del av direktsändningar från kommunfullmäktiges sammanträden och få handledning i byråkratispråk.

Det finns dock inga diskussionssidor eller liknande på kommunens hemsida där medborgarna kan dryfta kommunala frågor. Kommunen har heller inga metoder för att låta medborgarna direkt delta i den centrala budgetprocessen.

Ett intressant arbete som inletts under året är försöket med rådslag. Rådslag är en metod som går ut på att skapa dialog och där medborgarna får rösta om några få alternativa kring frågor som främst berör fysiskt planlägningsarbete i närområdet där man bor. Resultaten från rådslagen ligger sedan till grund för de beslut som fattas. Resultat och erfarenheter från detta arbete kan vara intressant för andra kommuner att ta till sig.

Kommunen har en ambition att på ett enkelt sätt för att återföra resultatet från kommunens arbete. Bl.a. skickas en populariserad version av budget och bokslut ut till hushållen samt en gång om året broschyren "Så används dina pengar". Det finns dock utrymme att vidga informationen till att innehålla mer information kring resultat från verksamheten kopplade till de mål som satts för verksamheten. Exempelvis genom att i större utsträckning redovisa resultat från brukarundersökningar och revisionens utvärderingar. Dessa resultat ger många gånger en god bild av hur kommunens verksamheter fungerar.



## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts in 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 i grova drag ett kommunövergripande förhållningssätt när det gäller hur man ska samspela och bemöta brukarna 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 brukare, föräldrar, anhöriga, klienter, m.m. Erfarenheter pekar på att tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

Tillgänglighet och brukarorientering är ett något svagare område i Sigtuna och det beror till stor del på att kommunen inte fastlagt en övergripande värdeskapande brukarpolicy. Syftet med att fastslå en kommunövergripande policy eller värdegrund är att centralt ange tonen för hur verksamhet och tjänsteproduktion ska uppträda i och kring mötet med brukaren. Policyn/värdegrunden ska således utgöra grunden för bemötandet och serviceandan i kommunen och även användas vid introduktionen av nyanställda, utbildning och som stöd för arbetsledarna i det dagliga arbetet. När det gäller att ta fram och implementera ett gemensamt förhållningssätt till kommunens brukare kan Sigtuna hitta inspiration i ett projekt ”KommunDirekt” som Sveriges Kommuner och Landsting driver. Här ingår kommunerna Falköping, Mark, Trollhättan och Tyresö.

Vad avser information kring innehållet i de kommunala tjänsterna är bilden varierad. Den centralt samlad informationen på hemsidan ger inom vissa områden en utförlig information exempelvis inom skolområdet. Andra verksamheter är mer sparsamt redovisade. Det gäller även det skriftliga materialet från förvaltnings- och enhetsnivå. Kommunen har medvetet valt att ha en policy som gör att informationsansvaret från verksamhet till medborgare vilar på respektive förvaltning och är alla anställdas angelägenhet. Konkret innebär det att det finns en central webbredaktör som samarbetar med ca 50 webbassistenter ute i förvaltningarna kring informationsspridning. För övrigt finns en del material som anpassats utifrån funktionshinder och språkgrupp. Bl.a. finns en trespråkig broschyr för nyinflyttade och kultur och fritids tillgänglighetsguide på hemsidan. På hemsidan kan man för övrigt ladda ner ett 60-tal blanketter i PDF-format från olika förvaltningar. Sigtuna kommun har inget medborgarkontor men kommunhuset som är beläget i Märsta utgör en viktig del i kommunens samverkan och kontakt med invånarna. Kommunhuset utgör en inbjudande, öppen och informativ kommunal plattform för Sigtunaborna.

Kommunen har inte tagit ett övergripande grepp kring att utveckla deklARATIONER eller motsvarande som tydliggör innehållet i kommunens tjänster. En utveckling kan möjligen skönjas genom att en förvaltning, Stadsbyggnadskontoret, tagit fram tjänstegarantier kring bygglovsärenden. Sigtuna skulle som många andra svenska kommuner kunna ta fram en övergripande beskrivning som gör bilden av kommunens tjänster tydligare för medborgarna. En god förutsättning är ett relativt utbredd ”koncertänkandet” i organisationen.

Det finns flera kommuner med goda erfarenheter. Några är Tyresö, Falkenberg, Uddevalla och Rättvik.

I syfte att ge medborgarna större inflytande över kommunens utbud av tjänster har kommunen infört äldrepeng med kundval inom äldreomsorgen. Med kundval menas att den äldre själv väljer vem som ska utföra beviljade insatser. Valet gäller serviceinsatser såsom städ, tvätt, inköp av dagligvaror, post- och bankärenden. Sigtuna kommun tillämpar även fritt val av grundskola. Det innebär att varje familj för sitt barn kan välja den skola som passar bäst. Enskilda eller kommunala, inom eller utom Sigtuna kommun; allt är möjligt att välja inom ramen för den ersättning enligt kommunens resursfördelningssystem som varje barn får med sig. Bland utförare finns för övrigt relativt många enskilda skolor och förskolor.

Samtliga förvaltningar uppger att det genomförs brukarundersökningar med regelbundenhet. Upplägget och hur ofta de genomförs varierar dock. Det kan finnas ett värde för kommunen i att öka systematiseringen. Sådant som skulle kunna befästas kommunövergripande är ex. rutiner för periodicitet, jämförbarhet över tid, publicering och analys av resultat, handlingsprogram utifrån identifierade brister.

Kommun har inget ett övergripande system för hantering av synpunkter och klagomål. Det finns dock system inom ett par förvaltningar, stadsbyggnad och socialförvaltning. Utvärderarna förordar ett gemensamt och kvalitetssäkrat system för klagomål/synpunkter. Intressant kan vara att studera Kungsbackas satsning på vad de kallar för "Kommentaren".

### **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 kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna).

Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Detta är Sigtunas näst starkaste område och det som belönas i kommunkompassen är framför allt en stark politisk närvaro och ett tydlig politisk uppdrag från kommunfullmäktige som går att följa ner i organisationen, ett väl sammanhållet styrsystem och en generellt sett tydlig rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän som även understöds av ett gott samverkans klimat.

Fullmäktige genomför verksamhetsstyrning och uppföljning av verksamhet genom processerna verksamhetsplan och budget, delårsbokslut och årsredovisning. Processerna analyseras utifrån de sex huvudperspektiven ekonomi, verksamhet och prestationer, personal, kvalitet, miljö och hälsa. Enligt modellen för målstyrning och kvalitetsuppföljning redovisas därefter vision, utvärderingsbara mål, aktiviteter och utvärdering.

Följaktligen strukturerar nämnderna sina verksamhetsplaner med utgångspunkt från de sex huvudperspektiven med ett antal från fullmäktige uppföljningsbara mål per verksamhetsområde samt aktiviteter kopplade till dessa.

I verksamhetsplan anges ”prestationer/nyckeltal” som informationsmått för att beskriva hur verksamheten utvecklar sig. Nämnderna har kommit olika långt i att utveckla informationsmått som direkt går att koppla till verksamhetsmål. Verksamhetsplanen innehåller även kvalitetsindikatorer dessa går att utveckla. Kommunstyrelsen har ett tydligt uppföljningsmandat och det tycks råda god disciplin hos nämnder och förvaltningar att underordna sig styrsystemet som är relativt nytt.

När det gäller den politiska uppföljningen och den löpande rapporteringen från verksamhet till den politiska nivån så månadsrapporterar verksamhet till nämnd och till kommunstyrelsen, utöver de två delårsboksluten och årsredovisningen. I avseendet politikernas uppföljning av verksamhet kan rapporter som bygger på jämförelser med andra kommuner vara en väg för att sätta den egna kommunen i ett rättvist perspektiv. Detta görs inte i någon större omfattning i Sigtuna. Det finns flera spännande jämförelser att titta på när det gäller de jämförande nätverk som drivs i Sveriges Kommuner och Landstings regi.

Kommunen har en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän och båda parter upplever samarbetet som mycket gott. Utvärderarnas uppfattning är även att det finns arenor för dialog där politiker och ledande tjänstemän kan mötas för ett mer informellt informationsutbyte. Kommunalrådsberedningen samlas exempelvis en gång i veckan och där träffar kommunalråd, och övriga majoritetspolitiker, kommundirektör och ofta även förvaltningschefer. Oppositionsråden deltar inte vid dessa tillfällen. Förvaltningsledning och ordförande i beredningar/utskott träffas även med regelbundenhet en gång i månaden. Politikernas närvaro i verksamhet genom besök verkar också vara etablerat som ett arbetssätt inom samtliga nämnder.

Kommunen arbetar med utgångspunkt budget i balans. Det redovisade resultatet för 2004 var bättre än vad som budgeterats och anmärkningsvärt var att samtliga förvaltningar gick med överskott. Det fick den politiska ledningen i Sigtuna att mitt under pågående budgetår fattade beslut om att budgeten för 2005 skulle revideras. I det nya budgetförslaget görs bl.a. satsningar på personalförstärkning, lokalupprustning och utbildningsinsatser.

Det tycks som om att arbetet i kommunen de senaste åren varit starkt präglad av ett ekonomiskt perspektiv och att det förbättrade läget nu ger kommunen möjlighet att fokusera sig på verksamhetsutveckling i större utsträckning.

I detta sammanhang är det viktigt att lyfta fram att det väl sammanhållna styrsystemet även lägger stor belastning på chefer i verksamheten. Chefer under förvaltningschefsnivå gjorde en tydlig markering vid intervjutillfället. Mangrant angavs att man var pressad av de krav som ställdes bl.a. i form av krav på systemhantering, uppföljning och övrigt administrativt arbete. Ett förslag är att följa upp denna signal och sannolikt lägga stöd och resurser på att förenkla och underlätta för cheferna så att dessa har möjlighet att frigöra tid för att agera som goda ledare och fokusera sig på utvecklingsinriktat arbete.

#### Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektoriellt 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 utvecklingsystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Sigtuna kommunen kännetecknas av en hög grad av delegation av ansvar och befogenheter till förvaltningar och enheter. Nämndens har i stort sett full frihet att omdisponera resurser inom budgetramarna och i stor utsträckning har även förvaltningen och enheten ansvar att själv anställa personal och fördela pengar mellan budgetposter. Förvaltningarna anställer exempelvis all personal utom förvaltningschefstjänst som tillsätts av kommunstyrelsen. Kommunstyrelsens ordförande prövar även om ersättningsrekrytering får ske när det gäller administrativa tjänster. Kommunchef anställs för övrigt av kommunfullmäktige. En begränsning är att enheterna själva inte kan disponera insparade medel. Vad avser delegation och ansvarsfördelning så finns det reglementen och delegationsordning för varje nämnd.

Tvärsektoriellt samarbete är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser. När det gäller denna typ av samarbete så är det ett starkt område i Sig-tuna genom att det pågår en mängd tvärsektoriella projekt. Här nämns ett fåtal:

- Ett nätverk "Drogförebyggarna" har bildats genom samverkan mellan socialförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen, utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen och föreningslivet.
- I "Cykla och gå" projektet deltar samtliga förvaltningar.
- Kring "Folkhälsoarbetet" deltar samtliga förvaltningar.
- I "Utemiljöprogrammet" deltar stadsbyggnadskontoret, kultur och fritid och skola.
- I arbetet kring barn med särskilda behov (BUS) samverkar bl.a. socialförvaltning, skola och landsting.
- Skola och socialförvaltning samverkar kring elev och föräldraärenden.

När det gäller planering och uppföljning av de tvärsektoriella projekt som pågår i kommunen är beskrivningen av dessa projekt avseende uppföljningsbara mål, avsatt ekonomi, förväntad nedlagd arbetstid, tidsplan, etc. generellt sett inte tydlig, även om det finns undantag. Effekten av projekten återrapporteras däremot alltid enligt de intervjuade. Det kan ofta vara kostnadsdrivande i en kommun att starta upp samarbetsprojekt där målen och tidplaner är oklara och där det inte finns angivet hur mycket tid olika inblandade ska avsätta. Åmål och Trollhättan är två kommuner som tagit fram enkla mallar för redovisning av tvärsektoriella projekt.

Det finns några exempel, om än inte så många, på initiativrikedom hos verksamheter i Sigtuna när det gäller samarbetsprojekt med andra parter och kommuner för att få in externa resurser till den egna verksamheten. De exempel som nämns gäller främst kommunens deltagande i EU-finansierade projekt.

Däremot finns det många exempel där förvaltningar samarbetar med externa organ. Några exempel:

- Sigtuna är med och driver projektet "Centrum för kunskapsutveckling i praktiken i Stockholm" i samarbete mellan Institutionen för Socialt arbete vid Stockholms universitet och åtta kommuner i nordvästra Stockholmsregionen. Fokus är att hämta in grundläggande kunskaper om innehållet i och utfallet av insatser i socialt arbete.
- Kommunen samverkar med högskola kring hälsobokslut.
- FOU Nordväst. Sigtuna driver tillsammans med Ekerö, Sundbyberg, Sollentuna, Solna, Järfälla, Upplands-Väsby och Upplands-Bro en enhet för forskning - och utveckling med fokus främst på socialtjänstens individ och familjeomsorg.
- Valstasatsningen innebär en samverkan inom kommunkoncernen mellan Sigtuna kommun och Sigtunahem med uppgift att vidareutveckla stadsdelen Valsta/Steninge.

Förvaltningsledningen i de olika verksamheterna i kommunen är tillsvidareförordnad utan specifika villkor för omförhandling och utan bonussystem knutet till prestationen. Varje förvaltningschef har kontinuerliga möten med underordnade chefer och gör också besök även om formen och rutinerna varierar bl.a. beroende antal underställda och hur många chefsnivåer det finns inom förvaltningen. I samband med hälsobokslutet utvärderas chefernas arbete. Så sker även inom ramarna för vissa arbetsmiljöundersökningar. Ledarskapet följs även upp genom de enskilda utvecklingssamtalen. Cheferna under förvaltningschef uppger att det centrala stödet vad avser personal- och ekonomifrågor minskat de senaste åren vilket ökat belastningen. Flera är även kritiska till det befintliga lönesystemet och menar att verksamheten tvingas anpassa sig efter systemet istället för tvärtom. Däremot har kommunens ledarskapsatsning inneburit ett lyft och ett stöd för cheferna som lovordar satsningen. Avslutningsvis ger intrycken från intervjuerna bilden av en väl samlad förvaltningsgrupp som kännetecknas av en bra dialog och transparens mellan förvaltningar och mellan nivåer i organisationen.

## Område 5 Kontroll och rapportering

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

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan 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 desamma, är en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får vi 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 produktivitetsspektiv.

En effektiv kontroll och rapportering i en kommun är direkt beroende av att styrmodellen är så tydlig så att det som beslutats kan följas upp avseende måluppfyllelse och avvikelser från uppsatta mål. Sigtunas styrmodell skapar sådana förutsättningar.

Inom området kontroll och rapportering når Sigtuna en god nivå men det finns utrymme till förbättring. Budgeten i kommunen bygger på historiska uppgifter. Det vill säga att driften finansieras via rambudget efter äskande från nämnd. Som nämnts tidigare så är rapporteringen från verksamheterna avseende ekonomisk förbrukning, prestation och måluppfyllelse god. Rapporter om ekonomisk resursförbrukning lämnas månatligen från enhet och förvaltning och rapporter om måluppfyllelse redovisas i regel två gånger per år med några undantag. Exempelvis inom socialförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen som gör en koppling till mål även i månadsrapporteringen.

Det finns dock inget system som möjliggör on-line uppföljning av resursförbrukning som både politiker och tjänstemän kan använda. Förvaltningarna har även kommit olika långt i att koppla den löpande resultatredovisningen till de övergripande politiska målen. Det finns även utrymme att lyfta verksamhetsperspektivet genom att ta fram och redovisa fler kvalitetsindikatorer i det löpande rapporteringssystemet. Skolan är för övrigt ett föredöme som kvalitetsredovisar kvartalsvis i förhållande till mål.

Som nämnts tidigare driver kommunen ett omfattande tvärsektoriellt arbete. Ett utvecklingsområde är att regelbundet redovisa vilka resurser som varje förvaltning lägger ner och följa upp det i förhållande till resultat.

Inom kommunen förekommer att tjänster köps och säljs internt. Några exempel avser internhyror, intern uppdragsutbildning och GA - den gemensamma administrationen som ger service utifrån årsbeställningar i volym från fackförvaltningar och kommunledningskontoret. "MatEn" är en verksamhet utan anslag och som helt finansieras av intäkter.

Det finns ingen kommunövergripande controllerfunktion i kommunen men inom någon enstaka förvaltning. Förvaltningsekonomer har dock uppgifter som i viss utsträckning motsvarar en controllerfunktions uppdrag.

Uppföljningen av avvikelser sker utifrån en nettokostnadsprincip. De givna ramarna betraktas alltid som en nettoram i den decentraliserade organisationen. I den löpande redovisningen redovisas årsprognos och vid avvikelse får nämnd presentera åtgärd eller lyfta frågan om besparing ska genomföras eller inte. Det finns många exempel som pekar på att avvikelser följs upp och hanteras med systematik.

## 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.

Inom området personalpolitik har Sigtuna gjort flera stora insatser. Framför allt ska framhållas arbetet med ledarutveckling och hälsa. I kommunen arbetar över 2000 personer och kommunens personalpolitiska idé går ut på att utveckla rollen som arbetsgivare bl.a. genom ett strategiskt utvecklingsarbete inom områdena ledarskap, kompetens, hälsa, jämställdhet och mångfald. De 10 punkterna i det gemensamma hälsobokslutet utgör också en hörnsten för det personalpolitiska arbetet i kommunen.

Sigtuna har en plan för ledarutveckling som omfattar 120 chefer åren 2003-2006 "Ledarskap för hälsa och kompetens". Vid sidan av de aktiviteter som beskrivs i planen tydliggör också kommunen vad som förväntas av cheferna. Satsningen lovordas av alla i kommunen. Det finns även lokala kompetensutvecklingsplaner för chefer inom exempelvis skola. Inom socialförvaltningen är mellanchefer delaktiga i en FOU-satsning "Att leda mot kunskap" tillsammans med 8 andra kommuner. Ansvaret för personalutvecklingsåtgärder ligger för övrigt i huvudsak på respektive nämnd och i praktiken ofta på respektive enhetschef eller motsvarande. Det gäller även kartläggningen av de anställdas utbildningsbehov. Aktiviteter som nämns för att fånga upp behoven är exempelvis det enskilda medarbetarsamtalet, enkätundersökning inom barn och ungdomsförvaltningen, utvärderingar inom ramarna för mål 3 projekt och utvärderingar enligt IIP (Investors in people). Någon central kommunövergripande kartläggning och sammanställning genomförs inte. Utvärderarna menar att det kan finnas ett värde för kommunledningen att skaffa sig en helhetsbild av kompetensutvecklingsbehovet för att strategiskt kunna bedöma och värdera behovet av framtida utbildningsinsatser.

Vid sidan av anslagen för ledarutveckling har utbildningssatsningarna de senaste åren varit sparsamma.

Lönepolitiken i Sigtuna understödjer individuell lönesättning för att uppmuntra utveckling av organisationen. Kommunen har tagit fram lönegrundande kriterier i samarbete med respektive fack. Det finns även centralt framtagna mallar för hur lönesamtalet ska genomföras. Tillämpningen av dessa har dock inte nått full täckning ännu och det finns utrymme att öka genomslaget för den individuella lönesättningen.

Inom löneområdet finns några exempel på där enskilda arbetstagare kan få ersättning för extra insatser men det finns ingen övergripande policy eller system för detta.

Inom arbetsmiljöområdet finns mycket att framhålla. Vid sidan av traditionellt arbete med skyddsronder och arbetsplatsträffar genomförs kommunövergripande enkätundersökningar regelbundet, senast 2004 och nästa gång 2006. Det genomförs även en delårsuppföljning kring valda delar. Utöver detta så genomförs det lokala undersökningar, bl.a. inom ramarna för IIP. Alla resultat sammanställs sedan årligen i ett hälsobokslut. Det finns flera exempel från samtliga förvaltningar där arbetsmiljöundersökningar lett till åtgärder då problem har uppdagats. En undersökning påvisade bl.a. att yngre lärare upplevde en högre stress än övriga lärare vilket ledde till ytterligare fördjupning kring stressfaktorer och ett arbete för att minimera stressen. Inom äldreomsorgen prövas för närvarande att minska antal timmar för heltidstjänstgöring i samma syfte. De fackliga företrädarna framhöll dock att det finns utrymme att förbättra uppföljningen av undersökningarna som genomförs. Arbetet kring hälsa och arbetsmiljö har dock lett till att de perspektiven finns med i all verksamhets- och personalplanering. Kommunen följer även upp och utvärderar arbetet för att se till att utvecklingen mot ökad hälsa går framåt.

De anställdas utvecklingsbehov kartläggs i medarbetarsamtalen, vilka ska utmynna i en individuell utvecklingsplan. Alla verksamheter genomför medarbetarsamtal men enligt såväl fackliga företrädare som chefer finns det utrymme att utveckla kvaliteten på dessa för att det ska bli ett kraftfullt verktyg. Vissa chefer hade, på grund av ett stort antal underställda, även begränsade möjligheter att genomföra samtalen på det sätt som avses.

Kommunen har inte inrättat något regelbundet forum i syfte att chefer i hela kommunen ska kunna träffas för att diskutera chefsfrågor, utmaningar och utbyta erfarenheter kring sitt ledarskap. Det kunde möjligen vara ett utvecklingsområde. Sker detta i samverkan med näringslivet finns dessutom ytterligare möjlighet att tillföra flera dimensioner till ledarskapet och utveckla samarbetet mellan kommun och näringsliv.

## Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).



I Sigtuna har Kommunfullmäktige utfärdat direktiv om ett planmässigt kvalitetsarbete som komplement till lagstiftningens krav på god kvalitet. Direktiven anger således inte vilket kvalitetssystem som ska användas, det är ett strategiskt val. Det innebär stor valfrihet för de olika nämnderna och verksamheterna. Däremot krävs att nämnderna till kommunstyrelsen redovisar vilka mätbara mål man vill prioritera, och också presenterar utvärderingsresultat. En enhetlig modell som infördes under år 2000 avser att säkerställa att kommunstyrelsen respektive kommunfullmäktige får återkoppling där medborgarperspektivet lyfts fram.

Det breda anslaget från fullmäktige vad avser kvalitetsutveckling har medfört att det finns ett antal olika metoder för att arbeta systematiskt med kvalitetsfrågor. IIP (Investors in people) används exempelvis för att certifiera förskolan och de goda erfarenheterna från metoden har lett till att den tycks sprida sig. Stadsbyggnadskontoret har certifierat skogsinnehav enligt FEC och har även standards, rutiner och kvalitetsnivåer för arbetet i offentlig miljö. Inom skolan tillämpas Grön Flagg vilket är en miljöutmärkelse anpassad för just skola och förskola. Den gröna flaggan är det synliga beviset på att man i den dagliga verksamheten prioriterar ett handlingsinriktat miljöarbete och verkar för en hållbar utveckling. Den intäktsfinansierade kostnaden, MatEn, genomför förtjänstfullt ett systematiskt kvalitetsarbete. Kvalitetsredovisningar inom skola, som utgår från skolplanen, följer ett systematiskt mönster och ger en god bild av resultat och måluppfyllelse. Gymnasium och grundskola har för övrigt en egen spännande modell utifrån en metod och process som löper i 1-2 års cykler. En person har huvudansvar för att hålla ihop arbetet. Inom Socialförvaltningen hänvisar man till verksamhetsplanen men det finns även en sidoordnad kvalitetsplan och tankar finns kring att så småningom väva in de i planen. Kultur och fritidsförvaltningen hänvisar sitt verksamhetsutvecklingsarbete till de kvalitetsmål som satts upp för verksamheten.

Det pågår således en hel del aktiviteter och det finns många goda exempel i de olika förvaltningarna inte minst inom skolan. Men den saknas ett övergripande system som stödjer ett gemensamt spår kring verksamhetsutvecklingen och kvalitetsarbetet i kommunen. Detta gör att det är svårt att följa upp och överblicka utvecklingen ur ett kommunledningsperspektiv. Utvärderarna är övertygade om att Sigtuna skulle få en bättre utväxling i sitt arbete med att utveckla servicen om ett kommunövergripande anslag kunde tas fram.

Personalen är i mångt den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. I Sigtuna saknas en övergripande strategi för att fånga upp och uppmuntra goda idéer. På förvaltningsnivå finns dock vissa aktiviteter som belönar goda insatser. Inom socialförvaltning finns exempelvis ett stipendium de så kallade "Eldsjälspengarna" som främst belönar arbetsgrupper och är avsedda för en resa i lärande syfte.

Ett bra exempel på hur man internt kan bidra till att sprida goda exempel och erfarenheter i organisationen är den aktualitetsdag som kommunen anordnar en gång om året. Den bidrar också till att internt sprida kunskap kring varandras verksamhetsområden. Om man vill hitta andra exempel på hur kompetensspridning skulle kunna göras på kommunövergripande nivå så har ex. Kungälv arrangerat "Det goda exemplets mäsas" och i Åmål har man haft en mäsas som lyfter fram och beskriver kommunens alla EU-projekt.

Sigtuna har än så inget intranät men arbetet med att införa ett pågår. För närvarande har man en dokumentbank/mappstruktur med olika systemtjänster bl.a. kring personalredovisning. Ca 1 600 datorer är kopplade till systemet.

Inom området strategisk tjänsteutveckling kan även systematiska jämförelser med andra kommuner vara en del i en utvecklingsprocess. För att kunna följa hur kommunen fullgör sina skyldigheter och åtaganden, så jämför sig Sigtuna i vissa avseenden med andra kommuner både ur ett ekonomiskt- och i ett kvalitetshänseende.

På förvaltningsnivå finns flera nätverk där verksamheter jämför sig med andra kommuner oftast i ett detaljsammanhang. Inom socialförvaltningens familjeenhet jämför man på eget initiativ ärendebelastningen med flera andra kommuner. Samma förvaltning ingår i ett nätverk, FOU-nordväst, som genomför jämförande analyser exempelvis minivälfärdsbokslutet. Stadsbyggnadskontoret jämför detaljplaner i ett projekt med andra kommuner. Vuxenutbildningen genomför kollegiegranskning med ett antal kommuner bl.a. Ekerö och Nacka. Gymnasieskolan, Karlstads universitet och ett antal andra skolor är med i ett jämförande projekt "Problembaserad skolutveckling".

## **Område 8 Kommunen som samhällsbyggare**

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

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

Samhällsbyggnad är Sigtunas starkaste område. Ett av kommunens kännetecken är ett intensivt och omfattande arbete ut mot kulturliv, fritidsliv och näringsliv samt ett aktivt arbete på den internationella arenan.

I kommunen finns ca 200 föreningar med tillsammans ca 25 000 medlemmar. Detta innebär, att det är ett mycket stort antal invånare som på något sätt är engagerade i föreningslivet. Under år 2000 redovisades drygt 26 000 sammankomster till kultur- och fritidsförvaltningen. Hög prioritet för kultur- och fritidsnämnden är bl.a. barn och ungdom genom barnkulturgruppen samverkar kommunen med föreningslivet. För övrigt har kommunen ingen kommité eller liknande som samlar ihop kontakten med kultur- och föreningsliv. Kontakterna sker istället genom lokala föreningsträffar och vid behov inrättas tillfälliga arbets- eller idégrupper. För närvarande pågår exempelvis mycket samarbete kring planering och byggande av det nya sportfältet. Kommunen ger även traditionella bidrag, information och stöd i olika former till ett stort antal föreningar för bl.a. utrustning, utbildningar, och arrangemang.

Kommunen stöder föreningsdrift exempelvis skötsel av idrottsplatser. Kommunens stöd till frivilligorganisationer som arbetar i linje med det kommunala uppdraget och deras arbete skulle kunna synliggöras i större utsträckning dels för att lyfta detta förtjänstfulla arbete men också för att locka fler frivilligkrafter. Ett exempel är föreningen för väntjänst i Sigtuna kommun som vänder sig till äldre som vill ha kontakt med annan människa. I väntjänsten ingår medlemmar från bl.a. SPF, PRO, Röda Korset, Svenska kyrkan, Hem och samhälle samt andra intresserade.

Kommunen ställer även lokaler och infrastruktur till förfogande för föreningar samt för enskilda personer eller grupper som önskar inrätta någon form av sammanslutning. Ett exempel är ungdomens hus. Kommunhuset och centrumbiblioteket i Märsta är andra exempel på lokaler som ofta används av föreningar. Kommunen hyr även ut lokaler. Huvudidrottsplatsen och det blivande nya sportfältet är arenor för alla grupper och åldrar. Centrumbiblioteket är också en attraktiv mötesplats och erbjuder aktiviteter/tjänster som vänder sig till en bred målgrupp. Varje år utdelas ett stipendium till "Årets Ungdomsledare" för ett utmärkt föreningsarbete inom fritidssektorn. Stipendiesumman 2005 är på 5 000 kronor och Kultur- och fritidsnämnden utser varje år kulturstipendiat. Stipendiet 2005 är på 20 000 kronor.

Kommunen tar initiativ till och medverkar i lokala festivaler och andra arrangemang. Det finns ett evenemangsprogram som utkommer en gång i månaden. I mars innehöll den exempelvis 23 aktiviteter arrangerade av föreningar, stiftelser, ABF och kommunen. Ibland förekom även samarrangemang. Till de större tillställningarna kan nämnas de årliga Valstadagarna, "Mellan hägg och syrén", Julmarknad och Valborgsfirande. Sigtuna kommun arrangerar även kulturdagar i samverkan med sina vänorter.

Näringslivsplan 2003-2005 med Vision för 2010 ligger till grund för kommunens arbete gentemot näringslivet. Näringslivsplanen innehåller en övergripande sammanställning av de mål och aktiviteter som kommunen och det lokala näringslivet samverkar kring i syfte att nå vision 2010 för Sigtuna kommuns näringsliv. Huvuddelen av visionen har arbetats fram i samarbete med ett nätverk för näringslivsfrågor. I nätverket ingår representanter för bland annat Luftfartsverket, Arlandastad, Handelskammarens lokalförening i Sigtuna och Upplands Väsby, Företagarnas Riksorganisation i Sigtuna kommun samt Sigtuna Turism.

Kommunen har inrättat en näringslivsenhet för att samverka med företag och bl.a. hjälpa till med information om lediga lokaler, exploaterbar mark samt planerade upphandlingar. Alla företag är naturligtvis välkomna men kommunen prioriterar verksamhetsgrenar som besöksnäring, logistik/kommunikation och utbildning.

Kommunen har ett brett kontaktnät med näringslivsaktörer såväl lokalt som regionalt, nationellt och internationellt. De flesta kontakterna har någon beröringspunkt med Arlanda flygplats. Kommunen träffar regelbundet nätverk, statliga myndigheter och företagssammanslutningar bl.a. i form av frukost och lunchmeetings. I de etablerade nätverken deltar oftast både näringslivschef och kommunalråd.

Några exempel på nätverk och aktörer där kommunen har ett etablerat samarbete är Arlanda stad Logistic Network, ARC, Showroom Arlanda, Nyföretagarcentrum, Handelskammaren, Gateway Stockholm, nätverket Turistbolaget, Turist och besöksnäringen och regionala trafikplaneringskontoret.

Kommunen har tagit medverkat till kompetenshöjande åtgärder som kommit det lokala näringslivet och även kommunens verksamhet till godo. Bl.a. har samarbetet inom besöksnäringsnätverket resulterat i att kommunen erbjuder vissa anpassade utbildningar. Märstagsgymnasiet har exempelvis en eftertraktad utbildning i entreprenörskap och företagande. En uppdragsutbildning, initierad av Arlanda stad Logistic Network, kring logistik sker även i samverkan med Nynäshamns kommun. Sigtuna samverkar även med grannkommuner i olika näringslivsprojekt. På verksamhetsnivå finns också olika projekt exempelvis inom grundskolan och förskolan och projektet Attraktiv Skola som drivs i samverkan med näringslivet. Kommunen samverkar även i planeringen kring att bygga upp ett Campus i anslutning till Arlanda.

Kommunen medverkar i flera olika EU-projekt. Några av dessa är Interreg 3 samarbete för flygplatskommuner. Syftet är att belysa hur flygplatsen påverkar regionen och strukturen på näringslivet.

Sigtuna kommun har sedan många år tillbaka ett antal vänortskommuner. Det är Sönderborg i Danmark sedan 1970, Porsgrunn i Norge sedan 70-talet, Raisio i Finland sedan 1975 samt Rakvere i Estland sedan 1990. Vänortssamarbete syftar till att vara till nytta och glädje för såväl vänorternas politiker och anställda som för näringslivet och vänorternas invånare. Det mest aktiva samarbetet sker för närvarande med Rakvere och Raisio där särskilda överenskommelser kring utbyte har träffats. Utbytet sker främst inom områdena skola och kultur och fritid.

Det pågår som sagt var ett omfattande arbete kring näringslivssamverkan och på den internationella arenan som sannolikt bidrar till att ta in erfarenheter, kunskap och nya intryck som utvecklar kommunens verksamhet. Det finns dock utrymme för att ta fram någon form av sammanfattande redovisning som ger en samlad bild av kontakter, aktiviteter och resultat.

## **4 Styrkor och förslag till förbättringsområden per område 1-8**

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 efter betydelse eller prioritet och det gäller såväl stort som smått. Vi vill återigen framhålla att det är upp till kommunen att själv värdera betydelsen och relevansen i de förslag som anges.

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

#### *Starka sidor*

- Ambitiös strävan efter att synliggöra det politiska arbetet och beslutsprocessen för Sigtunaborna. Demokratiberedningen.
- Rådslag kring planlägningsarbete.
- Förenklad info. till invånarna kring budget och bokslut.
- Lokaltidningen Sigtunabygden 1g/veckan som distribueras till alla hushåll och företag.
- Medborgarförslag.

#### *Förbättringsområden*

- Kommunen har inga metoder för att låta medborgarna delta direkt i budgetprocessen.
- Populariserade redovisningar från verksamhet ex. revisionsrapporter och brukarundersökningar.

### **Område 2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering**

#### *Starka sidor*

- Öppet och levande kommunhus.
- Informationen på hemsidan.
- Det genomförs brukarundersökningar regelbundet i delar av organisationen.
- Det finns system för att inhämta synpunkter/klagomål i delar av organisationen.

#### *Förbättringsområden*

- Utveckla en övergripande brukarpolicy som ger avtryck i verksamhet. Kan utgöra grunden för bemötandet och serviceandan i kommunen.
- Utveckla deklARATIONER eller motsvarande som tydliggör innehållet i kommunens tjänster.
- Ökad systematik avseende brukarundersökningar.
- Kommunövergripande system för synpunkter/klagomål.

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

#### *Starka sidor*

- Sammanhållet styrsystem med tydliga politisk styrning.
- Goda förhållanden mellan politiker - tjänstemän och generellt sett tydlig rollfördelning.
- Arenor för möten politiker tjänstemän.
- Politikens närvaro i verksamheten.

#### *Förbättringsområden*

- Bra sammanhållet system för styrning, ledning och uppföljning. Det lägger dock stor belastning på chefer i verksamheten. Chefer under förvaltningschefsnivå markerade starkt den press som vilade på dem bl.a. i form av krav på systemhantering, uppföljning och övrigt administrativt arbete. Lagg fokus på stöd och förenkling för att underlätta för cheferna och frigöra tid för ledarskap och utvecklingsinriktat arbete.
- Ta fram fler resultatindikatorer som speglar såväl ekonomi som kvalitet och går att koppla till de politiska målen.

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

#### *Starka sidor*

- Långtgående delegering om än inte totalansvar för enheterna.
- Mycket tvärssektoriellt samarbete inom kommunen.
- Många exempel på serviceenheter som samarbetar med externa organ.
- Förvaltningschefers närvaro i verksamhet.

#### *Förbättringsområden*

- Det finns ingen modell för rapportering från tvärssektoriella projekt och extern samverkan vilket försvårar uppföljningen. Vad kostar samarbetet och vad leder det till?

### **Område 5 Kontroll och rapportering**

#### *Starka sidor*

- Omfattande rapporteringssystem.
- Den löpande ekonomiska redovisningen.
- Effektiv hantering av uppkomna avvikelser.

#### *Förbättringsområden*

- Nämnderna har kommit olika långt i att koppla den löpande resultatredovisningen till de övergripande politiska målen.
- Lyfta verksamhetsperspektivet genom att ta fram och redovisa fler kvalitetsindikatorer i det löpande rapporteringssystemet.
- Ta fram en enkel modell för att redovisa tvärssektoriella projekt/samarbete.

## Område 6 Personalpolitik

### *Starka sidor*

- Ledarskapsatsningen.
- Hälsa- och arbetsmiljöarbetet.
- God kunskap om kompetensutvecklingsbehovet på förvaltningsnivå.
- Möjlighet till individuell lönesättning.

### *Förbättringsområden*

- Det kan finnas ett värde för kommunledningen att skaffa sig en helhetsbild av kompetensutvecklingsbehovet för att strategiskt kunna bedöma och värdera behovet av framtida utbildningsinsatser.
- Ökat genomslag för individuell lönesättning och genomförande av medarbetarsamtal.

## Område 7 Verksamhetsutveckling

### *Starka sidor*

- Många goda exempel på kvalitetsarbete och verksamhetsutveckling inom de olika förvaltningarna.
- Goda erfarenheter från bl.a. Investors in People.

### *Förbättringsområden*

- Införa ett informativt, stödjande och lättillgängligt intranät.
- Ta fram en enkel metod för att systematiskt fånga upp och uppmuntra goda idéer från medarbetarna.
- Det saknas ett övergripande system som stödjer ett gemensamt spår kring verksamhetsutvecklingen och kvalitetsarbetet i kommunen, vilket gör det är svårt att följa upp och överblicka utvecklingen ur ett kommunledningsperspektiv. Utvärderarna är övertygade om att Sigtuna skulle få bättre en utväxling i sitt arbete med att utveckla servicen om ett kommunövergripande anslag kunde tas fram.

## Område 8 Kommun som samhällsbyggare

### *Starka sidor*

- Arbetet med och för kultur- och föreningslivet i Sigtuna.
- Näringslivsplan med vision och det omfattande kontaktnätet med näringslivet.
- Många internationella kontakter.

### *Förbättringsområden*

- Synliggöra kommunens stöd till frivilligorganisationer och deras frivilliga insatser för att stimulera och bjuda in fler frivilligkrafter.
- Vad får kommunen ut av sitt samarbete med näringslivet? Sammanställ aktiviteter och redovisa resultat.
- Vad får kommunen ut av sitt arbete på den internationella arenan? Sammanställ aktiviteter och redovisa resultat.

Tabell 3 Resultat av huvudområden och delfrågor

<b>KOMMUNKOMPASSEN - Resultat av huvudområden och delfrågor Sigtuna kommun 490 poäng (maxpoäng inom parantes)</b>			
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll 64 p</b>		<b>5 Kontroll och rapportering 63 p</b>	
1.1 Hur informeras medborgarna?	<b>30 (40)</b>	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	<b>26 (40)</b>
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	<b>26 (40)</b>	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	<b>8 (20)</b>
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	<b>8 (20)</b>	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	<b>12 (20)</b>
		5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	<b>17 (20)</b>
<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering 53 p</b>		<b>6 Personalpolitik 60,5</b>	
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	<b>3 (10)</b>	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	<b>9 (20)</b>
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	<b>12 (20)</b>	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	<b>13 (20)</b>
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	<b>12 (20)</b>	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	<b>8,5 (10)</b>
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	<b>17 (20)</b>	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	<b>13 (20)</b>
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	<b>7 (20)</b>	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	<b>13 (20)</b>
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	<b>2 (10)</b>	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	<b>4 (10)</b>
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän 69,5 p</b>		<b>7 Verksamhetsutveckling 38 p</b>	
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	<b>21 (30)</b>	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	<b>8 (20)</b>
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	<b>18 (20)</b>	7.2 Strategisk serviceutveckling.	<b>12 (20)</b>
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	<b>16,5 (30)</b>	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	<b>5 (20)</b>
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	<b>14 (20)</b>	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.	<b>7 (20)</b>
<b>4 Ledning, decentralisering och delegering 59 p</b>		7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	<b>6 (20)</b>
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	<b>21 (30)</b>	<b>8 Kommunen som samhällsbyggare 83 p</b>	
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	<b>13 (20)</b>	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	<b>36 (40)</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>14 (20)</b>	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	<b>15 (20)</b>
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	<b>5 (20)</b>	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	<b>15 (20)</b>
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	<b>6 (10)</b>	8.4 Kommunens internationella kontakter.	<b>17 (20)</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 och stadsdelar har utvärderats förutom Sigtuna: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Härnösand (2005), Hyllie SDN (2004), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby SDN (2004), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Skarpnäck SDN (2004), Sundsvall (2003), Svedala (2005) Säffle (2004), Söderhamn 2005, Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2004) Västerås (2003), Åmål (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Svenska Kommunförbundets hemsida [www.skf.se](http://www.skf.se).