

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Sundbybergs stad

2010-12-13--15

Innehåll:

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

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

Barbro Östberg, Göteborgs stad

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002 Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten ofta till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Skillnad mellan den nya reviderade Kommunkompassen och den tidigare versionen

Kommunkompassen har sitt ursprung i en modell som byggts upp i slutet av 1990-talet. Smärre justeringar har gjorts därefter när det gäller vissa frågeställningar. Under 2009 inleddes en större översyn av verktyget. Översynen samordnades av SKL och i arbetet deltog också ett antal svenska kommuner, Oslo Universitet, Agder Universitet samt de danska och norska kommunförbunden.

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

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

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

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

3 Sundbybergs stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Sundbybergs stad

Sundbybergs stad ligger inom Storstockholms tätortsområde, nordväst om Stockholms centrum. Sundbyberg är en av Stockholms äldsta förorter och Sveriges minsta kommun till ytan, arealen är 9 kvadratkilometer varav 30 % fortfarande är grönområden. Bebyggelsen är huvudsakligen koncentrerad till ett tiotal stadsdelar. Det finns snart 39 000 Sundbybergare, befolkningen växer kontinuerligt. Invånarantalet väntas ha ökat till 60 000 år 2020 genom förtätning och ökat bostadsbyggande i en attraktiv region, på mark som kommunen fått tillgång till sedan försvarsverksamheter flyttat.

Kommunikationsmöjligheterna är mycket goda. Mälarbanan och E 18 går genom kommunen, E4 ligger nära liksom flygplatserna Bromma och Arlanda. Lokaltrafiken erbjuder två tunnelbanelinjer med fem stationer, pendeltåg och ett flertal busslinjer. Båda grenarna av SL:s pågående utbyggnad av Tvärbanan planeras passera genom Sundbyberg.

Sundbyberg har tidigare karakteriserats som en industristad. Under senare år har en omfattande omställning skett, idag utgör tillverkningsindustrin endast en mindre del av näringslivet. Nu dominerar finansiella verksamheter, företagstjänster samt handel och kommunikation. Skandinaviska Enskilda Banken är den största arbetsgivaren, kommunen kommer på andra plats. Nettoinpendlingen är c:a 1000 personer per dag.

Kommunorganisationen

Stadens politiska organisation är traditionellt uppbyggd med kommunfullmäktige, kommunstyrelse och sex facknämnder med var sin förvaltning. Sundbyberg tillhör kommunförbundet Norrvatten och Storstockholms brandförsvar, äger moderbolaget i stadens bolagskoncern, Sundbybergs stadshus AB, och är delägare i Norrenergi & Miljö AB. Efter valet 2010 styrs kommunen av Socialdemokraterna, Miljöpartiet, Kristdemokraterna och Centerpartiet. Kommundirektören har ett överordnat förvaltningsansvar.

Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i december 2010 och är den första i Sundbybergs stad. Utvärderarna från SKL har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med cirka 40 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av kommunens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns förtroendevalda, ledande anställda 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.

Rapporten

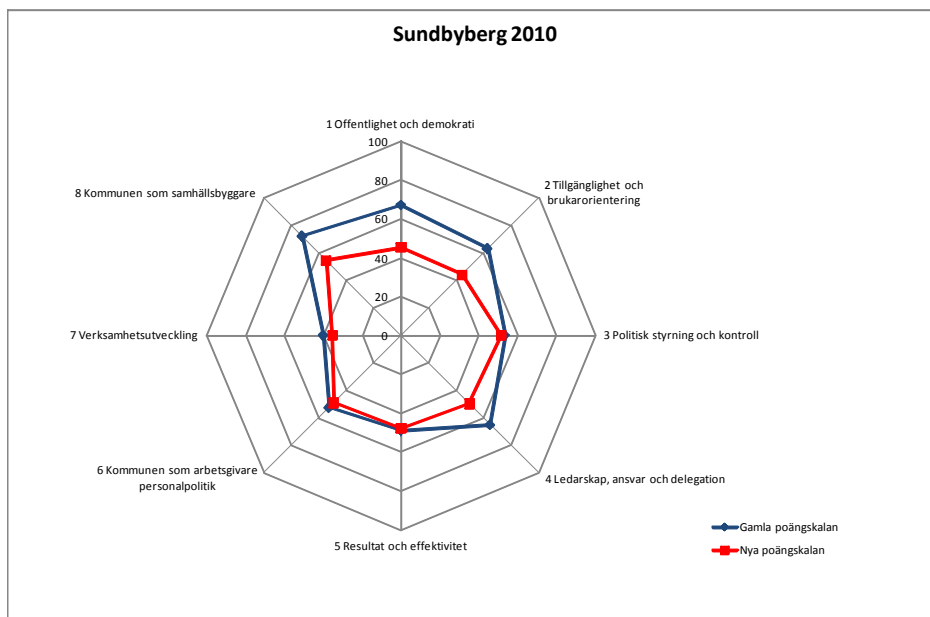
De områden där kommunen beskrivit arbetssätt som är vanliga i svenska kommuner belyses inte i rapporten. Den fokuserar på starka sidor, intressanta lösningar och möjliga förbättringsområden.

Sammanfattning av resultat

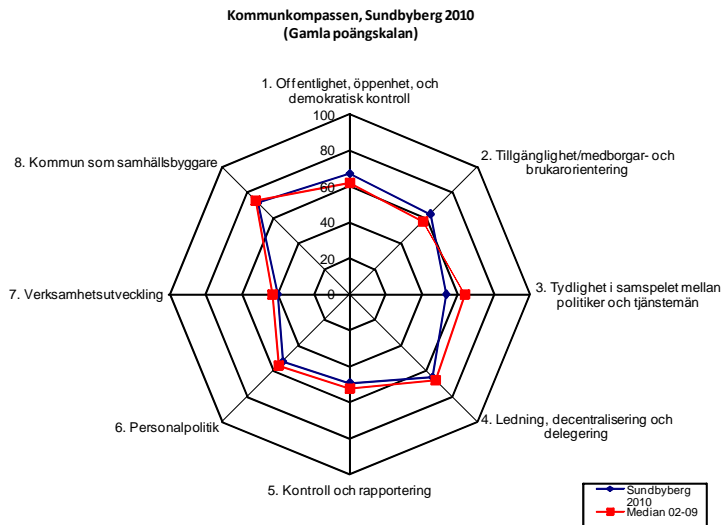
Tabell 1 visar Sundbyberg kommun 2010 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Här redovisas både den nya reviderade poängskalan och den tidigare äldre. Det finns skillnader i innehåll på respektive frågeområden mellan den reviderade Kommunkompassen och den äldre versionen. Poängbedömningen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

	Nuvarande poängskala	Äldre poängskala
1. Offentlighet och demokrati	45	67
2. Tillgänglighet och brukarorientering	44	63
3. Politisk styrning och kontroll	52	53,5
4. Ledarskap, ansvar och delegation	51	65
5. Resultat och effektivitet	49	49
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	49	52,5
7. Verksamhetsutveckling	35	40
8. Kommun som samhällsbyggare	55	72
TOTALT	379	462

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



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



Nedan presenteras en tabell som visar Sundbybergs resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt Kommunkompassen. Återigen är det den gamla poängskalan som visas, då för få kommuner har utvärderats enligt den nya för att man ska kunna göra jämförelser.

Tabell 2 Sundbybergs resultat jämfört med fem andra.

Kriterium	Sundbyberg 2010	Järfälla 2006	Knivsta 2009	Nynäs-hamn 2009	Sigtuna 2005	Botkyrka 2005
1	67	67	74	65	64	91
2	63	78	57,5	65,5	53	88
3	53,5	78	55	60,5	69,5	95
4	65	76,5	66,5	71,5	59	82
5	49	64	45	61	63	86
6	52,5	75,5	50,5	53	60,5	82
7	40	59	36	50	38	78
8	72	58	63	64	83	94
Totalt	462	556	447,5	490,5	490	696

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

Sammanfattning av utvärderingen

Sundbyberg kommun uppnådde vid utvärderingen 462 poäng. För jämförelsernas skull har det uppskattade värdet enligt den gamla poängskalan valts, eftersom det ännu finns få resultat att jämföra med enligt den nya skalan. Resultatet ligger nära medianvärdet för de utvärderingar som hittills gjorts i Sverige, 465,5 poäng.

Jämfört med medianvärdet för alla genomförda utvärderingar enligt ”gamla Kommunkompassen” är stadens bästa område 2 – Tillgänglighet och brukarorientering samt område 1- Offentlighet och demokrati. De största förbättringsmöjligheterna i förhållande till medianen ligger i område 3 – Politisk styrning och kontroll. Prioriteringen av specifika förbättringsåtgärder bestämmer kommunen själv.

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

4 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

1.1 Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?

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

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

Sundbyberg arbetar med demokratiutveckling på många sätt, som kommer att beskrivas senare i område 1. Demokratiperspektivet belyses i flera dokument, t.ex. i översiktsplanen, KS reglemente och som uppdrag i budgeten. En samlande strategi för demokratiutveckling är en förbättringsmöjlighet. Den bör, liksom andra övergripande strategier följas upp avseende effekter, samt kontinuerligt utvärderas och förnyas. En dokumenterad strategi bör vara tydligt kopplad till budgetdokumentet eller vara en del av denna.

Kommunen har en kommunikationspolicy, som årligen konkretiseras i verksamhetsplaner för kommunikationen. Kommunikationsplaner upprättas och följs senare upp för alla större projekt. Stadens kommunikation har utvärderats, och från 2011 är

kommunikationsfrågorna synliga i årsbudgeten. Ett blivande gott exempel när policyn enligt planerna vidareutvecklats efter utvärderingen.

1.2 Hur informeras medborgarna?

Kommunens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet och att bli aktiva i medborgardialogen.

På webbplatsen kan man finna det öppna och sökbara diariet. Här har medborgarna full tillgänglighet till protokoll och dagordningar med fullständiga handlingar för alla nämnder, ett gott exempel. Diariet är lätt att finna genom länkning från nämndernas sidor.

Kommuntidningen "Nytt från Sundbyberg" distribueras en gång i månaden som en bilaga i lokaltidningen Mitt i Sundbyberg. Det fyrsidiga bladet berättar om stora och små nyheter i de kommunala verksamheterna. Det finns också målgruppsanpassad tryckt information, t.ex. till nyinflyttade, företagare och kring den nya stadsdelen Ursvik.

En metod att göra viktig information tillgänglig för medborgarna är att förenkla och tydliggöra ett urval av kommunens dokument. Förkortade versioner av ett flertal utvalda dokument har publicerats i "Nytt från Sundbyberg". Dagen efter nämndssammanträden läggs korta referat ut på hemsidan. KF-sammanträden sänds direkt som webb-TV. De kan också ses i efterhand då en inspelning läggs upp påföljande dag med möjlighet att välja att se hela eller enskilda delar av sammanträdet.

Framtida utmaningar för informationen i demokratifrågor kan vara att mer offensivt marknadsföra möten i politiska organ för att stimulera medborgarnas intresse, och att utarbeta en strategi för vad staden vill med användningen av sociala medier i informationssyfte.

1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?

Information om resultat till medborgarna är en viktig fråga för att ge möjlighet till engagemang men också för ansvarsutkrävande. Kommunens förtroendevalda har satt fokus på frågan och beslutat att kvalitetsredovisningar, betygssättningar och omdömen ska finnas tillgängliga för medborgarna på hemsidan.

Budget, bokslut i kortform och årsredovisning läggs ut på nätet. I "Nytt från Sundbyberg" finns sammandrag av utvalda redovisningar. Webbssidorna innehåller kvalitetsredovisningar och resultat från brukarundersökningar i flera verksamheter. Här är Sundbyberg redan ett gott exempel i jämförelse med vad svenska kommuner vanligtvis publicerar, med möjlighet att bli ännu bättre. Utvärderarna ser att det finns möjligheter att offentliggöra resultat kring enheternas kostnader, effektivitet och brukarnöjdhet i högre omfattning. Publicering av jämförelser med andra kommuner, som för- och grundskolan gör kring brukarundersökningarna, ökar medborgarnas förutsättningar att tolka publicerade resultat. Fler jämförelser kan visas. Kommuner som redovisar många resultat för sina medborgare väljer många gånger att underlätta sökande efter dessa på hemsidan genom att presentera resultaten samlat, t.ex. Piteå kommun med sidan "Resultat och kvalitet" och Trollhättans stad med webbsidan "Kvalitet/resultat". En sådan portal gör resultaten lättillgängliga för dem som inte känner till den korrekta terminologin för användning i hemsidans sökfunktion. Resultat som ligger på verksamheternas egna sidor länkas till portalen.

Att strukturera redovisningen så att den blir lätt att överblicka är en utgångspunkt för att engagera medborgarna att ta del av och diskutera kommunens resultat. De ”mjuka” verksamheternas sammanfattningar av brukarundersökningarnas resultat på en sida är goda exempel på resultatjämförelser mellan enheter i Sundbyberg. Stockholms stad gör resultat tillgängliga genom IT-modulen ”Jämför service”.

1.4 Hur främjas medborgardialog och deltagande?

Rådslag har varit en viktig del i Sundbybergs medborgardialog de senaste åren. Det har genomförts fyra rådslag i olika stadsdelar, huvudsakligen kring fysisk planering. Medborgarna har verkligen kunnat påverka, eftersom den politiska majoriteten i förväg lovat att följa utgången av rådslagen. Ett gott exempel på reellt medborgarinflytande, som skapat stort engagemang. Metoden, som varit tung att hantera för de förtroendevalda, ska utvärderas inför beslut om medborgardialogens fortsatta utveckling.

Kommunen har också använt andra metoder för att informera och samtala med medborgarna om aktuella frågor. Workshops, dialogmöten, öppna promenader, öppna hus och i samband med festligheterna (som man naturligt har genom åren) är några exempel. Det finns också exempel på att medborgardialogen fokuseras mot speciella medborgargrupper som ungdomar, i stadsdelar och för att öka valdeltagandet. Dialogen är mest regelbunden med företagare, och med pensionärsorganisationer och idrottsalliansen som genom ”handslagen” medverkar i kommunens prioritering av insatser inom respektive område. I den fortsatta utvecklingen av medborgardialogen kan det vara intressant att ta del av det arbete som SKL genomför i projektet ”Medborgardialog” i samverkan med många kommuner. Redovisningarna från de olika nätverken ger exempel på hur medborgarna tidigt kan påverka kommunens centrala beslutsprocesser.

Nämndernas reglementen ger möjlighet till öppna sammanträden, men det utnyttjas inte. Staden saknar idag kanaler där medborgare i organiserade former kan kommunicera i direktkontakt med förtroendevalda. Stockholmsstadsdelen Hässelby-Vällingby är en möjlig inspirationskälla till utveckling med sin modell för politikercafé.

E-tjänsten ”Hjälp oss bli bättre” är en väg att lämna förslag till staden. 2004 infördes medborgarförslag, som hanteras så väl att det kommer ett tiotal förslag till varje KF-sammanträde. Som exempel på utveckling kan hänvisas till Gotland som gör sammanställningar på sin webbplats över hanteringen av medborgarförslagen för att långsiktigt säkra medborgarnas förtroende för hanteringen. En annan utvecklingsmöjlighet är att använda modern teknik för medborgarkommunikationen i högre omfattning. Mora kommun använder t.ex. bloggar för förtroendevalda, frågepanel och möjlighet att lämna artikelkommentarer.

1.5 Etik - hur hantera korruption?

Chefernas ledarforum har några gånger genomförts i form av etikcaféer. Staden har en ”Policy när anställda erbjuds förmåner av leverantörer och entreprenörer” Vid tiden för utvärderingen pågick arbete att omarbota policyn. Staden kan också överväga att etablera tydliga kanaler där den som misstänker oegentligheter kan lämna uppgifter, och förbereda rutiner för att hantera dessa. Sådana kanaler är inte vanliga i svenska kommuner. För närvarande (senhösten 2010) diskuteras införande av sådana kontaktvägar i Göteborgs stad.

Det råder en restriktiv kultur för representation och förmåner. Internkontrollen genomförs strukturerat. Senast i samband med årsredovisningen ska nämnderna rapportera resultatet från uppföljningen av sina internkontrollplaner till kommunstyrelsen

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Levande kommunikationspolicy
- Nämndernas handlingar lättillgängliga i sökbart diarium
- Politiskt beslut om resultatrapportering till medborgarna
- Resultat från brukarundersökningar presenteras i hög omfattning
- Medborgardialog med bl.a. rådslag och handslag
- Vidareutveckling av policydokument i etikfrågor

Förbättringsområden

- Dokumentera kommunens strategi för demokratiutveckling
- Mer marknadsföring av möten i politiska organ
- Skapa en strategi för användning av sociala medier
- Fortsätt utvecklingen av resultatinformationen till medborgarna
- Bredda medborgardialogens ämnen och metoder
- Fördjupa arbetet mot korruption

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

2.1 Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?

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

”Medborgaren i fokus” är en av översiktsplanens utgångspunkter i Sundbyberg och budgetdokumentet innehåller några mål kring brukarorientering. Brukarorientering är utgångspunkt för kommungemensamma aktiviteter och på förvaltningsnivå, men kommunen har inte någon strategi för brukarorientering – en förbättringsmöjlighet. Servicepolicyn i Tyresö med koppling till kvalitetsgarantier är ett exempel på hur en kommun arbetat med frågan.

2.2 Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?

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

Kommunen arbetar på olika sätt med tillgänglighet och bemötande i förvaltningarna. Några förvaltningar har arbetat med begreppen etik och bemötande ur professionernas perspektiv, stadsbyggnads- och miljöförvaltningen samt äldreförvaltningen har utbildningar för alla medarbetare. Det kan vara ett förbättringsområde att säkra att alla medarbetare i staden får del av bemötandebildning som grundas på resultatet av det kommande kommungemensamma värdegrundsarbetet som ram till verksamhets-specifika bemötandefrågor. Exempel på kommuner som arbetat på detta sätt är Marks kommun som utbildat alla anställda genom scenariospel och Södertälje kommun som utbildat alla med hjälp av ett kommunspel. Ett första steg har tagits i Sundbyberg med

pilotprojektet "Utveckling av kvalitet i direkt möte" där tre arbetsgrupper i olika förvaltningar medverkat.

För att ytterligare understryka vikten av ett gott bemötande kan staden följa upp att begreppet är väl synligt i lönekriterierna, att det ingår i annonserade kvalifikationskrav vid rekrytering i alla verksamheter (t.ex. med stöd av kompetens- och kravprofiler som i äldreförvaltningen) och att pröva möjligheten att inrätta en utmärkelse för gott bemötande. "Årets glädjespridare" är ett exempel på bemötandeutmärkelse, som delas ut inom äldreomsorgen i Borås kommun.

Samhällets uppfattning om Sundbybergs bemötande och tillgänglighet mäts i medborgarundersökningen. Kommunen beställer också regelbundet mätningar av växelns tillgänglighet. Det finns möjligheter att komplettera med mätningar av möjligheten att nå kommunen med e-post. Kommunerna som deltog i SKL:s nätverk KommunDirekt gjorde sådana mätningar. Rapporten från nätverket, som kan laddas ned från SKL:s webbplats, kan vara intressant att ta del av. Undersökningen görs även av de mer än 100 kommuner som medverkar i SKL:s projekt "Kommunens Kvalitet i Korhet". Information om detta projekt finns på SKL:s hemsida.

2.3 Hur informerar kommunen om service och tjänster?

Webbplatsen utvecklas systematiskt genom samarbete i ett internt nätverk med webbpublicister och webbredaktörer. Förbättringsarbetet görs bl.a. med hjälp av resultaten från de utvärderingar som SKL gör av kommunala webbplatser samt genom jämförelser med andra kommuner i nätverk och erfarenhetsutbyten.

Brukarna har goda möjligheter att jämföra kommunens serviceenheter genom att brukarundersökningar publiceras av för- och grundskola samt av omsorgsverksamheten. Skolenheterna presenteras i en "skolportal" inför skolvalen med fakta och nyckeltal sammanställda i en tabell för enkel jämförelse.

Sundbybergs e-tjänster är ett gott exempel. Kommunen har en välstrukturerad portal för blanketter, flera av dessa är kopplade till e-tjänster. Den som använder e-tjänster kan följa sitt ärende på hemsidan genom att logga in på "Mina sidor" med e-legitimation. Det fungerar på alla e-tjänster.

Det finns möjlighet att förbättra informationen/servicegen genom att inrätta "medborgarkontor". Enligt uppgift överväger Sundbyberg att inrätta en lättillgänglig kundtjänst med bred kompetens, konsumentvägledning och advokatjour erbjuds redan på biblioteken. Studiebesök har genomförts i andra kommuner.

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

Valfriheten inom kommunens serviceutbud är väl tillgodosedd. Sundbyberg deltar i samarbetet inom Stockholms län och med Stockholms stad om frisökning för gymnasiet. I förskolan och äldreomsorgen finns valmöjligheter i mån av plats, till viss del även ansökan till annan kommun. Föräldrar med barn i grundskolan väljer skola inför förskoleklass och årskurs 7. Grundskolans fria val beskrivs tydligt på webbplatsen. Förvaltningarna har dialogmetoder för att anpassa tjänsterna till brukarnas behov, och brukarna kan påverka sina avgifter genom differentierade taxor för avfallshantering, förskola och hemtjänst. Sundbyberg har rutiner för att omfördela budgeten så att en-

heterna får ekonomiska förutsättningar som anpassats till brukarnas val. Brukarna kan välja externa utövare i hemtjänst, äldreboende, förskola, grundskola och gymnasium.

Valfriheten och brukarnas möjligheter att påverka serviceutbudet är ett gott exempel. För att ytterligare förbättra arbetet kan Sundbyberg utvärdera och vidareutveckla sina metoder för att erbjuda kommuninnevävarna valfrihet och möjlighet att påverka tjänsteutbudet.

2.5 Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?

Förvaltningarna i Sundbyberg har kommit långt i arbetet med att samla in fakta till verksamhetsutvecklingen genom brukarundersökningar. Nästan alla förvaltningar/verksamheter genomför olika former av brukarundersökningar med varierande intervall. Det kan vara en förbättringsmöjlighet att jämföra förvaltningarnas modeller för att sprida goda erfarenheter av enkätarbetets olika faser och komma överens om en miniminivå i hanteringen.

Resultaten från brukarundersökningar jämförs mellan enheterna inom förvaltningarna för skola-förskola, äldreomsorg, funktionshinder och till viss del inom individ och omsorg. Det är däremot inte vanligt att jämföra brukarundersökningarna över förvaltningsgränserna eller med andra kommuner. Förskola-skola kan jämföra sina enkätresultat med andra kommuner i ett nätverk bl.a. genom tre frågor som bildar "Nöjd-KundIndex", tekniska enheten jämför med de kommuner som använder samma enkät. För att öka möjligheterna att jämföra resultaten från verksamheternas brukarundersökningar kan fler förvaltningar komplettera sina enkäter med "NöjdKundIndex".

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

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

Samtliga nämnder fick i Budget 2010 uppdraget att konkretisera och synliggöra den kommunala servicens innehåll. Kommunen överväger att utveckla detta förbättringsområde genom tjänstegarantier i alla förvaltningar.

E-tjänsten "Hjälp oss bli bättre" omfattar felanmälan, synpunkter och klagomål samt medborgarförslag. Kommunen har fattat ett klokt beslut om gemensamma rutiner för mottagning och handläggning av synpunkter och klagomål, med syftet att de ska hanteras begripligt och överskådligt inför medborgarna. Synpunktshanteringen har införts successivt i alla förvaltningar. Nu vidtar finputs av systemet så att det presenteras på ett enhetligt sätt av alla förvaltningar, samt komplettering med det kommun-gemensamma uppföljningssystem som utprovats i samhällsbyggnads- och miljöförvaltningen.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Bemötandebildning för alla medarbetare i två förvaltningar
- Systematisk utveckling av webbplatsen
- Inloggning på ”Mina sidor” och möjlighet att följa ärenden inom e-tjänsterna
- Valfriheten är väl tillgodosedd inom kommunens serviceutbud
- Nästan alla förvaltningar genomför brukarundersökningar
- Kommungemensamma rutiner för synpunkter och klagomål

Förbättringsområden

- Strategi för brukarorientering
- Kommungemensam bemötandebildning
- Fler metoder för att betona vikten av gott bemötande
- Inrätta ”medborgarkontor” eller motsvarande enligt principen ”en väg in”.
- Mer enhetligt arbete med brukarundersökningar kompletterade med NKI
- Inför tjänstegarantier i alla förvaltningar
- Fullfölj arbetet med marknadsföring och uppföljning av ”Synpunkter och klagomål”

Område 3 Politisk styrning och kontroll

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

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförande organisation. Det kan vara av de egna förvaltningarna eller av en/ flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning.

Sundbybergs stads vision är kopplad till fem strategiska inriktningar för att nå visionen. De återges i budgetdokumentet och i översiktsplanen. Enligt uppgift får visionen genomslag i organisationens styrdokument och mål. Budgetdokumentets utformning kan utvecklas att tydligare visa hur visionsformuleringarna hör samman med andra delar av kommunens styrmodell.

Varumärkesplattformen innehåller de tre kärnvärdena ”nära, charmigt och expansivt”. Begreppen som förankrats i förvaltningarna och vid introduktionsutbildningen för nyanställda ska utgöra en kommunikationsplattform, en inriktning för hur staden ska beskrivas av sina företrädare. Inför 2011 planeras ett värdegrundsarbete för att utarbeta gemensamma etiska grundvalar för staden.

De intervjuade uppgav att styrsystemet successivt utvecklas till det bättre. I det fortsatta förbättringsarbetet finns möjligheten att öka förståelsen för kommunens mål i organisationen genom att formulera en övergripande beskrivning av den gällande styrmodellen. Idag får läsaren av budgeten bilda sig en uppfattning om styrningens sammanhang genom att studera de enskilda komponenterna. De är visionen, kommunens strategiska inriktningar, hänvisning till översiktsplanen, finansiella mål, kommunövergripande nämndmål, styrande dokument, nämndmål, särskilda satsningar

samt uppdrag. Enligt kommunens policy för styrande dokument ska dessa utvärderas och utvecklas minst vart fjärde år och antalet ska begränsas.

3.2 Styr kommunen av tydliga politiska mål?

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

Kommunens mål består av kommunövergripande nämndsmål och nämndernas egna mål. KF har dessutom lämnat specifika uppdrag, några till enskilda nämnder, andra gäller samtliga nämnder. Målen har enligt uppgift blivit mer uppföljningsbara med åren, men det finns fortfarande förbättringsmöjligheter. ”Policyn för budget- och uppföljningsprocess” som föreskriver att nämndernas mål ska anges med målvärde och uppgift om när målen förväntas vara genomförda, har inte fått fullt genomslag ännu. Det finns skillnader mellan nämndernas sätt att formulera mål. Barn- och utbildningsnämnden är ett gott exempel, där alla mål specificerats med mått på förväntat resultat. Hanteringen av de kommunövergripande nämndmålen är en annan förbättringsmöjlighet. Det är idag oftast svårt att se hur nämnderna planerar att bidra till måluppfyllelsen.

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

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

Uppföljningsmodellen består i Sundbyberg av månadsrapporter från nämnderna till KS, delårsbokslut efter juni samt årsredovisningen. Dessutom redovisas uppföljning av motioner som inte besvarats inom ett år samt uppdrag från KF två gånger per år.

Månadsrapporterna utgörs huvudsakligen av ekonomisk uppföljning, delårsbokslutet innehåller också uppföljning av mål och uppdrag. Redovisningen av måluppfyllelse i delårsbokslut och årsredovisning sker tydligt i tabeller med rubrikerna Mål/Målvärde/Utfall/Måluppfyllelse. Uppföljningen kan förstärkas genom fortsatt övergång till måluppföljning med hjälp av resultatmått samt måluppföljning vid flera tillfällen under året. Policyn för budget- och uppföljningsprocess anger att nämnderna ska följa upp ”mål och uppdrag med mera” i anslutning till månadsrapporten. Kommunen planerar att se över antalet månadsrapporter och att öka analysen av resultat.

De förtroendevaldas analys av redovisade resultat kan underlättas av jämförelser med andra. Fler jämförelser över sektorsgränser och med andra kommuner, så som gjordes inför framtagandet av utvecklingsprogrammen, är en utvecklingsmöjlighet.

Revisorerna har enligt uppgift ett gott samarbete och en levande dialog med ledande förtroendevalda och anställda. Alla rapporter går till berörd nämnd och till KF:s presidium.

3.4 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?

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

Delegationsordningarna hålls aktuella i Sundbyberg. De revideras kommungemensamt inför nya mandatperioder, och däremellan om lagstiftningen förändras. Det kan finnas möjligheter att öka de anställdas ansvar för vissa frågor. Kommundirektören har t.ex. ansvar för medarbetarsamtal med förvaltningscheferna utan att vara deras chef. Ett annat exempel är att budgeten styrs upp med prestationspeng inom kärnområdena, vilket minskar utrymmet för flexibel omDisposition under året.

Rollfördelningen mellan förtroendevalda och anställda beskrevs vara olika tydlig i organisationsdelarna. Det gavs flera exempel på gott samspel med tydlig rollfördelning och respekt för ”gränslanden”, men också på operativa förtroendevalda och politiska initiativ från anställda. Det är ett viktigt förbättringsområde att söka en enhetlig modell för rollfördelningen och hur diskussioner om den kan föras.

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

Samverkan mellan förtroendevalda och anställda kan understödjas av att kommunen skapar mötesplatser för informell information och dialog. Sundbybergs förtroendevalda medverkar t.ex. i ledarforum och träffar förekommer på nämnds nivå - men inte i någon större omfattning. Det är en förbättringsmöjlighet att skapa fler mötesplatser för att byta information och förstärka personliga relationer.

Äldrenämnden är ett gott exempel på att förtroendevalda regelbundet informerar sig om kommunens serviceenheter. Systematiken är lägre i övriga nämnder.

Staden genomför utbildning för förtroendevalda inför ny mandatperiod i KF och i nämnderna. De politiska partierna utbildar också sina medlemmar. Omfattningen av stadens utbildning är låg jämfört med många utvärderade kommuner, och med tanke på att uppdraget är både viktigt och svårt. Motala är exempel på en kommun som satsar kraftfullt på utbildning för förtroendevalda och som kan vara en inspiration till utveckling.

Det kan också vara ett förbättringsområde att låta förvaltningarna utarbeta ”brukarundersökningar” riktade till förtroendevalda för att säkerställa att stödet till dem utvecklas och motsvarar förväntningarna. Det finns exempel på detta i Uddevalla kommun.

Sammanfattning område 3**Styrkor**

- Styrssystem i positiv utveckling med kommunövergripande vision
- Andelen mål som anges med målvärden ökar
- Tydlig redovisning av måluppfyllelse i tabeller
- Delegationsordningarna hålls aktuella
- Äldrenämnden samlar systematiskt kunskap om sin verksamhet

Förbättringsområden

- Formulera en beskrivning av kommunens styrmodell
- Stärk kopplingen mellan styrkedjans olika nivåer
- Öka andelen mål som styr och följs upp med resultatmått
- Vidareutveckla uppföljningsprocessen
- Tydligare principer för rollfördelning mellan förtroendevalda och anställda, fler mötesplatser.
- Utveckla utbildningen för förtroendevalda
- Inför "nöjdhetsundersökningar" bland de förtroendevalda

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

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen, och facknämnderna.

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

Sundbybergs stads arbetsgivarpolicy förmedlar de grundläggande värden som staden som arbetsgivare står för. Policyn beskriver chefernas och medarbetarnas ansvar och uppdrag. Den följs bl.a. upp genom medarbetarundersökningen. Genomslaget för arbetsgivarpolicyns chefsdelar kommer att stärkas när ledarskapsfrågorna kopplas till mål i kommande budgetdokument. Policyn kan kompletteras med hänvisningar till rutinbeskrivningar för uppdragen.

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

Enheterna i Sundbyberg har stor frihet att omdisponera budgetmedlen inom ram, att anställa sin personal och att avgöra vilka organisatoriska lösningar som behövs för att uppfylla mål och kvalitetskrav. Enhetschefer får inte inrätta en ny befattning utan samråd med sin chef även om den är finansierad, vilket skulle kunna vara en möjlig utökning av enheternas ansvar.

Huvudprincipen för nämnderna är att ekonomiska över- och underskott ska föras över till nästkommande år. Nämnden får själv avgöra hur ett eventuellt över- eller underskott ska fördelas internt mellan verksamheterna. I praktiken har inte några enheter tagit med sig resultatet över årsskiftet. Det finns utrymme att öka enheternas möjligheter till frihet och ansvarstagande på denna punkt. Att ge denna frihet är en möjlighet till förbättring som kan leda till en mer effektiv användning av resurser. Stockholms stad, Kungsbacka och Lomma är tre exempel på kommuner som inrättat regelverk för hantering av resultatenhetens över- och underskott mellan åren.

4.3 Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?

Utvärderarna har funnit flera exempel på att projektplaner dokumenteras och följs upp, speciellt vid externt samarbete och samfinansiering. Äldreförvaltningen samt stadsbyggnads- och miljöförvaltningen använder mallar. Om projektstarten i alla projekt föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av resultaten. Det kan vara ett förbättringsområde att enas om en förvaltningsgemensam projektmodell för att stimulera och effektivisera projektdokumentationen, och att säkra att allt viktigt kommer med. En stor del av Sundbybergs projektdokument begränsas idag till att beskriva processer och rutiner. Risken för överraskningar i form av oväntade krav på arbetsinsatser minskar om projektets tidsanvändning och andra kostnader beräknas i förväg. Sundsvall, Umeå och Uddevalla är exempel på kommuner som har tagit fram mallar för att underlätta projektplaneringen.

Utvärderarna såg också exempel på nedtecknade överenskommelser för löpande tvärsektorielt arbete. Det kan vara ett förbättringsområde att stärka styrningen av samarbetet i staden genom ökad dokumentation där ansvar, uppföljningsbara mål, budget, resurser, m.m. redovisas.

Äldreförvaltningen har gjort en sammanställning av projektdokumentation på webbplatsen. Det kan vara ett förbättringsområde att fortlöpande redovisa pågående projekt och processer från alla förvaltningar för att ge en överblick, och kring avslutade projekt för att säkra att vunna erfarenheter inte faller i glömska. Den projektpärm som sammanställdes för Kommunkompassens räkning kunde användas som utgångspunkt för en sådan redovisning.

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

Individ- och omsorgsförvaltningen samt äldreförvaltningen kompletterar arbetsgivarpolicyn med uppdragshandlingar som innehåller personliga resultatförväntningar. Uppdragen för övriga chefer har varierande tydlighet. Det finns möjligheter till utveckling av kommunens chefsuppdrag genom skriftliga personliga avtal med resultatförväntningar för alla chefer. Gotland och Nacka är två kommuner som arbetar med individuellt utformade kontrakt med cheferna. Gotlands kontrakt klargör t.ex. tydligt vad som gäller om inte avtalade resultat uppnås.

Det finns möjlighet att belöna goda chefsprestationer på olika sätt i Sundbyberg. Den individuella lönesättningen är basen, baserad på chefernas resultat. Andra metoder är bl.a. beröm vid samtal, att de som presterat bra får framträda i olika sammanhang och genom utmärkelsen ”Årets chef”.

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

De anställdas ”ledningskedja” uppgavs fungera väl. Alla chefer möts i Ledarforum fyra gånger per år. I det löpande arbetet sprids budskap från kommunens ledningsgrupp med förvaltningschefer och kommunkontorets avdelningschefer via förvaltningarnas ledningsgrupper till enheternas arbetsplatsträffar. Ledningsgruppens protokoll publiceras på intranätet. Ledningsgruppen har dessutom en trevlig metod att låta medlemmarna komma till tals och bli synliga för organisationen genom ett roterande uppdrag att skriva krönikan ”Nytt från kommunledningen” för intranätet. Sundbyberg har en god struktur för att kommunicera och diskutera kommungemensamma angelägenheter. Den används inte i den omfattning som Kommunkompassen efterfrågar. Flera av de områden där kommunen kunde agera samlat för större effektivitet och styrka eller för att vara lättare att förstå för invånarna, är delegerade till förvaltningarna och hanteras olika där.

Cheferna har goda möjligheter till stöd om det skulle uppstå svåra situationer. Företagshälsovårdens grundutbud kompletteras dels genom medlemskap i en arbetsgivarvård med möjlighet till rådgivning. Dessutom har alla chefer och medarbetare möjligheter till vägledning via ett 020-nummer. Man kan ringa anonymt angående bekymmer i såväl arbetssituationen som privatlivet. Telefonvägledningen kan stärka organisationen genom att minska risken för frånvaro och förbättra arbetsprestationen.

4.6 Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?

Kommunen har ett välstrukturerat program för ledarutveckling med fyra steg:

- Nya chefer får en dags introduktion, vars innehåll och metod har utvecklats och förändrats efter utvärdering av tidigare utbildningsomgångar.
- Chefsutvecklingsprogrammet genomförs regelbundet. CUP omfattar 16,5 dagar. Utbildningen avslutas med intyg.
- Löpande utbildning i aktuella ämnen
- Erfarna chefer anmäls till Toppledarprogrammet

Det finns möjligheter att komplettera programmet med en metod för att hitta framtida chefer inom Sundbybergs stad. Utveckling av ett system att identifiera och utveckla framtidens chefer har redan startat.

Samarbete är en väg att kunna utsträcka ledarutbildningen till behov som inte kan finansieras i den egna kommunen. Mora gör t.ex. sin ”talangjakt” i samarbete med några grannkommuner, Älmhult och Varberg är två kommuner som samarbetar med näringslivet även i ledarskapsfrågor.

Sammanfattning område 4**Styrkor**

- Arbetsgivarpolicyn omfattar chefsfrågorna
- Tydlig delegation till enheterna ger relativt stor frihet
- Projektmallar används i två förvaltningar
- Goda chefsprestationer belönas på olika sätt
- Funktionell struktur för de anställdas ”ledningskedja”
- Gediget stöd till chefer om svårigheter skulle uppstå
- Satsning på ledarutbildning

Förbättringsområden

- Komplettera arbetsgivarpolicyn med hänvisningar till rutinbeskrivningar
- Enheterans ansvar kan utökas avseende befattningar och ekonomiska resultat
- Mer dokumentation, uppföljning och publicering av tvärsektorielt samarbete
- Personliga uppdrag med resultatförväntningar för alla chefer
- Stimulera samtal om kommungemensamma angelägenheter i ”ledningskedjan”
- Fullfölj planer på att identifiera och utveckla ledarämnen
- Öka externt samarbete kring ledarutveckling

Område 5 Resultat och effektivitet**5.1 Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?**

Området resultat och effektivitet avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop styrning och uppföljning av ekonomi och verksamhet, är den stora utmaningen som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Sundbybergs stads policy för budget- och uppföljningsprocess är delvis en strategi för resultatstyrning. Den anger att mål ska anges med målvärden, d.v.s. specifikation av de resultat som ska uppnås. Policyn kan tydligare beskriva måluppföljningen, att tydlig resultatinformation ska presenteras för varje mål och att resultaten ska analyseras och bedömas mot uppställda mål. Den kan dessutom knytas mer synligt till budgetdokumentet.

För att möta finanskrisen utarbetade Sundbyberg 10 utvecklingsprogram 2009-2011, ett gott exempel på strategi för effektivitetsutveckling. Det sammanfattande målet för programmen är ”att möta nuvarande och framtidens krav på effektivare kommunal organisation och administration genom att anpassa stadens resurser till efterfrågan och använda moderna stödsystem och metoder”. Nu återstår utmaningen att hålla liv i uppföljningen av programmen och att utvärdera och utveckla stadens effektivitetssträvan när krisens akuta skede är över.

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

Kommunen tillämpar tvåårsbudgetering, men överväger att lämna modellen. Den uppges vara svår för en växande kommun. KF fördelar rambudgeten genom att räkna fram ett belopp från föregående års ram. Förändringar sker bl.a. mot bakgrund av förväntade generella kostnadsökningar, förändringar i verksamhetsvolym och lokalhyror, avgiftsnivåer och politiska prioriteringar. Det är ett förbättringsområde att i högre grad fördela resurserna baserat på en kunskap om vad de olika tjänsterna kostar i alla verksamheter, vilket är vanligt vid förvaltningarnas budgetfördelning i Sundbyberg. Hur detta görs beror mycket på vilken tjänsten är. Det kan handla om att beräkna kostnader för utförd hemtjänsttimme, undervisningstimme, beviljat bygglov, m.m. Detta sätt att beräkna kostnader kräver noggranna analyser och mätmetoder kring både ekonomi och verksamhet.

Kommunen mäter produktivitet i de flesta verksamheterna i form av kostnader per insats. Sådana mätningar är utgångspunkt för utvecklingsprogram 8, "Lägre verksamhetskostnader". Det är ännu inte vanligt att följa upp verksamheternas effektivitet genom att analysera nedlagda resurser i förhållande till uppnådd kvalitet. Ett undantag är Barn- och utbildningsnämnden som följer relationen mellan budgeterade medel och elevernas studieresultat. Det finns en förbättringsmöjlighet i att öka sådan analys. En uppföljningsmodell, Kompassen, har utvecklats av Borlänge kommun i nätverket Kostnad per brukare. Kompassen är en analysmodell där produktivitet kopplas till resultatet från kommunens brukarundersökningar i ett diagram med kostnad på ena axeln och kvalitet på den andra. Kopplingen av kvalitet och ekonomi ger nämnden ett underlag för verksamhetsutveckling, förbättringsarbete och resursfördelning. Modellen har **utvecklats** för äldreomsorg, men kan generaliseras.

5.3 Hur arbetar kommunen med utveckling av arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?

Anvisningarna för uppföljning och rapportering anger att avvikelser mellan utfall och periodiserad budget ska kommenteras i rapporter, inget krav ställs dock på inarbetning av befarade underskott. Förvaltningscheferna ansåg att ekonomihanteringen har förbättrats, men hade olika uppfattningar om stringensen i kommunens ekonomiska styrning, uppföljning och hantering av resultat i nuläget. Ansvarsfördelning mellan ekonomer kommuncentralt och på förvaltningar, tillit till prognoser samt förtroendevaldas förståelse för underskott var några samtalsämnen. En uppfattning är att vid bristande måluppfyllelse händer ingenting, och att målen ofta upplevs som icke mätbara. Hanteringen av avvikelser för ekonomi och verksamhetsmål kan utvecklas vidare och här kan Stockholmsstadsdelen Hässelby-Vällingbys modell för att arbeta in befarade underskott, utgöra en inspirationskälla.

Processanalys är ett verktyg för effektivisering, att hitta nya arbetssätt som gör det möjligt att spara tid. Det har använts i några förvaltningar för att eliminera arbetsmoment som inte skapar värde för brukarna. Utvecklingsprogram 9 har också som delmål att "Ifrågasätta om rutiner och processer behövs" i hela kommunen. Det kan vara ett förbättringsområde att sprida metoden till alla förvaltningar. Gotland är exempel på en kommun som kommit långt i arbetet med att effektivisera genom processanalys.

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

Alla chefer arbetar i ekonomisystemet. För att underlätta den ekonomiska analysen använder cheferna QlikView. Barn- och utbildningsförvaltningen följer också upp verksamhetsmått med QlikView, och med ett särskilt datasystem för elevernas måluppfyllelse. Måluppföljningen hanteras i övrigt manuellt då det inte finns motsvarande stödsystem som för ekonomin.

Det finns en odokumenterad förväntan att cheferna ska kommunicera kommunens resultat så att alla medarbetare blir medvetna om läget. Chefen för individ och omsorg ger ut ett månadsbrev där ekonomi alltid ingår. Ekonomin är en obligatorisk punkt i det fastställda protokollformatet för äldreförvaltningens arbetsplatsträffar. Det fungerar dock olika bra i förvaltningarna. Uppgifterna om hur vanligt det är att ledningsgrupper i Sundbyberg diskuterar och analyserar resursförbrukning och resultat gick isär.

Det finns utrymme att öka kommunikation och diskussion om läget för ekonomi och måluppfyllelse i förhållande till planerna så att alla mobiliseras i arbetet att komma rätt.

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

Jämförelser kan vara till hjälp när man ska bedöma resultatnivåer och för att hitta förbättringsområden och förebilder. Sundbyberg har studerat resultat från andra kommuner i några sammanhang, t.ex. för effektivitetsmålet kostnad per betygspoäng. Kommunen har även använt jämförelser i arbetet med att utforma utvecklingsprogrammen, barn- och utbildningsförvaltningen samt äldreförvaltningen använder Öppna Jämförelser strategiskt. Det finns möjligheter för övriga verksamheter att öka systematiken i jämförelserna med externt publicerade resultat. Det konstaterades att det numera finns hur mycket data som helst att jämföra sig med, men att det är svårt att komma igång. Sundbyberg skulle kunna gallra i nyckeltalsdjungeln genom att utveckla arbetssättet från utvecklingsprogrammen - att välja relevanta kommuner att jämföra sig med, välja mått som är viktiga att följa och att presentera sammanställningar.

Nätverk kan användas för att utveckla de deltagande kommunerna genom olika jämförelser. Sundbyberg har ännu inte anslutit till jämförande nätverksarbete på övergripande kommunnivå, men det sker på förvaltningsnivå. Tydligast har utvärderarna sett nätverket LJUS, ett samarbete för kvalitetsutveckling inom skolområdet, tack vare publicerade jämförande rapporter.

En annan möjlig källa till jämförelser är de externa utövare som verkar inom kommunen. Tillsynsrapporter kan ge impulser till utveckling av den egna verksamheten, men så utnyttjas de inte idag.

Fler jämförelser med andra är alltså en utvecklingsmöjlighet.

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

Ett sätt att effektivisera verksamheten är att bedriva den i samverkan med andra. Sundbyberg lämnade många exempel på samverkan med externa organisationer. Några exempel är arbetsförmedlingen, försäkringskassan, näringslivet, Kommunförbundet Stockholms Län, kriminalvården, landstinget, länsstyrelsen, polisen, regionplane-kontoret, SL, studieförbund, Trafikverket, Åklagarmyndigheten och andra kommuner. Samarbetet sker i många former, t.ex. gemensamma organisationer/verksamheter, nätverk och projekt.

Kommunens goda samverkan med föreningarna kommer att beskrivas i rapportens avsnitt 8.2. Barn- och utbildningsförvaltningen, individ- och omsorgsförvaltningen samt äldreförvaltningen är exempel där frivilliga tillåts förstärka de skattefinansierade välfärdstjänsterna. Brottsofferjouren, Frälsningsarmén, Hela människan – RIA, Länskarna, pensionärsorganisationer och Stjärnjouren är några av de ideella aktörerna.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- 10 utvecklingsprogram som strategi för effektivitetsutveckling
- Uppföljningen av ekonomin har förbättrats
- Exempel på att resursförbrukning och resultat kommuniceras till medarbetarna
- Rationell metod för jämförelser inför utvecklingsprogrammen
- Aktivt nätverksarbete i förvaltningarna
- Samverkan med externa organisationer stärker utbud och effektivitet
- Frivilligkrafter kompletterar kommunens skattefinansierade insatser

Förbättringsområden

- Vidareutveckla policyn för budget och uppföljning till strategi för resultatstyrning
- Resursfördelning mer baserad på kunskap om tjänsternas kostnader
- Ökad analys av kostnader i relation till uppnådd kvalitet
- Avvikelsehantering för ekonomi och verksamhetsmål kan utvecklas
- Sprid processanalys till alla förvaltningar
- Kommunikation och diskussion om resursförbrukning och resultat kan öka
- Fler jämförelser med andra kommuner och organisationer

Område 6 Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik

6.1 Finns en kommunövergripande personalstrategi?

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Den kortfattade arbetsgivarpolicyn har ersatt ett antal separata personaldokument. Den blir tydlig genom ett konsekvent bruk av ordet ”ska”, och den har implemente-

rats kraftfullt i organisationen. Cheferna har presenterat policyn på sina arbetsplats-träffar med hjälp av ett servicematerial, nyanställda möter policyn i introduktionsutbildningen och i chefsutvecklingsprogrammet. Budgeten innehåller kommunövergripande nämndmål med personalfokus, policyn följs också upp i medarbetarenkäten och i ett personalbokslut. De fackliga representanterna påpekade dock att kommun-gemensamma överenskommelser för personalområdet inte alltid får fullt genomslag ute i förvaltningarna. Policyn kan bli mer konkret genom hänvisningar till befintliga rutiner för tillämpningen i vardagen.

Staden använder en gemensam rekryteringsprocess för att skapa ett enhetligt arbets-sätt och säkerställa goda rekryteringar. Den har utvärderats och vidareutvecklats. Cheferna har utbildats i processen som finns på intranätet med klickbara rubriker som leder till mera detaljerade beskrivningar av de olika stegen. Processen kompletteras med ett PM, ”Kompetensförsörjning – en framtidsfråga”, som strategiskt diskussions- och planeringsunderlag. Vikten av rekryteringsfrågorna kan ytterligare betonas ge-nom att de framträder tydligare i budgetdokumentet.

6.2 Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kom-munen som ”attraktiv arbetsgivare”.

Sundbyberg konkurrerar om personal med några av Sveriges största arbetsgivare. Behovet att vara en attraktiv arbetsgivare möts bl.a. med mål om medarbetarnas infly-tande över schemaläggning och möjligheter till utveckling i arbetet. Bland medarbe-tarnas kollektiva förmåner märks t.ex. flexibel arbetstid för de som inte är schema-lagda, insatser för att öka möjligheten att lägga eget schema, fri tillgång till personal-stöd via telefon samt löneväxling till pension. Kommunen stöder friskvård t.ex. ge-nom aktiviteter i Sundbybergs kommunala idrottsförening, personlig friskvårdspeng, möjlighet till kostnadsfri träning i kommunhusets gym, medarbetarsamtalen samt medarbetarenkäten. Förvaltningarna beslutar lokalt om ev. erbjudande om friskvårds-timme, en eventuell grogrund för avund.

Dokumentet ”Kompetensförsörjning i Sundbybergs stad” lyfter fram behovet av att kunna rekrytera och behålla kompetenta medarbetare och chefer. Det har startats ett arbete med att ta fram ett arbetsgivarvarumärke, en kommunikationsstrategi för att stärka rekryteringsförmågan. I sammanhanget skulle rekryteringsprocessen kunna kompletteras med anvisningar om att rekryteringsannonser kan användas för att sprida information om det som gör Sundbyberg attraktivt. Ytterligare marknadsförings-möjligheter som exempelvis Gotland och Motala utnyttjar, är den egna webbplatsen, medarbetare som ambassadörer och medverkan i arbetsmarknadsmässor inför gymna-sieval. En annan utvecklingsmöjlighet kan vara att erbjuda flera faktorer som gör det attraktivt att arbeta i kommunen. Exempel för inspiration kan hämtas från Sunne som erbjudit sjukvårdsförsäkring för all personal och från Skövde som erbjuder löneväx-ling mot miljöbilar, och de kommuner som ger möjlighet att växla lön mot hyrdata-rer.

6.3 Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?

De kommunövergripande insatserna för kompetensutveckling omfattar arbetsmiljö-, personal- samt IT-frågor, chefsutbildning och medarbetarintroduktion (som komplet-teras med introduktion på arbetsplatsen). Gemensam utbildning i klarspråk samt do-kument- och ärendehantering genomförs också. Övrigt behov av kompetensutveck-

ling inventeras i förvaltningarna, f.n. utan samordning. Det är en förbättringsmöjlighet att utveckla metoder att identifiera gemensamma behov av kompetensutveckling för att kunna samordna och effektivisera utbildningar. Lärande kan hämtas från Västerås där man påbörjat användning av ett IT-stöd för att dokumentera medarbetarens reella kompetens i förhållande till befattningens krav. Resultatet kan användas för att se gemensamma utbildningsbehov över förvaltningsgränser och för att vid behov finna medarbetare med specifik kompetens.

Medarbetarsamtalen genomförs enligt en kommungemensam modell med stöd av rutinbeskrivningar och mallar. Medarbetarenkäten ställer inte frågor kring medarbetarsamtalen. Det finns därför inga säkra uppgifter om hur stor andel av medarbetarna som får årliga samtal, eller hur ofta samtalen dokumenteras med hjälp av mallarna. Systematiken i uppföljningen kan stärkas. Enligt uppgift lägger cheferna olika vikt vid dokumentationen av samtalen.

Ekonomisystemet ger möjlighet att budgetera och följa upp investeringar i kompetensutveckling på ett enhetligt sätt. Möjligheten utnyttjas idag huvudsakligen för den utbildning som arrangeras kommungemensamt. Att göra en bredare uppföljning av kompetensutveckling kan vara ett framtida utvecklingsområde i syfte att ge en bild av hur stor del av stadens samlade resurser som används till kompetensutveckling och vilken utveckling som uppnåtts.

6.4 Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?

Hanteringen av Sundbybergs lönemodell säkras genom regelbundna chefsutbildningar, och genom enkät till cheferna efter genomförd löneöversyn. I framtiden kommer utbildningarna att genomföras med tätare intervall. Ett förslag på förbättringsåtgärd kan vara att genomföra gemensamma utbildningar för fack och chefer, vilket skulle kunna medföra viktig samsyn på t ex den individuella lönesättningen. Inspiration kan hämtas t.ex. från Gotlands kommun.

Avtalets texter om att lönen påverkas av medarbetarens bidrag till måluppfyllelse lyfts tydligt fram både vid chefernas utbildning och i servicematerialet för chefernas egna arbetsplatsträffar. Förvaltningarna sätter sina egna lönekriterier. Kommunledningen och facken hade olika uppfattningar om hur mycket förvaltningarna arbetat med kriterierna. Medarbetarna svarar i medarbetarenkäten på frågan om de förstår varför de har den lön de har. Vid den senaste enkäten svarade 56 % ja. En del svarar enligt facken nej för att de inte känner till kriterierna, andra för att chefen inte tydligt motiverat sin lönesättning. Det är ett förbättringsområde att säkra att alla löner sätts enligt kända kriterier.

6.5 Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?

Arbetsmiljön följs upp med en kommungemensam medarbetarenkät, som genomförts 2007 och 2010 med utvärdering och förbättringsarbete däremellan. Enkätarbetet sker med stöd av kommunikationsplan, tidplan samt mallar för handlingsplaner. Staden följer upp att handlingsplaner upprättas. Det kan vara ett förbättringsområde att också införa en uppföljning av vidtagna åtgärder med anledning av undersökningens resultat, även här kan hänvisas till Gotland som gott exempel. Ett sådant arbetssätt säkrar att arbetsmiljöfrågorna prioriteras i alla verksamheter.

Gemensam arbetsmiljöutbildning genomförs för fack och chefer varje år. Arbetsmiljöfrågorna värnas då de är en fast punkt på agendan för samverkansgrupperna. Som framtida utmaning kan kommunen överväga flera metoder för att bedöma och vidareutveckla arbetsmiljön som komplement till det som redan görs. Kommunerna som deltog i SKL´s nätverk Utvecklingsverkstaden kan t.ex. berätta om verktyget CTT som kan komplettera medarbetarundersökningar genom att mäta kultur och energiläckage i organisationen. Uddevalla är en av de kommuner som arbetat systematiskt med dialogmaterialet från FAS (Förnyelse - Arbetsmiljö – Samverkan).

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

Det finns policydokument/handlingsplaner för detta område, t.ex. en likabehandlingspolicy och en nyreviderad jämställdhetsplan. De följs upp bl.a. genom lönekartläggning och frågor i medarbetarundersökningen. De styrande dokumentens intentioner främjas med aktiva processer främst för jämställdhet. Här finns bl.a. handlingsplaner på nämndnivå, mall för lönearbete, jämställdhetspris, projektarbete och förslag på arbetssätt på intranätet. Det är en utvecklingsmöjlighet att utveckla fler processer för andra mångfaldsperspektiv som komplement till införandet av kompetensbaserad rekrytering, en modell för rättvis rekrytering som säkerställer ett inkluderande förhållningssätt.

Sundbyberg har ambitionen att mångfald och flerspråkighet ska värdesättas vid nyrekryteringar. Utvärderarna såg inte exempel på att detta ännu tillämpas. Det är en förbättringsmöjlighet att mer systematiskt undersöka möjligheter att förbättra servicen genom mångfald, och att använda befintlig kultur- och språkkompetens vid introduktion av nya medarbetare.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Kommungemensamt: arbetsgivarpolicy samt rekryteringsprocess
- Påbörjad process för att stärka rekryteringsförmågan, arbetsgivarvarumärket
- Gemensam modell för medarbetarsamtal med stöd av rutiner och mallar
- Kommungemensam introduktion av nya medarbetare
- Regelbunden obligatorisk utbildning kring lönomodellen
- Kommungemensam medarbetarenkät med fasta rutiner
- Jämställdhetsarbete med flera angreppssätt

Förbättringsområden

- Förstärk genomslaget för personalområdets strategier
- Fler vägar att sprida information om Sundbybergs attraktivitet
- Utveckla metoder för ökad samordning och uppföljning av kompetensutveckling
- Säkra att alla löner sätts enligt välkända kriterier
- Följ upp vidtagna åtgärder efter den nyligen genomförda medarbetarenkäten
- Sök fler vägar att förbättra arbetsmiljön
- Bredda mångfaldsarbetet

Område 7 Verksamhetsutveckling

7.1 Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett flertal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Sundbyberg har inlett en gemensam utveckling av kommunens kvalitetsarbete, bl.a. med hjälp av ett kvalitetskansli med kvalitetssamordnare på kommunkontoret. Kommunen har en möjlighet att styra förbättringsarbetet mer effektivt genom att beskriva den långsiktiga inriktningen i ett strategiskt utvecklingsdokument.

Sundbybergs IT-strategi ska ersättas med en ny, arbetet har startat. Revideringen bör baseras på en utvärdering av den tidigare strategin. IT-frågor ingår f.n. inte i ”Budget 2010”. Det är en förbättringsmöjlighet att knyta den nya strategin till budgeten.

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

Kommunens ledningsgrupp fungerar som styrgrupp, och det finns ett nätverk för kvalitetsarbetet. E-tjänster och klagomålshantering är stadens gemensamma kvalitetsverktyg. För att få en gemensam plattform för sitt fortsatta kvalitetsarbete har kommunen valt att utgå från resultat av medarbetarundersökning, medborgarundersökning samt Kommunkompassen.

Det pågår också ett ökande kvalitetsarbete i förvaltningarna. Det är upp till varje förvaltning med vilken fart man går in i detta, de har kommit olika långt. Kvalitetsledningssystem ska införas på förvaltningsnivå. Förvaltningarna väljer mellan ISO9001 och Lean. Äldreförvaltningen har valt ISO, kultur- och fritidsförvaltningen har valt Lean. För att trygga att inte någon organisationsdel hamnar för långt efter i utvecklingen kan det vara ett förbättringsområde att skapa ett övergripande kvalitetssystem som anger miniminivåer och maximitider för utvecklingen. Ett gemensamt kvalitetssystem är också ett kraftfullt verktyg för att skapa helhetssyn i en sammanhållen organisation. Kvalitetstrappan i Ale och VUV i Uddevalla är exempel på kommunala kvalitetssystem.

Att låta externa granskare bedöma hur den egna kommunen arbetar är en snabb metod att finna sina förbättringsmöjligheter. Kollegiegranskning används t.ex. inom LJUS-samarbetet, men kan utnyttjas i högre omfattning.

7.3 Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?

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

Sundbybergs förvaltningar spanar på vad som händer i omvärlden. Utvärderarna har inte sett tecken på att förvaltningarnas analys sammanställs till en kommunövergripande omvärldsbild. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla omvärldsanalysen så att förtroendevalda kan ta ställning till om något i det samlade analysresultatet ska påverka kommunens planering, som t.ex. sker i Piteås budgetarbete.

Det är vanligt att stadens förvaltningar deltar i nätverk och utvecklingsprojekt, huvudsakligen i regionen. Skolområdets LJUS på kvalitet, projekt samordnade av FOU, regionplanekontoret och Kommunförbundet Stockholms Län är några exempel.

7.4 Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?

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

Det finns gamla exempel på att medarbetarnas kreativitet tagits till vara i Sundbyberg. Det har funnits ett förslagssystem kopplat till belöningar, medarbetarna har bidragit vid speciella utvecklingsfrågor som att göra Sundbyberg känt i omvärlden och i arbetet med översiktsplanen. Nu har individ- och omsorgsförvaltningen en förslagslåda där det regelbundet kommer idéer och arbetslag belönas. Det gavs också några lokala exempel på kreativa arbetsplatser och kreativa nätverk/projekt. Kommunen har däremot inte någon övergripande modell för att systematiskt mobilisera medarbetarnas kreativitet, t.ex. genom att arbetsgivaren uttryckligen frågar efter medarbetarnas förslag till förbättringar. Det är ett förbättringsområde att i högre omfattning stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet. Sveriges Kommuner och Landsting har arbetat tillsammans med fem kommuner i nätverket ”Kommunal kreativitet” vars resultat kan vara intressant att studera för att finna inspiration till fortsatt utveckling. Kommuner som är värda att studera i detta projekt är Hammarö och Uddevalla.

Genom att söka externa utmärkelser och priser kan utvecklingen få draghjälp av utmaningen, och kommunens varumärke stärkas. Sundbyberg gav några exempel på sökta externa utmärkelser och priser. Det kan vara en förbättringsmöjlighet att söka i högre omfattning. Vara och Umeå är två kommuner som systematiskt söker efter utmärkelser som kvitton på att man bedriver en god verksamhet.

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

Intranätet KommuNet är startside när man öppnar en webbläsare i kommunens datorer. Det finns ett nät, man kan sätta sig vid vilken dator som helst och komma åt intranätet som visar information anpassad efter vem som loggar in. Alla medarbetare får IT-konto och e-postadress i samband med anställningen. Det finns lokaler där alla kan komma åt datorer – alla är t.ex. skyldiga att själva rapportera semester och sjuk-

frånvaro. För grupper utan fast arbetsplats kommer datortillgängligheten att förbättras med bärbara datorer. Utvärderarna bedömer att Sundbybergs IT-stöd håller god svensk standard, som kommer att höjas ytterligare genom påbörjad vidareutveckling av intranätet. Trots att tekniken till stor del finns på plats finns det grupper där anslagstavlan och direktkontakten med chefen är mycket viktigare för informations-spridningen. Det kan vara ett förbättringsområde att stimulera användningen av intranätet för att minska den manuella hanteringen av information. Borlänge har definierat en miniminivå för medarbetarnas IT-kunskaper, utbildning har genomförts för medarbetare och förtroendevalda.

En annan utveckling kan vara att öka integreringen mellan olika program i samband med versionsbyten, för att minska behovet av upprepade inloggnings och att lyfta data manuellt mellan programmen.

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

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Kommungemensamt kvalitetsarbete påbörjat
- Ställningstagande om nämndernas kvalitetssystem
- Gemensamma kvalitetsverktyg, ökande kvalitetsarbete i nämnder
- Förvaltningarna medverkar i externa nätverk och utvecklingsprojekt
- Ett intranät som alla medarbetare kan nå

Förbättringsområden

- Kvalitets- och IT-strategier knutna till budgeten
- Komplettera med ett kommunövergripande kvalitetssystem
- Utveckla omvärldsanalysen
- Sök modell att systematiskt mobilisera medarbetarnas kreativitet
- Sök externa utmärkelser i högre omfattning
- Stimulera användningen av intranätet
- Ge ledarna ett formellt ansvar för enhetens IT-utveckling

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

8.1 Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?

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

Sundbyberg har flera strategiska dokument inom de områden av samhällsbyggande som utvärderas med Kommunkompassen,

- Samverkan och stöd till frivilligkrafter beskrivs i olika dokument, bl.a. ”Regler för stöd till föreningslivet i Sundbybergs stad” samt handslag med både idrottsrörelsen och pensionärsorganisationerna. Staden har inlett ett arbete för

att formulera en strategi för fritidsverksamheten. Här finns möjligheten att bredda dokumentet till fler grupper som utvecklar lokalsamhället, t.ex. ideella sektorn, social ekonomi och andra delar av ”det civila samhället” för att beskriva hur de separata dokumenten inom området hänger samman.

- Kultur- och fritidsnämnden har antagit en ” Handlingsplan för arbete med kultur”. Kultur- och fritidsnämnden samt barn- och utbildningsnämnden har satt upp mål för kulturområdet i Budget 2010. Målens koppling till handlingsplanen kan framgå tydligare.
- Det finns en näringslivspolicy. Arbete för att komplettera med en plan för näringslivsarbete över förvaltningsgränserna pågår. I Budget 2010 finns uppdrag kring näringsliv endast till KS.
- Det är en förbättringsmöjlighet att utarbeta en strategi för det internationella samarbetet, med koppling till budgetdokumentet.
- Den nya översiktsplanen betonar samhällsplanering utifrån ett helhetsperspektiv, dvs. utifrån social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Det finns en Klimat- och hållbarhetspolicy som årligen konkretiseras av alla nämnder i handlingsplaner för miljöarbetet. I budgeten finns det finns några mål för alla och uppdrag kring hållbarhetsfrågorna Årsredovisningen innehåller ett miljöbokslut. Planeringsmodellen är systematisk.

8.2 Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?

Sundbyberg ger ett omfattande stöd till olika grupper i civilsamhället, främst föreningar, men också till oorganiserade t.ex. genom träffpunkten Aggregat, två träffpunkter för äldre och goda möjligheter till spontanidrott. Som idéer för framtida utveckling kan nämnas regelbundna möten med alla föreningar som i Tyresö, tydligare information om hur man startar en ny förening med hänvisning till ett telefonnummer vid behov av kompletterande information samt utökat samarbete med näringsliv och föreningsliv kring drift av anläggningar.

I kommunens fortsatta varumärkesbyggande kan det vara en förbättringsmöjlighet att också samverka med intressenter utanför kommunorganisationen för att skapa en positiv och enhetlig bild av Sundbyberg som gynnar alla parter.

8.3 Hur samverkar kommunen med kulturlivet?

Staden har också ett mångsidigt stöd till kultursektorn. Här ingår t.ex. lokaler för olika inriktningar, stipendier och hedersbelöning för kultur samt flera stora återkommande arrangemang som vårfesten, kräft- och surströmmingsfesten samt gammaldags julmarknad. En särskild kulturgaranti för alla barn och ungdomar är ett gott exempel för andra kommuner. Kulturaktiviteter erbjuds genom såväl förskola och skola som under fritiden. Alla elever garanteras minst en kulturupplevelse per år.

För närvarande samlar inte kommunen aktiva kulturarbetare, kulturföreningar, institutioner m.fl. regelbundet. Det är en förbättringsmöjlighet att etablera ett ”kulturråd” för ökad dialog och samverkan med syfte att tillsammans utveckla kulturklimatet.

8.4 Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?

Sundbybergs stad uppgav att näringslivsfrågorna lyfts till en strategisk nivå som en del i moderniseringen av den kommunala verksamheten. Ett flertal forum har etablerats för att förbättra dialogen med det lokala näringslivet, t. ex. regelbundna företagsbesök, frukostmöten, afterwork, företagsmessa och företagsmiddag. Sundbyberg låter företag som haft kontakt med kommunen tycka till om sina upplevelser. Enkätresultaten analyseras tillsammans med företrädare för näringslivet. Efter den senaste analysen pågår arbete tillsammans med Svenskt Näringsliv för att utveckla gränsöverskridande arbete med förvaltningarna. En annan aktuell utvecklingsfråga är en lotsfunktion för att öka tillgängligheten. I sammanhanget kan det kanske vara intressant att studera "Forum Mora", ett förvaltningsövergripande koncept.

Nyligen genomfördes en intern inventering av förvaltningarnas behov av kontakt med företag. Analysen är klar, hanteringen av resultatet ska starta. Det ska bli spännande att följa utvecklingen. Kommer samverkan mellan kommunen och näringslivet att öka? Utvärderarna bedömer att sådana kontakter tidigare varit mycket beroende av individens engagemang och kontaktnät.

Staden ingår i flera lokala och regionala samarbetsorgan för att gynna det lokala näringslivet. Globaliseringsrådet ska samarbeta med Svenska Handelskammaren i andra länder för att skapa kontakter till nya marknader för Sundbybergsföretag, ett gott exempel. Bland resultaten nämndes företag som fått kontakter med Brasilien, Kina och inom EU.

Mer offensiv inventering av näringslivets behov av kompetensutveckling, som t.ex. Motala gör, kan vara en utmaning i näringslivsarbetet inför framtiden.

8.5 Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?

Sundbyberg har tre vänorter. Utbytet med Taboao de Serra i Brasilien är för tillfället mest levande, som resultat av näringslivsarbetet. Kontakten med vänorten i Finland beskrevs vara sporadisk, med Lettland har den de senaste åren begränsats till materiell hjälp.

Musikskolan och gymnasieskolan har regelbundna internationella kontakter, men för övrigt är det inte vanligt att förvaltningarna deltar i internationellt arbete. Sundbyberg medverkar inte ofta i projekt tillsammans med andra länder. Det kan vara ett förbättringsområde att stimulera stadsövergripande arbete med internationalisering och i förvaltningarna. Ett internt nätverk för internationella frågor med möjligheter till inspiration och erfarenhetsutbyte som i Varberg kan vara en väg att gå. Gotland konkretiserar intentionerna i den internationella strategin i årliga handlingsplaner, som följs upp med årsrapporter över genomförda aktiviteter.

8.6 Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)

Ekokommunen Sundbyberg följer upp hur mycket kommunorganisationen smutsar ned miljön. Förvaltningarnas miljöbelastning ska årligen redovisas till KF enligt angivna miljöindikatorer, det finns mål om att utsläpp och energianvändning ska minska. Det pågår ett flertal aktiviteter i förvaltningarna för att minska kommunens miljö-

påverkan och energiförbrukning. Arbetet med att ställa om organisationen och samhället till förnyelsebar energi har prioriterats.

Kommunen arbetar också med att påverka medborgarnas vardagsbeteende för att värna miljön, t.ex. genom att stimulera källsortering, bjuda på energirådgivning och ställa krav på energieffektivitet vid nybyggnation. Staden har miljöpris både internt och externt. Det externa gick till föreningen Sundbybergs IK. Upphandlingspolicyn föreskriver miljökrav. Alla företag som genomgår stadens miljöcertifiering får ett miljödiplom som kan användas i marknadsföringen.

För ca 10 år sedan arbetade Sundbyberg intensivt med trygghetsfrågor i bostadsområden. Ett trygghetsråd samordnade insatser från samhällsinstitutioner och frivilliga. 2009 bildades ett nytt trygghetsråd, som bara nämndes i förbigående vid våra intervjuer. En kartläggning är genomförd som ett faktaunderlag i arbetet med stadsdelsutveckling. Det finns riktlinjer för bostadsförsörjningen, och ett uppdrag att ta fram en mångfaldspolicy och ett pris för att motverka främlingsfientlighet. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla fler konkreta aktiviteter för att motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Systematisk strategisk planering för hållbarhetsfrågorna
- Omfattande stöd för olika grupper i civilsamhället
- Mångsidigt stöd till kultursektorn
- Kulturgaranti för alla barn och ungdomar
- Prioritering av dialog med näringslivet
- Globaliseringsrådet
- Många aktiviteter i arbetet med miljöfrågorna

Förbättringsområden

- Komplettera/utvärdera/aktualisera strategiska dokument för samhällsbyggande
- Fortsätt utvecklingen av samverkan med aktörer inom civilsamhället
- Etablera ett "kulturråd"
- Mer offensiv inventering av näringslivets behov av kompetensutveckling
- Stimulera arbetet med internationella kontakter
- Fler aktiviteter för att motverka social och etnisk segregation

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

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

1	Offentlighet och demokrati	Uppnådd nivå	Max	%
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	5,3	15	35%
1.2	Hur informeras medborgarna?	13,3	20	67%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	11,7	25	47%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	11,7	30	39%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	3,0	10	30%
		45,0	100	45%

2	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnådd nivå	Max	%
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	1,5	15	10%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	8,8	25	35%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	9,5	15	63%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	13,2	15	88%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7,5	15	50%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	3,8	15	25%
		44,2	100	44%

3	Politisk styrning och kontroll	Uppnådd nivå	Max	%
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhets-tänkande avseende styrning/uppföljning?	7,1	15	48%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	12,3	25	49%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	12,1	25	49%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	15,5	20	78%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	4,5	15	30%
		51,5	100	52%

4	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnådd nivå	Max	%
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	7,5	15	50%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5,5	10	55%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorie-llt samarbete?	6,1	20	31%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5,3	15	35%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	14,5	20	72%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	12,3	20	61%
		51,1	100	51%

5	Resultat och effektivitet	Uppnådd nivå	Max	%
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	7,5	15	50%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	8,0	20	40%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?	7,5	20	38%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9,5	15	63%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	8,2	20	41%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8,3	10	83%
		49,9	100	49%

6	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnådd nivå	Max	%
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	12,8	15	85%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	6,3	20	31%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	7,4	25	30%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9,0	15	60%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	9,3	15	62%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4,3	10	43%
		49,1	100	49%

7	Verksamhetsutveckling	Uppnådd nivå	Max	%
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	2,7	15	18%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	10,8	30	36%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	5,9	15	39%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	5	20	25%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	11,0	20	55%
		35,4	100	35%

8	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnådd nivå	Max	%
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	4,8	15	32%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	6,9	15	46%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	14,0	20	70%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	15,8	20	79%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	2,7	10	27%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	9,7	20	49%
		53,9	100	54%