

*Sektionen för Demokrati och styrning*

# Kommunkompassen

## Analys

av Skarpnäck Stadsdel, Stockholms Stad

10–11 november 2004

### **Innehåll:**

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

Lars Strid, Sveriges kommuner och landsting

Gunnar Gidenstam, Sveriges kommuner och landsting

2005-03-07

## 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktuget 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 arbetar för närvarande med Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar.

Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

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

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

förelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

## **2 Skarpnäcks Stadsdel i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

### **Allmänt om Skarpnäck**

Skarpnäcks stadsdels omfattar bostadsområdena:

- Hammarbyhöjden
- Björkhagen
- Enskededalen
- Kärrtorp
- Bagarmossen
- Pungpinan
- Skarpnäcksfältet
- Flaten
- Orhem
- Skrubba

Hela området har idag drygt 40 000 invånare. I Skarpnäck finns alla typer av bebyggelse från egnahemshus byggda på tjugotalet till miljonprogrammets flerfamiljshus. Det finns cirka 1 800 småhus och cirka 19 300 lägenheter i Skarpnäck.

Andelen invånare med utländsk härkomst ligger på omkring 20 % vilket motsvarar ett genomsnitt i Stockholms Stad. Drygt hälften av dessa har europeisk bakgrund. Bagarmossen och Skarpnäcksfältet är de områden med högst andel invandrare.

Flera av bostadsområdena gränsar mot Nackaskogen, vilket gör närhet till naturen som till ett signum för Skarpnäck.

Området har inga större industrier och den största delen företag i stadsdelen består har färre än 10 anställda.

### **Förvaltningsorganisationen**

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

- agenda 21- och miljöarbete
- budgetrådgivning och skuldsanering
- flyktingmottagning
- fritidsverksamhet för barn och ungdomar
- förskolor kommunala
- grundskolor kommunala, inklusive förskoleklass och fritidshem
- konsumentrådgivning
- lokala arbetsmarknadsåtgärder

renhållning och snöröjning av gator, parker och torg  
 service till funktionshindrade  
 social service och omsorg, socialbidrag, stöd och behandling till barn,  
 ungdomar och vuxna samt familjerätt  
 särskolan (vissa delar)  
 torghandel  
 äldreomsorg

Skarpnäcks stadsdelsförvaltning är organiserad i fyra verksamhetsområden med var sin verksamhetsledare. Dessa verksamhetsledare ingår i stadsdelsdirektörens ledningsgrupp.

De olika verksamheterna i Skarpnäck är:

Förskola och skola  
 Individ- och familjeomsorg  
 Handikappomsorg  
 Äldreomsorg

### Utvärderingen

Utvärderingen av Skarpnäck genomfördes under två dagar i oktober 2004 och var stadsdelens och Stockholms Stads första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har gått igenom ett urval av dokument och rapporter, granskat kommunens hemsida, intranätet och under två dagar genomfört intervjuer med ett tjugofemtal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

En uppföljande intervju gjordes vid ett senare tillfälle med Stadsdelsdirektören, då hon inte kunnat medverka vid det första intervjutillfället. Utvärderingen av skarpnäcks Stadsdel ingår i ett pilotprojekt, där kommunkompassen testas som utvärderingsverktyg för stadsdelar. Övriga medverkande stadsdelar i projektet är Lundby i Göteborg och Hyllie i Malmö.

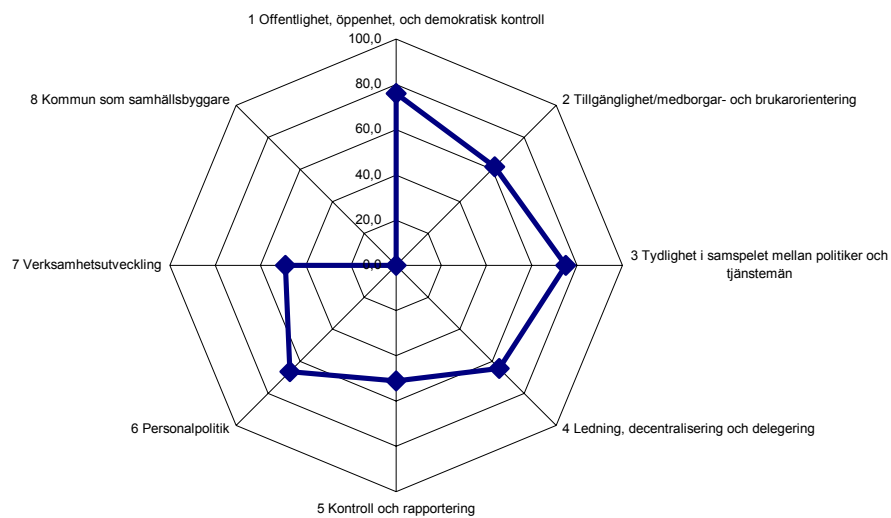
### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Skarpnäck stadsdel 2004 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	76
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	61,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	75
Ledning, decentralisering och delegering	64,5
Kontroll och rapportering	51
Personalpolitik	66,5

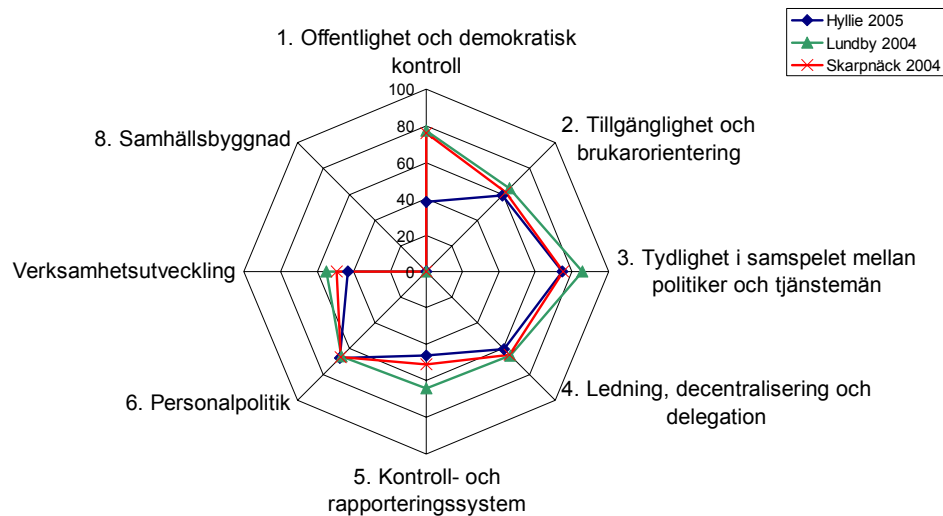
Verksamhetsutveckling	49
Kommun som samhällsbyggare	59
<b>Totalt område 1-7</b>	<b>443,5</b>

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



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i tre stadsdelar, en i respektive storstad. En jämförelse mellan dessa stadsdelar görs grafiskt nedan. Eftersom område åtta berör frågor där stadsdelarnas ansvar varierar, presenteras endast område 1-7 i jämförelsen:

### Kommunkompassen i tre stadsdelar



### Sammanfattning av utvärderingen

Skarpnäck når en relativt hög poängnivå vid sin första mätning. Utvärderingen enligt Kommunkompassen är den första som görs i Skarpnäck. Område 8 som betecknas ”Samhällsbyggnad” finns beskrivet i rapporten. På detta område har utvärderarna valt att inte sätta några poäng, då ansvars inom detta område i flera fall vilar till stor del på Kommuncentrala funktioner. Ett genomsnittligt värde utifrån tidigare utvärderingar i kommuner, ligger på ca 80 poäng avseende detta område.. Om dessa läggs till är Skarpnäcks resultat långt över genomsnittet av de kommuner som utvärderas första gången. Det finns många starka sidor i stadsdelen vilket resulterar i en relativt jämn cirkel i kompassrosen. Det finns även områden som kan utvecklas vilket vi pekar i den följande texten. . De starkaste områdena är ”Offentlighet, öppenhet och demokratisk kontroll”, ”Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän” och ”Personalpolitik”. De områden som rymmer störst potential för utveckling är ”Kontroll och rapportering” och ”Verksamhetsutveckling”.

Kommunkompassen skildrar en ögonblicksbild av Skarpnäcks stadsdel i Stockholms Stad. Detta är viktigt att komma ihåg då resultaten från utvärderingen presenteras. Det kan finnas uppstartade processer som direkt berör förbättringsområden enligt Kommunkompassens områden. 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 görs. 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. En annan viktig sak att komma ihåg är att kommunkompassen ”mäter” på ett stadsdelsövergripande plan. Företeelser som ligger i linje med de områden som utvärderas, men som endast finns märkbara i en eller två verksamheter kan endast få tjäna som ett gott exempel. För att fullt få tillgodoräkna sig en åtgärd gäller att den är identifierbar i hela stadsdelsorganisationen på något sätt.

Område 8 som betecknas ”Samhällsbyggnad” finns beskrivet i rapporten. På detta område har utvärderarna valt att inte sätta några poäng, då ansvar inom detta område i flera fall vilar till stor del på Kommuncentrala funktioner.

### **Styrkor och förbättringsområden**

För att göra en kortare och enklare bild över vilka Skarpnäcks styrkor och utvecklingsområden är, redovisas nedan en sammanställning över några punkter som utvärderarna anser speciellt viktiga ett lyfta fram. En mer fullständig redovisning av Skarpnäck i förhållande till Kommunkompassens sju olika områden presenteras i avsnitt 3 nedan.

### **Skarpnäcks styrkor enligt Kommunkompassen**

Informationsspridning – nyhetslöp, tidning, elektroniskt nyhetsbrev

Kvalitetsgarantier

Klagomåls- och synpunktshantering

Ett bra och respektfullt samarbete mellan politiker och tjänstemän där rollerna är tydliga

Ett väl utvecklat målstyrnings- och resultatuppföljningssystem kopplat till budget.

Tydlighet i åtaganden och ansvar

Hög grad av delegerat ansvar, ekonomi, personal, organisation

Ett mycket stort antal tvärssektoriella projekt som inkluderar samverkan över de egna verksamhetsgränserna man även utanför stadsdelen

Flera initiativ till extern finansiering såsom medel från EU, försäljningar med mera

God ekonomisk uppföljning

Skapat karriärvägar

Stora utbildningsinsatser – ambitiöst lokalt utformad ledarutvecklingsprogram

Ledningsinformationssystem

Kvalitetsboken

Kvalitetsutmärkelser

Äldreomsorgs-, skol- och förskoleinspektörer

### **Skarpnäcks möjliga utvecklingsområden enligt Kommunkompassen**

Resultatuppfyllelse och jämförelser för medborgarna

Gemensam struktur och grafisk profil på informationsmaterial

Utbildning i bemötande och tillgänglighet

Utveckla mätbara och målsatta nyckeltal och indikatorer för att kunna mäta även kvalitativa resultat

Förbättra dokumenterad uppföljning av tvärssektoriella projekt med målpuppfyllelse, tilldelad budget, arbetstid med mera.

Förbättra rapporteringen av verksamhetsuppföljningen med mätbara nyckeltal och indikatorer

Egna arbetsmiljöundersökningar

Utveckla arbetet med jämförelser som en del i förbättringsarbetet

Fånga upp erfarenheter och kreativitet hos anställda

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

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen. Vi har i samband med utvärderingen av stadsdelar i storstäderna, grundat det följande resonemanget på att det är dels lättare och dels mer engagerande för invånare att engagera sig i sin närmiljö. Därför har vi valt att under detta område se hur stadsdelsnämnden samspelar med sina invånare.

Detta är ett av Skarpnäcks starkare områden. Det är mycket enkelt för invånare i Skarpnäck att få insyn i vad stadsdelsnämnden skall besluta om och vad som beslutas. Kallelser och protokoll når via hemsidan invånarna lika snabbt som politikerna. Det görs även förkortade referat av viktiga beslut på hemsidan. Stadsdelen ger ut ett elektroniskt nyhetsbrev som tar upp viktiga händelser och beslut i Skarpnäck. Detta nyhetsbrev kommer ut så pass tätt som 1-2 ggr per månad, vilket gör att händelser, beslut, m.m. som presenteras är aktuella. Stadsdelens upprekta nyhetstidning ”Om Skarpnäck” fyller också en viktig roll när det gäller informationsspridning av aktuella händelser. Bl.a. ägnas ett nummer per år att presentera Stadsdelsnämndens budgetför-



slag. ”Om Skarpnäck” kommer ut varannan månad. Det finns ett förslag att tidningen skall läggas ned i besparingssyfte.

Det finns två spännande exempel när det gäller att sprida viktig information i Skarpnäck. Det första är ett enkelt, men effektivt sätt att sprida kommunal information. I samband med att viktiga ärenden skall tas upp i Stadsdelsnämnden eller om något speciellt händer i stadsdelsorganisationen görs nyhetslöp i form av en löpsedel som sätts upp på olika ställen i stadsdelen. Löpsedeln är utformad på samma sätt som en löpsedel för en dags- eller kvällstidning. Det andra goda exemplet är den stora tillgänglighet som finns när det gäller kommunala handlingar. Dessa är alla sökbara via Internet, vilket gör att invånare lättare kan sätta sig in i ärenden och beslut som behandlas av Stadsdelsnämnden. Att lägga ut alla handlingar på nätet är idag fortfarande ovanligt bland svenska kommuner.

När det gäller öppenhet och lyhördhet för medborgarnas synpunkter och idéer, finns det många exempel i Skarpnäck. Varje år genomförs ett antal medborgarmöten, där medborgare i stadsdelen bjuds in för att diskutera viktiga frågor. Mötena har hållits kring stadsdelsnämndens budgetförslag, skolnedläggning, stadsförnyelse, m.m.. Referat kring vad som framkommit på mötena finns tillgängligt via hemsidan. Det finns i stadsdelen ett antal råd som möter politikerna regelbundet på olika sätt. Det finns ungdoms-, pensionärs-, handikapps- och föräldraråd. Enligt uppgift har alla dessa råd mer eller mindre inflytande i budgetprocessen på något sätt. Det finns även riktlinjer som anger att verksamheter i stadsdelen skall ge synpunkter på förslag till verksamhetsplan. Brukarna har här möjligheter att ge synpunkter genom t.ex. fokusgruppsamtal.

Kommunen har öppna nämndsmöten. Varje nämndsmöte inleds med allmänhetens frågestund innan mötet. Ibland läggs intressanta föredragningar på denna frågestund. Det finns även möjlighet att lägga medborgarförslag till Stadsdelsnämnden. Man kan lämna in förslag skriftligt eller via nätet. Förslagsställaren kan komma och argumentera för sitt förslag på den allmänna frågestunden innan nämndsmötet. Aktuella medborgarförslag ligger som första beslutspunkt på nämndens dagordning.

Det är lätt att hitta kontaktvägar till politiker och chefer för invånarna i Skarpnäck. Alla nämndens politiker finns presenterade på hemsidan med telefonnummer, e-postadress och foto. Även telefon och e-post finns till verksamhetschefer inom förvaltningen.

Ytterligare en kontaktyta med medborgarna i Skarpnäck är arbetet som sker genom Stockholms Stad i projektet ”Stadsdelsförnyelse – vision, förnyelse, utveckling”. Här vänder man sig till invånare som vill vara med och påverka och utveckla sin stadsdel. Visionsmöten har genomförts vid flera tillfällen i stadsdelen. Skarpnäck genomför nu ett antal projekt som är knutna till stadsdelsförnyelse.

Det finns möjligtvis ett förbättringsområde inom detta område. Information kring verksamhetens resultat i Skarpnäck förmedlas framförallt genom sammanställningen i årsrapporten. Årsrapporten sammanfattar på ett övergripande plan måluppfyllelse avseende de generella åtaganden som angivits av Stadsfullmäktige i Stockholms Stad. Den innehåller även enhetsspecifika åtaganden för stadsdelens olika verksamheter. Årsrapporten finns tillgänglig via Internet. Utöver årsrapporten är det svårt att hitta information kring hur bra resultat utifrån ett brukarperspektiv som stadsdelen uppnår.

Det kan t.ex. handla om att föra tillbaka resultatet från brukarundersökningar som görs i organisationen. Många gånger visar brukarundersökningar på ett gott resultat och det kan finnas ett stort värde att lyfta fram detta för invånarna. Det är också viktigt för de som medverkar i brukarundersökningar att se att resultatet från det de varit en del faktiskt använd i stadsdelens utvecklingsarbete. Att skapa och synliggöra jämförelser mellan verksamheter så att dessa går att väga mot varandra, är också ett sätt att både internt bland den egna personalen och externt till brukare skapa diskussion kring hur bra en verksamhet är. Det kan handla om personaltal och ekonomi, men också måluppfyllelse, kvalitetsgrad, produktivitet, effektivitet, m.m. Att arbeta med jämförelser där mångas människor är delaktiga kring att lära från de ”bästa” och ifrågasätta de ”sämsta” är en stark motor i förändringsarbete.

## **Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering**

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

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

Inom detta område är Skarpnäck en förebild när det gäller att ta fram kvalitetsgarantier. Det finns i dag 31 st olika beskrivningar av de tjänster som Skarpnäck tillhandahåller. Kvalitetsgarantierna innehåller Stadsdelens åtaganden till brukarna och vad som skall beaktas om inte dessa följs.

När det gäller layout och innehåll på information till brukarna ser det lite olika ut. Stadsdelen har en informativ hemsida, där det går att hitta ansvariga för olika verksamheter, beskrivning av de olika tjänsterna och det finns även information kring olika projekt, m.m. Trots att Skarpnäcks hemsida ingår som en del i Stockholms Stads, hävdar sig stadsdelen tydligt som en enskild del ur informationsmängden för hela kommunen. Hemsidans informationsinnehåll är jämförbart med många andra svenska kommuners. När det gäller information på hemsidan, så finns det en liknande layout som går igenom på de olika verksamheterna som presenterar sig. Denna enhetlighet återfinns inte på stadsdelens skriftliga material. I vissa fall verkar varje verksamhet helt ansvarig för sin egen informationsframtagning. Broschyrer är tryckta på olika färgat papper och med olika layout. Ibland framgår det inte ens om materialet är framtaget av Skarpnäck. Och

det är inte heller märkt med Stockholms Stads vapen. Detta kan tänkas leda till en viss osäkerhet när det gäller legitimitet i informationen. Det finns många kommuner i Sverige som har arbetat med varumärkesbyggande och som en del i detta arbete framtagandet av en enhetlig grafisk profil. Säffle, Umeå och Trollhättan är några kommuner som tagit fram en tydlig grafisk profil.

Det finns ett system kring hantering av synpunkter och klagomål på olika verksamheter inom Skarpnäcks stadsdelsförvaltning. Ingången i detta system är en gemensam klagomålsblankett för stadsdelen som finns dels i broschyrform och dels på Internet. Blanketten har även skickats ut till alla hushåll genom tidningen "Om Skarpnäck". Varje verksamhet har tagit fram rutiner för hur de synpunkter och klagomål som kommer in skall hanteras. Det är intervjuarnas intryck att stadsdelen skulle behöva se över systemets faktiska tillämpning i de olika verksamheterna. Det tycks som om registrering och återkoppling av synpunkter är bristfällig inom vissa områden och det är svårt att hitta exempel på förbättringsåtgärder som är direkt kopplade till inkomna synpunkter. Sammanställning och rapportering av synpunkter till ledning tycks inte heller vara konsekvent. För att hitta goda exempel avseende ett aktivt synpunkts-/klagomålssystem kan nämnas Kungsbacka kommun, där "Kommentaren" fått ett stort genomslag.

Ett förbättringsområde som Skarpnäck skulle kunna arbeta med är att tydligare ta fram och implementera ett stadsdelsövergripande förhållningssätt till brukarna. Det handlar då om att via en gemensam policy kring bemötande i praktisk handling visa vad detta står för i mötet med brukarna. En viktig ingrediens i att föra ut ett sådant Skarpnäcksbemötande bör vara via någon form av gemensam utbildning kring stadsdelens förhållningssätt i dessa frågor. Det finns redan idag vissa inslag av utbildningar kring bemötande i organisationen, men de tycks inte knytas ihop i ett stadsdelsövergripande förhållningssätt. Exempel på fokusering kring bemötande är stadsdelsledningens "kundanpassning" på arbetsplatserna, inslagen kring förhållningssätt och bemötande i introduktionsutbildning för ny personal och sommarvikarier. Falköping, Mark, Tyresö och Trollhättan är fyra kommuner som samverkar kring att ta fram ett utbildningskoncept kring bemötandefrågor. Här kan Skarpnäck hitta goda idéer om bemötandefrågor.

Om synpunkts-/klagomålshantering är ett sätt att fånga upp spontana synpunkter på stadsdelens verksamheter, så är brukarundersökningar ett sätt att notera åsikter kring verksamheten utifrån ett långsiktigare perspektiv. Publicering av resultat kring brukarundersökningar har tidigare kommenterats under område 1. När det gäller systematik kring genomförande av brukarundersökningar, så varierar det mycket mellan Skarpnäcks olika verksamheter. Vissa verksamheter genomför undersökningar regelbundet och resultatet analyseras för att hitta förbättringsområden, vissa gör undersökningar vid enstaka tillfällen utan efterföljande analyser och åtgärder. Skolan är att betrakta som en föregångare i detta avseende. Inom skolan samarbetar man även med högskolan kring mätningar och utvärderingar av trivsel, kunskap om skolans mål, m.m. Även inom äldreomsorgen används enkätfrågor för att undersöka kundnöjdhet. Att göra återkommande mätningar som går att jämföra med varandra över tid ger en dimension som är viktig i utvärderingsarbetet. Det finns ett flertal exempel på utvärderingsmetoder förutom enkäter. Inom handikappomsorgen har man prövat på kollegiegranskning, i barnomsorgen genomförs samtal med brukarna och inom IFO har man utbildade i fokusgruppsmetodik som gör brukarutvärderingar hos varandra. Äld-

reomsorgen arbetar ibland med fokusgruppsmetodik. Det kan vara av värde att sprida erfarenheter mellan verksamheter kring de olika utvärderingsmodeller som man använder.

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

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

I en kommun lämnar politiken uppdrag kring genomförandet av olika åtgärder till utförarorganisationen (förvaltningarna). Dessa uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta kommuner använder för att förtydliga dessa uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad 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.

Stadsdelens verksamhetsplan är omfångsrik och innehåller dels en förvaltningsövergripande inriktning och dels en verksamhetsspecifik del som i sin tur är uppdelad på enheter. Att alla delar finns i samma dokument ger en överskådlighet. På förvaltningsövergripande nivå finns inriktningsmål som vilar på Stadsfullmäktiges prioriterade inriktning och mål. Under dessa kommer nästa nivå som kallas ”generella åtaganden”. Dessa åtaganden blir tydliga då det under varje åtagande står hur och när de skall följas upp.

När det gäller målskrivning, så kan målen förtydligas genom att man till dem kopplar mätbara indikatorer i form av ekonomi, volym eller kvalitetsmått. I skarpnäck finns sådana resultatindikatorer insprängda i en del målbeskrivningar. Det förekommer däremot ingen generell hantering av indikatorer och de är inte heller frekventa. Ekonomiskas indikatorer finns i form av ”ekonomiska förutsättningar” vilket motsvarar ett konventionellt budgetdokument. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att arbeta mer frekvent med målsatta nyckeltal/indikatorer. Några kommuner som kommit en bit på väg när det gäller att arbeta med indikatorer är Göteborg med sin ”Balansen”, Uddevalla som arbetar med balanserad styrning och Trollhättan som har indikatorer kopplad till konventionell målstyrning.

När det gäller uppföljning av mål i verksamhetsplanen, så görs detta återkommande under året. Tydligast när det gäller verksamhet, görs uppföljningar per tertial och framförallt i årsbokslut. Ekonomiska uppföljningar görs månadsvis och till dessa är ibland verksamhetsuppföljning med. Måluppfyllelse i årsbokslut och tertial redovisas oftast som beskrivningar i berättande form. Eftersom Stadsdelen mer sällan använder sig av indikatorer, kan uppföljningarna inte göras utifrån kvantifierbara nivåer avseende t.ex. kvalitet.

Skarpnäck är en förebild för andra stadsdelar och även kommuner när det gäller att tydliggöra roller mellan politik och tjänstemannaorganisation. Stadsdelen har vid flera utbildningstillfällen arbetat med att klargöra de olika rollerna. Man har tillsammans, både politiker och tjänstemän, arbetat fram en tydlig gränsdragning mellan ”två p”, politiker och profession. Vid gruppleadmöten var tredje vecka möts stadsdelsnämndens politiska gruppleadare och förvaltningsledningen för informella diskussioner. Här fattas inga beslut. Formellt möts politiken och stadsdelsförvaltningen i två konstellationer; stadsdelsnämndens sammanträde och presidiummötet. Presidiet består av ordförande, vice ordförande och stadsdelsdirektör. Presidietmöten sker dels när nämndsammanträdet dagordning fastställs och dels direkt efter nämndens sammanträde när besluten går igenom. Det är stadsdelsdirektören som tar emot uppdrag och det är hon som lämnar ärenden för beslut till Stadsdelsnämnden. Alla intervjuade vittnar om att detta fungerar i praktiken. Nämnd och verksamhetsledning har en årlig konferens tillsammans där man arbetar fram inriktningsmål och åtaganden, samt diskuterar strategiskt långsiktiga frågor som en grund i budgetarbetet. Intrycket är att nämnden har en god insyn i stadsdelens verksamheter genom att verksamheter ofta har dragningar vid nämndsmöten och nämndledamöter gör studiebesök i verksamheterna. Utbildningar har genomförts för nämndspolitiker kring nutid – framtid och framtid – omvärld. Dessa utbildningar har bland annat haft till uppgift att skapa en gemensam kunskapsbas och klargöra politikernas och tjänstemännens olika roller. Nya ledamöter under mandatperioden, får en särskild genomgång av stadsdelens verksamheter. En styrka i Skarpnäck är att det finns en stor samsyn över blockgränserna när det gäller just förhållandet politik och tjänstemannaorganisation.

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

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

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

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

Den tydliga rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän i Skarpnäck avspeglar sig även i den höga grad av delegerat ansvar som finns i organisationen. En tydlighet när det gäller målstyrning och uppföljning avseende ”Vad” som skall göras, skapar ofta en trygghet när det gäller att lämna åt tjänstemannaorganisationen att avgöra ”HUR” detta skall göras. I Skarpnäck finns en hög grad av delegerat ansvar till enhetsnivå när det gäller beslut kring verksamhet, ekonomi och personal. Dialogen mellan förvaltningsledning och enheterna är god genomåterkommande träffar mellan ledningsgrupper och systematiska studiebesök av förvaltningsledningen på verksamheternas olika enheter.

När det gäller samverkansprojekt mellan olika verksamheter internt, med andra stadsdelar och med andra organisationer, kan man i Skarpnäck hitta en mängd olika exempel. Några av dessa är:

”Skarbrå” – brottförebyggande arbete i samverkan mellan IFO, administrativa enheten, förskola/skola, närpolis.

Stadsförnyelse i Skarpnäck, en del av ett större projekt i Stockholms Stad. Engagerar bl.a. föreningar i stadsdelen.

Lokala ”BUS” – insatser bland ungdomar med problem. Samarbete mellan IFO, skola, handikapp

”Arbete.nu”, ett samarbete mellan arbetsmarknadstjänst, Arbetsförmedlingen och flera olika stadsdelar i Stockholm

Stöd till människor med missbruksproblem, samverkan mellan tre stadsdelar och landstinget.

Förutom dessa och ytterligare fler samverkansprojekt, samverkar stadsdelen även med högskolor och universitet kring utvärderingar av verksamhet inom IFO och skolan. Allt detta kan ses som ett sätt att hitta extern finansiering för åtaganden som man vill erbjuda invånarna i Skarpnäck.

När det gäller beskrivning av samverkansprojekten, så är de i vissa fall mycket tydligt beskrivna avseende mål, projektorganisation, tidsåtgång, m.m. I andra fall finns knappt något mer dokumenterat än allmänna inriktningar. En förbättringsområde skulle kunna vara att tydligare beskriva de projekt som genomförs avseende uppföljningsbara mål, tilldelad budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar, m.m. det kan vara ett sätt att kvalitetssäkra effektivitet, kostnader och tidsåtgång för projektet. En kommun som har tagit fram en enkel projektbeskrivningsmall för kommunala projekt är Åmål.

## **Område 5 Kontroll och rapportering**

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

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan i även verksamhetsuppföljning avseende även volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop

ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av det- samma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grun- den om att kunna mäta produktivitet och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapporte- ring är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetperspektiv.

Avseende kontroll, så har Skarpnäck arbetat upp ett system som säkrar framförallt ekonomiuppföljningen. Denna uppföljning sker månadsvis. Vid avvikelser byggs en upptrappad åtgärdskedja upp. Vid första tillfället sker ett möte mellan ansvarig en- hetschef och controller för att diskutera vilka åtgärder som skall göras. Om inte problemen lösts vid senare uppföljningstillfällen sker ett möte mellan verksamhetschef, ekonomichef, controller och den berörda chefen. Det sista steget i kedjan är ett mötte med den tidigare nämnda gruppen och stadsdelsdirektören. Om enhet haft underskott i två år avdefinieras denne som resultatenhet och det ekonomiska ansvaret förs över till verksamhetschefen.

När det gäller verksamhetsuppföljning, så är denna inte lika tydlig som ekonomiupp- följningen och de olika uppföljningssystemen är inte heller helt sammanlänkade. Verksamhet följs som tidigare nämnts upp i tertial och bokslutsrapportering. Efter- som stadsdelen inte använder sig av ett enhetligt system för kvantifierbar uppföljning av verksamhet med indikatorer, ser återrapporteringen lite olika ut för de olika verk- samheterna. Barnomsorg och skola är de verksamheter som mest frekvent redovisar nyckeltal i form av elevtal, betyg, m.m.

Trots att det pågår många olika samverkansprojekt i stadsdelen, avrapporteras dessa inte på samma sätt. Det beror delvis på, som tidigare nämnts, att de är beskrivna på väldigt olika sätt avseende mål, tidsplan, kostnader, m.m. Intrycket är att systematisk avrapportering i förhållande till detaljerade plan inte är vanlig. Det finns exempel på återkommande avrapportering, t.ex. attraktiva arbetsplatsen. Det finns även flera ex- empel på analyser av stadsdelens controller kring vissa av samverkansprojekten. Con- trolleren följer även upp löpande verksamhet, vilket ger möjlighet till analyser och förbättringsarbete.

En utmaning för Skarpnäck liksom för många andra kommuner i Sverige, är att bättre länka ihop styrning och uppföljning av verksamhet med ett Skarpnäcks fall väl funge- rade ekonomisystem.

## **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 kompetensutveck- ling?

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.

Kunskapen om kompetensutvecklingsbehov i förvaltningsorganisationen finns i Skarpnäck inte på övergripande nivå. Den finns mer eller mindre inom respektive verksamhet. Skolan nämns som en verksamhet som har dokumenterat kompetensbehov, framförallt när det gäller lärarnas behörighet till de tjänster som finns. Behovet av en övergripande kunskap kring kompetensbehov har diskuterats i stadsdelen, men ännu är detta kartläggningsarbete inte påbörjat. Ett värde med en helhetsbild över var stadsdelen behöver rekrytera eller utbilda är att kunna använda knappa resurser på ett mer strategiskt sätt.

Ett viktigt sätt att stärka personalens kunskaper och erfarenheter är att internt i organisationen skapa personliga utvecklingsprogram och karriärvägar. Det finns exempel på detta i Skarpnäck. Inom äldreomsorgen har man skapat interna vägar för personlig utveckling. Ett sådant exempel är mentorsprojektet är med handplockad personal. Det finns även möjlighet att få handledarutbildning och teamledarutbildning. I vissa fall har enhetschefer bytt plats med varandra för att skapa förnyelse och öka lärandet. Ett annat sätt att stärka och utveckla personal är att ge vissa projektledar- eller handledaransvar.

Skarpnäck genomför flera olika utbildningsinsatser för sin personal. Flera av dessa finansieras av "Kompetensfonden" i Stockholms Stad. Det finns flera exempel inom förskola, skola och äldreomsorg. Några av dessa utbildningar bygger på kompetensbehovsanalyser som tidigare gjorts med EU:s mål 3-medel. Skarpnäck tillhandahåller även en egen internutbildningskatalog där utbildningar kring ekonomi, IT, kvalitet, m.m. erbjuds.

De flesta intervjuade vittnar om vittnar om att stadsdelen använder sig av möjligheten att sätta individuella löner. Det finns en lönepolicy och utarbetade lönekriterier. Ett problem är att det finns så lite att fördela som individuellt påslag, så att det kan ifrågasättas om denna del av lönesättningen kan stimulera verksamhetsutveckling. Stadsdelen använder på flera håll andra sätt att stimulera/belöna goda insatser. Det kan handla om ge möjlighet till att få gå utbildningar eller att själv få agera utbilda-re/handledare.

Medarbetarsamtal i Skarpnäck genomförs i stort sett för all personal. De skall genomföras utifrån framtagna mallar. Av vissa intervjuade upplevs dessa mallar att vara lite gamla och de skulle behöva uppdateras oftare. När det gäller nedtecknande av individuella handlingsplaner i samband med medarbetarsamtalen, så bör detta arbete följas upp och kvalitetssäkras. Det förekom vid intervjuerna uppgifter om att sådana handlingsplaner inte nedtecknades på alla enheter.

Enligt uppgift arbetar alla verksamheter med arbetsmiljöundersökningar och förbättringsinsatser avseende den fysiska miljön. Detta sker inom ramen för gällande samverkansavtal. När det gäller den psykosociala arbetsmiljön genomför stadsdelen inga egna verksamhetsövergripande undersökningar. Stockholms stad har däremot gjort



övergripande undersökningar kring den psykosociala miljön. Det skulle kunna finnas ett värde i att stadsdelen själv tog ett övergripande grepp på arbetsmiljöarbetet. Detta för att skapa jämförbarhet mellan olika enheter och hela stadsdelen avseende både fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Här finns kommuner som Umeå, Svedala och Trollhättan att lära av.

Skarpnäck har för sina ledare startat ett ambitiöst ledarprogram. En obligatorisk ledarskapsutbildning genomförs i 4 steg. Steg 1 lyfter fram den formella delen av ledarskapet, ”Skarpnäck formalia”, (3 dagar), steg 2 tar upp det svåra samtalet, konflikthantering och ”coaching” och steg 3 tar upp individuell utveckling. De två sista stegen omfattar omkring 2 dagar vardera. Ytterligare en del kallad ”nätverksskapande” finns angiven i utbildningen. Den har praktiserats under hösten tillsammans med Brandförsvaret i Stockholm och bekostades via kompetensfonden. Utöver denna större utbildning erbjuds cheferna individuellt anpassade handledningar. Detta sker genom personalavdelningens och verksamhetsledningens försorg. Ytterligare utbildningar som genomförts är ”Age Management – åldersmedvetet ledarskap” där 19 enhetschefer deltog. Två gånger per år erbjuds arbetsmiljöutbildningar som alla chefer skall på sikt skall ha gått igenom.

Under de tre senaste åren har projektet ”den attraktiva arbetsplatsen” satt fokus på personalfrågorna. Flera av utvecklingsprojekt kring frågorna som diskuteras inom detta kriterium har initierats inom detta personalprojekt.

## **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 Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Stockholms Stad har upprättat ett ledningsinformationssystem som ligger till grund för ”kvalitetsboken” som finns tillgänglig digitalt och i upptryckt form i Skarpnäck. Den utgör som utgör stöd för enheternas arbete med planering, uppföljning och utveckling. Kvalitetsboken innehåller kapitel för 1.verksamhet, 2.ekonomi,

3.medarbetare, 4.miljö och 5.utveckling. Efter det femte kapitlet ligger förslag på olika verktyg för verksamhetens planerings- och uppföljningsarbete. Dessutom finns en ordlista för begrepp i kvalitetsarbetet. Det har inte framgått i intervjuerna hur systematiskt verksamheterna använder sig av "kvalitetsboken" och hur styrande den är avseende verksamhetsutveckling.

Skarpnäcks har som tidigare nämnts ett omfattande arbete med kvalitetsgarantier. Dessa klargör för brukarna de åtaganden som finns i verksamhetsplanen. Dessa omarbetas återkommande och är kopplade till synpunkts- och klagomålshantering. Dessa är en del i det styr och uppföljningssystem som stadsdelen använder sig av.

Stockholms Stad utdelar varje år en kvalitetsutmärkelse som enheter i staden kan söka till. Utmärkelsen bygger på egenvärderingar beskrivna i dimensionerna ledarskap, åtaganden, arbetssätt, resursanvändning, uppföljning, resultat och utveckling. Prisutdelningen sker under högtidliga former i Blå Hallen i Stadshuset varje höst. Vinnarna lyfts fram som förebilder och deras bidrag blir goda exempel för andra i arbetet med kvalitetsutveckling. Arbetet med kvalitetsutmärkelsen utgör en inspirationskälla för att driva ett konsekvent kvalitetsarbete, även om utmärkelsen i sig inte är styrande för hur enheterna i stadsdelen skall genomföra sitt kvalitetsarbete. Skarpnäcks IT-enhet erhöll utmärkelsen år 2002.

Ett annat system som är en drivkraft kring kvalitetsutveckling är Stockholms Stads system med äldreomsorgs-, skol- och förskoleinspektörer. De enheter som genomlyses får möjlighet att se sin verksamhet jämförd med andra verksamheter i Stockholms Stad och ges en "objektiv" granskning av verksamheten.

Det finns stora möjligheter till jämförelser med andra i Skarpnäck. Det centrala utrednings- och statistikkontoret i Stockholms Stad publicerar ett stort antal olika rapporter och utredningar som innehåller möjligheter till jämförelser mellan stadsdelar i staden. Intrycket är att dessa rapporter inte alltid används som en grund för förbättringsarbete. Enligt uppgifter som gavs vid intervjuerna uppfattas de som svåra att tränga in i och upplösningensgraden i jämförelserna passar inte alltid den egna verksamheten. När det gäller egna jämförelser med andra stadsdelar och kommuner, så görs detta bara sporadiskt i de utvärderingar av verksamheter som stadsdelen tar fram. Här finns en möjlighet till utveckling kring jämförande lärande. Jämförande skulle också kunna göras mer frekvent med det stora antal externa utförare som finns i stadsdelen.

I de fall som nämns ovan avses framförallt jämförelser av verksamhet genom framtagande av underlag och siffror som gör att det går att jämföra produktivitet, effektivitet, m.m. mellan olika enheter eller stadsdelar. När det gäller ett lärande samarbete genom möten och diskussioner, så finns det flera exempel på detta i Skarpnäck.. Stadsdelen har på central nivå samarbetet avseende lärande jämförelser med Västra Frölunda stadsdel i Göteborg. Man har även haft ett utbyte med Katharina Sofia stadsdel i Stockholm. Verksamhetschefer har träffats och diskuterat. Det finns även exempel på samarbetsprojekt mellan Skarpnäck och olika stockholmsstadsdelar avseende missbrukarvård, förbättrad organisation av äldreomsorgen, arbetsmarknadsprojekt och flyktingmottagning. Däremot finns inga exempel på lärande samarbete med andra kommuner. Det finns mellan en stadsdel och en kommun i motsvarande stora likheter på verksamhetsnivå och här finns även stora möjligheter till ett utvecklande

lärande. Avseende en form för hur ett sådant lärande kan göras, kan Sveriges Kommuner och Landstings jämförande kvalitetsnätverk tjäna som en inspirationskälla.

Ett utvecklingsområde i Skarpnäck skulle kunna vara att i högre grad tillvarata de anställdas erfarenheter och kreativitet. Det förekommer redan idag diskussion kring goda förslag till förbättringar på arbetsplatsträffar. Enligt uppgift skickas goda förslag inom äldre- och handikappomsorg på remiss ute i verksamheterna. Skolan har genomfört kompetensmässa riktad mot verksamhet i åk 9. En större kompetensmässa för flera olika verksamheter planeras under våren 2005. Stadsdelen skulle kunna systematisera arbetet med förbättringar och öka informationsflödet kring de goda idéerna som finns. Detta genom att hitta ett stadsdelsövergripande system. Det kan också handla om att väga belöna och uppmärksamma olika aspekter av ett kvalitetsinriktat arbete i de egna verksamheterna.

## **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 en kommuns 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. När det gäller en stadsdel, så ser i detta fall ansvaret och uppdraget i storstadskommunen lite olika ut jämfört med en mindre kommun.

I Stockholm ligger ansvaret för ansvaret för kultur och föreningsliv till viss del på central nivå. I Skarpnäck finns kulturkommitté för mötet med kulturlivet. Det finns även ett åtagande i verksamhetsplanen som talar om att ”Stadsdelen ska stimulera lokala initiativ som gynnar ett rikt förenings- och kulturliv”. Särskilda satsningar skall göras för att få Skarpnäcks kulturhus till en attraktiv mötesplats. Här nämns vidare samarbete med teatergruppen ”Unga Klara” samt samarbete mellan olika förvaltningar som prioriterade områden. Skarpnäck har inga egna utmärkelse för kulturlivet. I Stockholms Stad delas däremot ut tre kulturpris och ett flertal kulturstipendier. Stadsdelsförvaltningen har tidigare stöttat en lokal ungdomsfestival, ”Skarpnäcksfestivalen”. Den är nedlagd sedan 2004.

Skarpnäcks dialoger med näringslivet är blygsamma. Det har sin utgångspunkt att det inte finns några större industriområden i stadsdelen och de flesta företag inom stadsdelen är små och verkar inom väldigt olika områden. Det finns en etablerad företagarförening ”Kärrtorp Centrum” och en nystartad på Skarpnäcksfältet. Med dessa föreningar förekommer ett visst samarbete. Mycket av det stöd som finns för företagande går genom Stockholms stads centrala arbete. Det finns ett arbete i stadsdelen ”Vision Söderort” som har till mål att lyfta fram söder som etableringsområde för företag. Inom ramen för Agenda-21 arbetet har man påbörjat ett arbete med att erbjuda företag hjälp med miljöcertifiering också som ett led i konstruktiva företagskontakter.

När det gäller internationella kontakter, så är dessa blygsamma inom Skarpnäck. Det har skett visst utbyte med t.ex. Finland och England. Detta har varit mer av karaktären studiebesök och något etablerat samarbete finns inte med andra orter eller regioner utomlands. Ett undantag är det samarbete som barnomsorg och skola har med Italien inom projektet Reggio Emilia. När det gäller utvecklingsområden, så finns det ett när det gäller internationalisering. Det finns möjlighet att via internationellt samarbete skapa kontakter och bygga projekt som dels kan tillföra kunskande och goda idéer, men även reella resurser från olika fonder inom EU.

## 4. Slutord

### Kommunens resultat per område

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

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor							
Skarpnäcks Stadsdel							
	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>				<b>2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>			
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	38	95%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	5	50%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	30	75%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	12	60%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	8	40%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	17	85%
				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	14	70%
				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	10	50%
				2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	3,5	35%

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>				<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>			
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	18	60%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	22,5	75%
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100%	4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	16	80%
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	18	60%	4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	16	80%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	19	95%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	4	20%
				4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6	60%

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
<b>5 Kontroll och rapportering</b>				<b>6 Personalpolitik</b>			
5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	20	50%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	13	65%
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	6	30%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	18	90%
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	7	35%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	6,5	65%
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	18	90%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	16	80%
				6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	11	55%
				6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	2	20%

	max- poäng	egna poäng	%
<b>7 Verksamhetsutveckling</b>			
7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	12	60%
7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	10	50%
7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	9	45%
7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	11	55%
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	7	35%

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Skarpnäcks resultat i jämförelse med tre stadsdelar och två kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommun-kompassen.

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

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 Skarpnäck stadsdel: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Skarpnäck, Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Svedala (2004), Säffle (2004), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003), Umeå (2003), Västerås (2003), Åmål (2004) och Öckerö (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på svenska Kommunförbundets hemsida [www.skl.se](http://www.skl.se).