

Kommunkompassen

Analys av Tyresö kommun

4-5 december 2006

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Tyresö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Barbro Östberg, Kungälv kommun

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder 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.

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. Det är viktigt att framhålla att Kommunkompassen inte utvärderar verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen. 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 jämförelser med andra kommuner som också utvärderats.

2 Tyresö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Tyresö kommun

Tyresö kommun ligger cirka en och en halv mil sydost om Stockholm och har cirka 41 000 invånare. Nästan en tredjedel av kommunens areal består av vatten. Var man än befinner sig i Tyresö finns natur, kultur, skärgård, bad och storstad inom räckhåll. Med bland annat flera friluftsområden och bad, samt naturreservat, erbjuder kommunen en mycket attraktiv miljö för den friluftslivs- och naturintresserade. Tyresös vaggas och kulturella stolthet är Tyresö slott med omgivande park.

De första människorna kom troligen till nuvarande Tyresö för cirka 5 000 år sedan. Det dröjde dock ända fram till yngre järnåldern, det vill säga cirka 600 e.Kr. innan Tyresö fick sina första bofasta inneboende. Spår som i dag finns kvar från denna tid är några gravar, gravfält och enstaka andra lämningar. Kommunen är relativt ung och det nya samhället med permanentbostäder och centrumbildning tog form först i slutet på 50-talet. Bebyggelsen är i dag huvudsakligen koncentrerad till ett tiotal områden i kommunen. Tyresö Centrum utgör en knutpunkt med bland annat ett stort väl sorterat inomhuscentrum och goda bussförbindelser.

Den stora andelen skyddad mark och vatten innebär också att råmark för exploatering är en bristvara i kommunen. I Tyresö finns idag cirka 1 000 företag och kommunen är den största arbetsgivaren.

Kommunorganisationen

Kommunens politiska organisation är traditionellt uppbyggd och arbetet verkar genom kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och sex nämnder. Det senaste valresultatet gav det borgerliga blocket 30 mandat mot det röd-gröna blockets 21.

Högste tjänsteman är kommunchefen som är en relativt nyinrättad funktion. Tillsammans med ledningsgruppen samordnar han den kommunala verksamheten utifrån de uppdrag som lämnas av kommunstyrelsen. Kommunen består av fyra förvaltningar och dessa är kommunstyrelseförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen, socialförvaltningen och utvecklingsförvaltningen. Kommunen har cirka 2 600 anställda varav flertalet arbetar inom vård, förskola och skola.

Den nuvarande förvaltningsorganisationen trädde i kraft den 1 januari 2007. Ett syfte med omorganisationen var att minska förvaltningsorganisationen med tanken att större förvaltningar genererar större budget vilket kan underlätta om det uppstår behov av att omfördela resurserna. Tanken är också att den nya organisationen ska stärka kommunens resultatenheters självständighet men även att skapa en förståelse och helhetssyn kring kommunens arbete.

Utvärderingen

Utvärdering av Tyresö kommun genomfördes i december 2006. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. Tyresö kommun har som en av 18 kommuner ansökt om att bli Sveriges Kvalitetskommun 2007. Kommunkompassutvärderingen är första steget i nomineringsprocessen till denna utmärkelse som delas ut på Kvalitetsmässan i Göteborg hösten 2007.

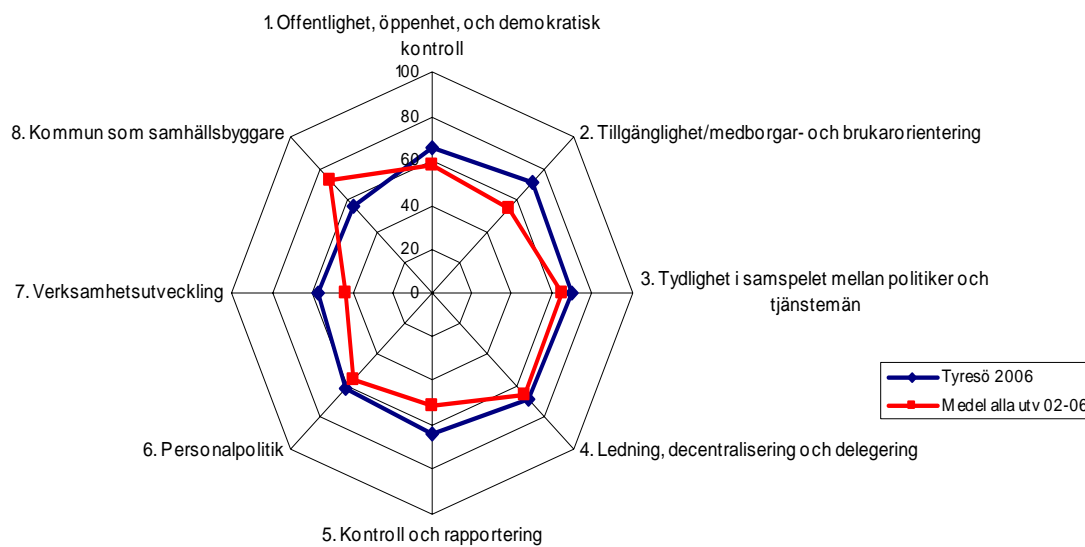
Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Tyresö kommun 2006 i förhållande till de åtta huvudområdena och medelvärde

	Tyresö 2006	Medel i 42 kommuner 2002-2006
1 Offentlighet och demokratisk kontroll	68	57
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	70,5	51
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	71,5	65
4 Ledning, decentralisering och delegering	68	65
5 Kontroll och rapportering	64	49
6 Personalpolitik	61	56
7 Verksamhetsutveckling	57	41
8 Kommun som samhällsbyggare	63	73
TOTALT	523	457

I följande grafiska framställning illustreras Tyresös profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning i förhållande till ett medelvärde.

Tyresö 2006 - medel alla kommuner



Sammanfattning av utvärderingen

Tyresö kommun har i sin första utvärdering uppnått 523 poäng vilket är ett resultat betydligt över genomsnittet bland de kommuner som genomfört utvärderingen för första gången i Sverige.

Kommunen har under de senaste åren genomfört stora organisatoriska systemförändringar och moderniseringar. Samtliga intervjugrupper vittnar om att förändringarna varit av godo och att framgången bland annat bidragit till att tydliggöra styrningen och ledningen i kommunen och även förtydligat ansvar och roller i organisationen. Flera hävdar att en engagerad och tydlig politisk ledning, tillsättningen av en kommunchef samt den nya planeringsmodellen i hög utsträckning bidragit till den positiva utveckling, vilket bekräftar utvärderarnas intryck. Ett gott exempel på att det med framgång går att genomföra omfattande förändringar och moderniseringar på relativt kort tid.

I bedömningen av det *politiska systemet* utifrån kommunkompassens resultat så kännetecknas kommunen av en tydlig politisk styrning som arbetar medborgarfokuserat med en lyhördhet för Tyresöbornas åsikter. Den politiska ledningen har även anslagit tonen för den serviceanda som ska prägla servicen till kommuninvånarna. Genom att tydliggöra tjänsternas innehåll har kommunen även lagt en grund för dialog med brukare och medborgare, kring tjänsterna som tillhandahålls. Ett förbättringsområde kunde vara att tydliggöra denna dialog genom att utveckla systematiken för synpunkts- och klagomålshantering samt kring genomförandet av brukarundersökningar. Detta genom ett mer enhetligt arbete och genom att på alla nivåer redovisa resultat i förhållande till den målbild som satts upp för servicen.

När det gäller *produktionssystemet* så bärs detta upp en väl inarbetad planeringsmodell, tydlig ledningsstruktur, ett väl utvecklat och fungerande rapporteringssystem till den politiska nivån samt en förtroendefull anda mellan politiker och tjänstemän. Ett kännetecken är att kommunen har en tradition kring att samverka med andra aktörer för att lära och utvecklas. Exemplet kring detta är otaliga. Ett utvecklingsområde i detta sammanhang kunde vara att ta fram en övergripande mall för hur samverkan i projektform ska dokumenteras och redovisas. Vad kostar det? Vad får kommunen ut?

Inom det *personalpolitiska* området svarar kommunen i hög utsträckning upp på de strukturer och aktiviteter som efterfrågas i kommunkompassen. Kommunens hantering av medarbetarsamtal och ett framgångsrikt chefsutbildningsprogram är exempel på starka områden. Ett utvecklingsområde kunde vara att utarbeta ett styrdokument som sammanfattar och reglerar kommunens ambition och arbete inom hela det personalpolitiska området. Ett sådant styrdokument saknas i dagsläget.

Inom området *samhällsbyggnad* kännetecknas Tyresö av ett rikt förenings- och kulturliv som kommunen stöder. Bristen på industrimark i Tyresö har format kommunens arbete kring näringslivssamverkan kring att skapa ett bra näringslivsklimat i och bra förutsättningar för redan befintliga företag att utvecklas. Tyresös kraftfulla medverkan och samarbete i regionen präglar också arbetet inom samhällsbyggnadsområdet. Internt finns det också en tillåtande inställning till lärande genom internationell spaning och samverkan. Projekt som drivs med stöd av EU-medel är dock relativt få.

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 Tyresöbornas 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. Inriktningen på arbetet kan utformas på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt inom ramarna för den egna partiorganisationen 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. Inom området offentlighet och demokratisk kontroll uppnår kommunen 68 poäng.

Information

På kommunens hemsida finns möteskalendrar, dagordningar och protokoll som berör det kommunpolitiska arbetet i Tyresö. Denna information finns också att hämta på de tre biblioteken, kommunkansliet och i kommunreceptionen. Under rubriken *Insyn* på hemsidan kan man även prenumerera på dagordningar och protokoll. Protokoll från fullmäktiges möten annonseras i lokaltidningarna och mötena förevisas för övrigt på hemsidan och sänds i närradion. Med få undantag publiceras inga handlingar på hemsidan vare sig före eller efter möten. Handlingarna går inte heller att rekvirera via hemsidan.

Kommunen köper regelbundet spaltutrymme veckovis i lokaltidningen "Mitt i Tyresö" och en gång i månaden under rubriken "Det händer i Tyresö" annonseras med hemsida. Genom denna informationskanal publiceras bland sammandrag av budget och bokslut. Det som publiceras i lokaltidningen läggs även ut på hemsidan tillsammans med aktuella nyheter och frågor för att möta medborgare och medias intresse. Kommunen arbetar aktivt för att använda ett enkelt och lättfattligt språk i sin information till Tyresöborna, så kallat "Klarspråk".

Det finns även två lokala partipolitiska tidningar som informerar fortlöpande om majoritetens/oppositionens uppfattning i aktuella frågor.

Engagemang och inflytande

Kommunfullmäktige har tillsatt en demokratiberedning som ska öka medborgarnas möjligheter att delta i den politiska processen, skapa en kommunorganisation som underlättar och motiverar större delaktighet för folkvalda och fördjupa demokratin för medborgare och förtroendevalda samt följa upp och utvärdera beslutade förslag. Beredningen delar också ut ett pris till årets demokratipristagare i kommunen.

Demokratipriset 2006 delades ut till en person som 2001 tog initiativet att bilda en förening som fungerar som en paraplyorganisation för föräldraföreningarna i kommunens grundskolor och som är en viktig samverkanspart inom det området, inte minst för den politiska ledningen i kommunen.

Tyresöborna kan inte delta och direkt påverka utformning och innehåll i budgeten, vilket är ett medvetet val av den politiska ledningen som hänvisar till den representativa demokratin. Det finns dock andra områden och kanaler för medborgarna att vara med och påverka Tyresös utveckling. Det finns många exempel på att kommunen är aktiv kring att bjuda in till Tyresöborna till dialog och delaktighet framför allt kring fysiskt planlägningsarbete. Bristen på råmark och det faktum att huvuddelen av exploateringen sker på redan bebyggd mark innebär att samspelet med medborgarna är nödvändigt och det politiska arbetet följer detta behov väl.

I Projekt ”Medborgarfokus” som avslutades 2006 samverkade Tyresö med tre andra kommuner kring att utveckla den lokala demokratin. Inom ramarna för projektet genomfördes bland annat undersökningar kring hur medborgarna upplevde den lokala demokratin. I projektet valde kommunen att arbeta efter två huvudlinjer:

- Utveckla kommunfullmäktige
- Utveckla kommunikationen med medborgarna.

Kommunen har inbjudit medborgarna att uppmärksamma den politiska ledningen på angelägna frågor/förslag som rör de verksamheter som kommunen ansvarar för genom att ta emot *Medborgaridéer*. Inkomna förslag sänds omgående till gruppledarna i de partier som är representerade i kommunfullmäktige. Förslaget läggs också ut på kommunens hemsida. Något/några av partierna kan sedan ta sig an förslaget och driva ärendet vidare. Förslagsställaren får i så fall svar direkt från gruppledarna.

För att underlätta för kommuninvånarna att ta del av vad som är på gång inom de kommunala verksamheterna har en gemensam annonsering genomförts. Under rubriken *KommunRutan* samlas all kommunal aktuell information i veckotidningen Mitt i Tyresö. Ursprungligen planerades annonsering varannan vecka. Under det senaste året har dock behovet styrt så att annonsering skett varje vecka.

Första måndagen i månaden kan kommuninvånarna träffa två politiker ur majoriteten på huvudbiblioteket i Tyresö Centrum under parollen *Möt din politiker*. Den tredje måndagen i månaden gäller samma sak på filialbiblioteket i Trollbäcken. Mötena annonseras i KommunRutan i lokaltidningen samt på kommunens anslagstavlor. Antalet besök varierar, lite beroende på vilka frågor som är aktuella för tillfället.

Klarspråk i Tyresö är en satsning där alla anställda som dagligen kommunicerar skriftligt med kommuninvånare eller förtroendevalda har gått en tvådagars klarspråkskurs under hösten 2006.

Klarspråk i Tyresö inleds med en halvdags introduktion till att skriva klarspråk. Introduktionen vänder sig till en bred målgrupp medarbetare och hålls vid två tillfällen. Även kommunstyrelsens förtroendevalda inbjuds till introduktionen. Introduktionen är obligatorisk för följande grupper:

- Strategiska, taktiska och operativa chefer
- Nämnd/utskottssekreterare
- Webbredaktörer
- Handläggare med externa kontakter.

Klarspråkskursen genomförs sedan förvaltningsvis med 15 deltagare i varje kurs. Innan kurserna börjar sker en textinsamling där förvaltningarna ska sända in ett representativt urval av de texter som kursdeltagarna skriver i arbetet.

Ett studiebesök ibland annat Larvik har resulterat i att Tyresö nu planerar att förenkla kommuninvånarnas möten med kommunen genom en mer ändamålsenlig organisation. För närvarande utreds att etablera ett *servicecenter* i Tyresö centrum. Vidare studeras möjligheterna att utveckla kommunens huvudbibliotek och två filialer till enklare medborgarkontor.

Presentation av resultat

Årsredovisningen är det dokument som främst ger medborgarna en samlad bild av vad kommunen presterat för skattepengarna under föregående år. Den ger en bild av vad som uppnåtts i förhållande till uppsatta mål men saknar resultatjämförelser över sektorgränser. Rapporten sammanfattas och görs tillgänglig i lättläst format på kommunens "Kommunruta" i lokaltidningen samt på hemsidan. Resultat från brukarundersökningar redovisas i stor utsträckning via de informationskanaler som kommunen nyttjar men systematik saknas. Det finns exempel på där resultaten jämförs med andra kommuner. Sammanställningar av inkomna synpunkter och klagomål är också ett resultat som kan vara intressant ur ett medborgarperspektiv och kanske kan spridas genom fler kanaler. Revisorernas förvaltningsgranskning finns inte tillgänglig på kommunens hemsida i annat att då rapporterna kommer upp som en handling då de ska behandlas på politiska möten. I en nyligen presenterad rapport från Svenskt Näringsliv rankas Tyresö på en 20 plats av Sveriges 290 kommuner då kommunernas hemsida granskats avseende redovisning av kvalitet inom skola, hemtjänst och äldreboende, vilket får betraktas som ett gott betyg.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- **Politisk ledning med medborgarfokus.**
- **"Klarspråk".**
- **Många exempel på att kommunen bjuder in Tyresöborna till dialog och delaktighet, framför allt kring fysiskt planlägningsarbete.**
- **Spridning av resultat från brukarundersökningar och synpunkts- och klagomålshanteringen.**

Förbättringsområden

- **Tillhandahålla handlingar i samband med politiska möten.**
- **Tyresöborna kan inte delta och direkt påverka utformning och innehåll i budgeten. (Politiskt vägval)**
- **Rapportera resultatjämförelser över sektorsgränser i årsredovisningen. Exempelvis nöjdhet utifrån genomförda brukarundersökningar.**
- **Synliggöra resultaten från revisorernas förvaltningsgranskning för medborgarna.**

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 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. Inom området tillgänglighet och brukarorientering uppnår kommunen 70,5 poäng.

Brukaren i centrum

I kommunens *Strategi och budgetplan* lägger Kommunfullmäktige grunden till kommunens förvaltningsfilosofi. I avsnitten kring Vision, Grundläggande förhållningssätt samt i de Strategiska utvecklingsområdena förtydligas kommunens ambition och ger ett tydligt uppdrag åt förvaltningsorganisationen att förvalta. Ett uppdrag som tycks vara väl förankrat i organisationen. Tyresö har även deltagit i projekt ”KommunDirekt” och inom ramarna för det samverkat kring att hitta nya vägar för att stärka brukarfokusen i kommunen. Brukarfokuseringen stärks även av systematiken kring arbetet med kvalitetsgarantier, klagomålshanteringen, kundval i hemtjänsten och skolpeng i förskolor och skolor.

Information om serviceleverantörerna i kommunen

Informationen kring serviceutbudet i Tyresö sprids via hemsidan och dels via broschyrer från de olika verksamheterna. I Tyresö kommunguide som utkommer årligen finns exempelvis samtliga verksamheter sammanställda. Såväl det skriftliga materialet som det som finns på hemsidan ger god information om de olika serviceenheterna. Genom en tillgänglighetsguide för funktionshindrade, taltidning för synskadade och anpassad textstorlek på hemsidan, klarspråkssatsningen och genom att anordna bussrundturer för nyinflyttade tillsammans med politiker och tjänstemän visar kommunen att man även möter upp specifika informationsbehov.

Det går att ladda ner blanketter från samtliga verksamheter på hemsidan dock med få möjligheter till att sända in dem samma väg. Man kan välja skola via skolportal, få E-service på biblioteken, betala med e-faktura och boka lokal och anläggningar via hemsidan. Kommunen saknar medborgarkontor men en utredning om ett servicecenter pågår.

Valfrihet

Kommunen hävdar full valfrihet i samtliga verksamheter. Exempelvis så tillämpas kundval inom en del av hemtjänstens ansvarsområde. Genom "pengsystem" i förskola, skola och gymnasiet väljer föräldrar/elever själv utförare även utanför kommunen. Det finns ett utbud av verksamheter som drivs såväl i egen regi som av externa utförare.

Innehållet i tjänsterna

För att möta medborgarna och brukarnas förväntningar illustrerar mål, åtaganden och kvalitetsgarantier innehållet i tjänsterna i Tyresö. Kvalitetsgarantierna ska ses över i samband med budgetarbetet och nya garantier utvecklas.

Det finns exempel på när brukarna kan ingå avtal om varierande servicevolym exempelvis vad avser avfallshantering.

Brukarundersökningar

Brukarundersökningar genomförs inom alla verksamheter och resultaten redovisas på nämndnivå. Flertalet undersökningar som genomförs redovisas även på hemsidan eller via andra informationskanaler.

Ett utvecklingsområde kunde vara att koppla resultaten till den målbild som satts upp för verksamheten på respektive nivå. Tyresö deltar i *Våga Visa* ett samarbete med sex andra kommuner i länet kring att utvärdera skolan utifrån brukarfokus. Inom ramarna för detta arbete genomförs brukarundersökningar.

Synpunkts-/klagomålshantering

Under parollen "Tyck till i Tyresö" framförs kommunens ambition om att inhämta synpunkter och klagomål. På hemsidan finns en möjlighet att fylla i och skicka in synpunkterna. För skriftliga klagomål finns blanketten Synpunkter och klagomål. Blanketten finns i kommunreceptionen, på alla enheter i kommunhuset och på bibliotek. Det finns kommunövergripande rutiner men dessa tycks inte tillämpas enhetligt. Alla verksamheter vittnar dock om att synpunkterna oftast används i ett lokalt förbättringssammanhang. Kommunen har en hög ambition kring systemet men bör överväga att likrikta och göra en tydligare koppling mellan resultat och det övergripande kvalitetsarbetet i form av mål, åtaganden och kvalitetsgarantier. Resultaten redovisas på nämndnivå och i några fall i årsredovisningen.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- **Väl förankrad serviceanda utifrån ett tydligt politiskt uppdrag.**
- **Valfrihet.**
- **Brukarundersökningar och system för synpunkter och klagomål.**

Förbättringsområden

- **Förankra serviceandan i någon form av grafisk profil för kommunen.**
- **Införa medborgarkontor eller liknande.**
- **Utveckla ett systematiskt och enhetligt arbete kring att genomföra och redovisa resultat från brukarundersökningar och systemet för synpunkter och klagomål i förhållande till den målbild som satts upp för servicen.**

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning.

För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Inom området tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän uppnår kommunen 71,5 poäng.

Tyresös styrsystem

”Planeringsmodell för verksamhetsutveckling” är ett verktyg som alla anställda i Tyresökommun ska känna till och som alla enheter ska använda. Modellen innehåller de gemensamma förutsättningarna som den politiska ledningen och ledningsgruppen i Tyresö har arbetat fram. Den beskriver konkret vilket ansvar och vilka uppgifter varje nämnd, styrelse och enhet har.

Överst i planeringsmodellens styrkedja leder fullmäktige kommunen genom dokumentet **Strategi och budgetplan** och den innehåller 27 övergripande mål. Vägledande i planen är Tyresös *Vision* ”Trygga, Trivsamma, Tyresö – allas vårt ansvar”. Vidare anslås ett *Grundläggande förhållningssätt* att gälla i hela koncernen. Under rubriken *Strategiska utvecklingsområden* anges tre områden som hela kommunen ska formulera åtaganden kring. I avsnittet *Kommungemensamma mål* presenteras ett antal gemensamma mål och färdigformulerade åtaganden utifrån prioriterade områden. Under rubriken *Omvärldsanalys* förs ett medborgarfokuserat resonemang som berör viktiga områden ur ett lokalt samhällsperspektiv. I de avslutande avsnitten presenteras sedan respektive nämnds *Verksamhetsplan* samt *Investeringsbudget*.

Verksamhets- och Enhetsplaner utformas för övrigt efter följande rubriker.

- Syfte
- Omvärldsanalys
- Strategier
- Mål, kvalitetsgarantier och åtaganden
- Organisation, personal och ekonomi
- Uppföljning och utvärdering
- Budget

Systemet är väl sammanhållet och strukturmässigt är planeringsmodellen inarbetad.

Verksamhetsplanernas mål och kvalitetsgarantier avspeglas tydligt i de gällande budgeterna och planeringsmodellen bör borga för en god överstämmelse mellan budget och verksamhetsplan.

Relativt många mål, garantier och åtaganden är formulerade för att fånga kvalitativa aspekter. Genom att i planerna ange hur måluppfyllelsen ska uppnås finns även flera exempel på resultatindikatorer som fångar kvalitativa värden, men dessa går att utveckla.

Uppföljning

Mål, garantier och åtaganden följs i huvudsak upp inför kommunfullmäktige i samband med att delårsbokslut och årsbokslut. Nämnderna rapporterar månatligen och då med huvudfokus på ekonomiska resultat i förhållande till budget. I strukturen för uppföljningen och rapporteringen i delårsbokslutet redovisas 1 Kommentar till periodutfall, 2 Kommentar till årsprognos, 3 Planerade eller vidtagna åtgärder för att undvika prognostiserat underskott, 4 Viktiga händelser, kvalitetsarbete, måluppfyllelse redovisas. Det finns utrymme att utveckla redovisningen i avsnittet kring måluppfyllelse i delårsbokslutet. Årsredovisningen ger för övrigt en tydlig avspiegling av mål- och måluppfyllelse. I delårsbokslut och årsbokslut saknas fördjupad uppföljning och analys av förvaltningsrevisionens resultat.

Roller

I Tyresö finns en tydlig fördelning av ansvar kring politikernas roll att besluta vad som ska göras och tjänstemännens ansvar kring hur detta ska göras är. Intervjuerna ger även en bild av ett förtroendefullt samarbete med flera forum för strategiska diskussioner mellan politiker och tjänstemän. Bokslutsberedningen är ett forum som tilldrar sig under ett antal dagar då nämnd redovisar resultat inför kommunstyrelsen. Bokslutsberedningen är den viktigaste mötesplatsen för strategiska och framåtsträvande diskussioner mellan politiker och tjänstemän. Ett annat exempel på ett sådant forum är då förvaltningschefer och ledande politiker möts i frukostmöten fyra tillfällen per termin.

Den politiska ledningen gör ofta besök ute i verksamheten men systematiken för besöken skiljer sig åt mellan nämnderna. Inom Barn och ungdomsförvaltningen gör exempelvis nämndordförande och förvaltningschef verksamhetsbesök tillsammans. Inom kultur och fritid genomför nämnden sammanträden ute i verksamhet för att på så sätt komma närmare och träffa kultur- och föreningsliv. Flera hävdar att en tydlig och engagerad politisk ledning, tillsättningen av en kommunchef samt den nya planeringsmodellen i hög utsträckning bidragit till en mycket positiv utveckling vad avser samarbetet mellan politiker och tjänstemän.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Tyresös Planeringsmodell.
- Ett utvecklat och fungerande rapporteringssystem till den politiska nivån.
- Förtroendefull anda mellan politiker och tjänstemän.
- Bokslutsberedningen – viktig mötesplats för strategiska och framåtsträvande diskussioner mellan politiker och tjänstemän.

Förbättringsområden

- Utveckla fler resultatmått som belyser kvaliteten på tjänsterna.
- Det finns utrymme att likställa redovisningen av måluppfyllelse i delårsbokslutet.
- I delårsbokslut och årsbokslut saknas en fördjupad uppföljning och analys av förvaltningsrevisionens utvärderingar och resultat.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorieellt 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. Konkurrensprogram och kundval i Tyresö ger en ytterligare dimension inom detta område. Inom området ledning, decentralisering och delegering uppnår kommunen 68 poäng.

Delegation

Inom förskolan och skolan har Tyresö sedan många år haft resultatenheter och övriga verksamheter benämns budgetenheter (anslagsfinansierade). Budgetenheterna kan inte bära med sig över- eller underskott över år, vilket skiljer dem från resultatenheterna. Vid större underskott som uppstått vid årets slut avgör kommunstyrelsen om det ska skrivas av alternativt i vilken takt resultatenheten ska betala av underskottet. Generellt sett gäller en hög grad av delegering inom alla verksamheter även om intervjuerna vittnade om en del skillnader utöver den nämnda. Möjligen är ordningen något oklar bland medarbetarna.

Samarbete över gränser

I Tyresö finns en tydlig kultur i att söka samarbete över verksamhetsgränser och den nya ledningsstrukturen, chefsutbildningsprogrammet och chefsforumet har bidragit till att säkra och utveckla den kulturen. Organisationsstrukturen som bygger på fyra stora förvaltningar med många verksamheter inom respektive förvaltnings ansvarsområde, underlättar sannolikt också för olika verksamheter att hitta gemensamma lösningar för vissa tjänster. Några exempel på internt samarbete är ett projekt kring ungdomsuppföljningen mellan arbetscentrum, socialtjänsten och skolan. Kompetensstegen där äldreomsorgen, vuxenutbildningen och personalkontoret samverkar. Mobila teamet, familjecenter och ungdomsmottagning där socialtjänst och skola samverkar för att nämna några.

Flera andra samarbetsprojekt inbegriper även externa aktörer. Tyresö ingår i Södertörns brandförsvarsförbund, har VA-avtal med Stockholm vatten samt samarbetar med Nacka när det gäller socialjour.

Det mest framträdande är samarbetet inom ramarna för Södertörnsnätverket. Nedan nämns några andra projekt.

- Lärlingsprojektet som involverar gymnasiet, näringslivsbolaget, arbetscentrum och näringslivet/företagarföreningen.
- Samarbetet med Södertörns högskola i samband med tvärsektoriellt arbete inom kommunen.
- Rektorsakademien – Där rektorer får mentorer från näringslivet.
- Kommunen tar emot studenter från Lärarhögskolan och får gå på föreläsningar i utbyte.
- Handslaget – Där föreningar arbetar med skolbarnen på efter skoltid.
- Psykiatri i samarbete med Karolinska institutet.

När det gäller tvärsektoriella projekt och program saknas ett gemensamt förhållningssätt kring hur dessa ska beskrivas med uppföljningsbara mål, tilldelad budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar osv. Större projekt har oftast en sådan struktur och redovisas också till nämnd. Men det kan finnas ett värde i att även lite mindre projekt följs kostnads- och resultatmässigt. Många diffust beskrivna samarbetsprojekt kan vara kostnadsdrivande och uppnådda mål kan vara svåra att redovisa.

Det finns flera exempel på att enheter skaffar sig extrainkomster genom att aktivt söka medel utanför kommunens organisation ofta statliga bidrag. Kommunen kan dock redovisa förvånansvärt få projekt finansierade av EU-medel.

Ledning i förvaltningarna

Ledningsstrukturen i kommunens förvaltning består av fyra nivåer. Överst en strategisk ledningsgrupp som leds av kommunchefen och består av 10 chefer. Nivån under finns en taktisk grupp som utgörs av 25 chefer och sedan en operativ grupp bestående av ca 100 chefer och ytterst utgör arbetsplatsträffarna den sista nivån bestående av den totala personalresursen om ca 2 500 anställda.

De flesta förvaltningschefer är tillsvidareanställda förutom de senast tillsatta som är tillsvidareanställda i grunden men med ett 4-årigt förordnande kopplat till resultat. Vid sidan av verksamhetens resultat så följs cheferna upp genom en medarbetarenkät. Inom varje förvaltning träffas ledningsgruppen veckovis och förvaltningscheferna besöker verksamheten med varierande regelbundenhet beroende på antal underställda enheter. Utvärderarna får intryck av att ledningsstrukturen är väl sammanhållen och funktionell.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- **Hög grad av decentralisering.**
- **Många exempel på tvärsektoriellt samarbete inom kommunen men även med externa aktörer.**
- **Sammanhållen och funktionell ledningsstruktur.**

Förbättringsområden

- **Enhetlig eller förtydligad delegationsordning.**
- **Ta fram en övergripande struktur/mall för hur arbetet i tvärsektoriella projekt ska dokumenteras.**

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 detsamma, är en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetssperspektiv. Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen 64 poäng.

Rapportering av ekonomi och verksamhet inom förvaltning

Resultat- och budgetenheter rapporterar månatligen till förvaltningsledning och nämnd och uppföljningen av de ekonomiska resultaten är systematisk och noggrann. Enheterna skickar enligt ett schema in en excelfil med kommentarer till resultat och prognos. Vid avvikelse rapporteras planerade eller vidtagna åtgärder för att undvika prognostiserat underskott. En sammanfattning av enheternas resultat och kommentarer redovisas sedan i nämnden och kommenteras av verksamhetscheferna.

Redovisning av verksamhet sker i huvudsak i delårsbokslut och årsbokslut som nämnts tidigare. Men även muntliga redogörelser lämnas med regelbundenhet till nämnd. Som komplement till måluppfyllelsen av de mål, garantier och åtaganden, som strävar efter att ge kvalitativa resultat från verksamheten, rapporterar en del nämnder inkomna synpunkter och klagomål eller resultat från brukarundersökningar i årsredovisningen, vilket kan tjäna som goda exempel för andra att ta efter. Det finns utrymme att utveckla den löpande rapporteringen av kvalitetsindikatorer/mått.

För övrigt kan inte politikerna följa den löpande online informationen om resursförbrukningen i redovisningssystemet Economa.

Avrapportering av projekt

Tyresös arbete kring tvärssektoriell samverkan beskrevs delvis i område 4 och berörde även avrapporteringen i detta sammanhang. Grundprincipen i Tyresö är att resultaten av tvärssektoriellt samarbete följs upp i ledningsgruppen och större projekt redovisas också skriftligt. Det finns för övrigt en mall för större projekt. När det gäller avrapportering är utredningen kring Servicecenter ett gott exempel. Men det finns ett utrymme till förbättring som angavs i föregående område.

I Strategi och budgetdokumentet anges även kammungemensamma mål och åtaganden kring handikapplan, brotts- och drogförebyggande arbete och folkhälsa som ska redovisas med måluppfyllelse från samtliga nämnder.

Budgetering

I Tyresö fördelar Kommunfullmäktige pengar mellan de olika nämnderna och i dokumentet Strategi- och budgetplan sammanställs budgetbeslutet.

På nämndnivå fördelas resurserna lite olika beroende på om verksamheten är en resultatenhet (finns även några anslagsfinansierade resultatenheter) eller om den är anslagsfinansierad. Resultatenheternas fördelningsmodell i form av pengsystem tilldelas grundskolan skolpeng och så kallad elevhälsopeng. Inom gymnasiet är begreppet programpeng och inom förskolan är fördelningsbegreppen barnomsorgspeng och dagbarnvårdarpeng. Pengen avspeglar ett å pris och ska i princip täcka alla de kostnader som resultatenheten har för årets verksamhet, exklusive hyra, kommungemensam service och förvaltningsövergripande kostnader. Modellen bygger på att verksamheten kontinuerligt anpassar sin organisation i förhållande till förväntade intäkter dvs. antal barn/elever multiplicerat med en beräknad basresurs grundad på historiska data. Inför ett nytt budgetår kan pengan sedan komma att räknas om beroende på yttre påverkansfaktorer. Det är således inte givet på förhand hur stor den totala intäkten blir för året, vilket skiljer resultatenheten från budgetenheten. Pengsystemet är för övrigt konkurrensneutralt mellan kommunal och extern verksamhet.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- **Rapporteringsystemet.**
- **Kontroll- och uppföljningsrutiner - Effektiv hantering av uppkomna avvikelser.**

Förbättringsområden

- **Utveckla rapportering av resultat och kostnader även från mindre tvärssektoriella projekt. Vad kostar det? Vad får kommunen ut?**
- **Ge politikerna möjlighet att följa den löpande online informationen kring resursförbrukning.**
- **Fler kvalitetsindikatorer i den löpande rapporteringen.**

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Finns förutsättningar för individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas. Inom området personalpolitik uppnår kommunen 61 poäng.

Den sammanställningen av det personalpolitiska arbetet i Tyresö som utvärderarna funnit är ett Personalförsörjningsprogram där en samlad ambition och viljeriktning lyfts fram.

Det är tveksamt om detta dokument fyller någon funktion som styrdokument i dagsläget och möjligen bör man följa upp programmet. Järfälla kan vara intressant att studera i detta sammanhang. Den framtagna personalhandboken anses dock som ett bra stöd i vardagsarbetet för chefer och medarbetare.

Kompetensutveckling

I Tyresö sker kartläggningen och analysen av de anställdas kompetensbehov främst på förvaltningsnivå och bygger oftast på kunskap som framkommer vid medarbetarsamtalen på enhetsnivå. På kommunövergripande nivå genomförs även riktade och generella utbildningsinsatser. Chefsutbildningsprogrammet är ett gott exempel. Vad avser kostnader för kompetensutveckling så går dessa att urskilja i personalsystemet under förutsättning att det konterats rätt.

Det kan finnas ett värde i att aggregera och sammanställa resultaten från den kartläggning som genomförs på enhets- och förvaltningsnivå. En sådan sammanställning skulle kunna utgöra ett underlag för strategiska vägval kring kommunövergripande kompetensutvecklingsfrågor.

Individuella löner och belöningar

I Tyresö tillämpas individuell lönesättning. Kommunen har antagit en central lönepolicy med lönekriterier som beskriver utifrån vilka premisser lön ska fördelas till den anställde. Dessa kriterier har brutits ner och anpassats inom vissa verksamheter. Enligt flera intervjuade är det i realiteten svårt att fördela individuella löner i förhållande till prestation beroende på att löneutrymmet är begränsat. Tyresö har under en lång period generellt sett haft höga lönekostnader i jämförelse med övriga kommuner i länet, vilket man nu arbetar för att rätta till.

Arbetsmiljöundersökningar

Tyresö deltar i arbetsmiljöprogrammet *Suntliv* som utformats av bland annat Sveriges Kommuner och Landsting och fackliga organisationer. Huvudsyftet med programmet är att sänka sjukfrånvaron, öka de anställdas upplevelse av hälsa, öka frisknärvaron samt att utveckla kommunens systematiska arbete med arbetsmiljöfrågor. Det är bra för i dagsläget är det svårt att följa utvecklingen inom området över tid.

Inom ramarna för *Suntliv* genomförs kommunövergripande enkätundersökningar som fokuserar på de anställdas hälsa, livsstil och psykosociala arbetsmiljö. Utöver den gemensamma enkäten genomförs ”egna” psykosociala enkäter inom några verksamheter. Utifrån intervjuerna drar utvärderarna slutsatsen att det finns ett förbättringsutrymme kring att mer systematiskt hantera undersökningarna och tydligare koppla resultaten till ett förbättringsarbete.

Andra metoder som nämns för att bedöma och skapa förändringar i arbetsmiljön är exempelvis hälsoprofiler, Visavi (psykosocialt stödavtal i akuta frågor – fritt för alla medarbetare) och allronder (skyddsronder).

Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtalet är det möte som utifrån den enskilde arbetstagaren i mångt och mycket är det viktigaste mötet med sin chef. Här ska frågor som är viktiga för individen möta organisationens syn på arbetstagaren.

Tyresö har kommit relativt långt med genomförande av medarbetarsamtal och även med upprättande av handlingsplan i anslutning till samtalet. Men bilden varierar något mellan de olika verksamhetsområdena. Skolan tycks ha kommit längst i detta sammanhang. Det finns även en centralt utformad checklista kring hur medarbetarsamtalen ska genomföras.

Ledarskap och medarbetarskap

För att tydliggöra kommunens syn på ledarskap och vad som krävs av cheferna har Tyresö tagit fram chefskriterier med ledande egenskaper som självkänedom, kommunikativ, målinriktad, beslutsför, engagerad och förändringsbenägen. Chefskapet följs framför allt upp i medarbetarsamtalet men också i medarbetarundersökningen.

Ledningsstrukturen i kommunens förvaltning består, som nämnts under område 4, av fyra nivåer. Varje nivå ansvar är reglerat och samtliga genomför regelbundna träffar. Kommunikationen mellan nivåerna är också tät. Nivåkedjan är ett gott exempel på att säkra kommunikation, information och delaktighet.

Kommunen har sedan ett par år tillbaka påbörjat och genomfört ett mycket ambitiöst chefsutbildningsprogram som är obligatoriskt och omfattar ca 120 chefer, i huvudsak chefer på den operativa nivån i ledningsstrukturen. Deltagarna har upplevt programmet som mycket positivt och samarbetet mellan.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- **Medarbetarsamtal.**
- **Chefsutbildningsprogrammet.**
- **Chefskriterier.**

Förbättringsområden

- **Utarbeta ett styrdokument som sammanfattar och reglerar kommunens ambition och arbete inom det personalpolitiska området. Svårt att få någon helhetsbild i dagsläget.**
- **Ur ett styr- och ledningsperspektiv kan det finnas ett värde i att sammanställa resultaten från kartläggningen av kompetensutvecklingsbehovet som genomförs på enhets- och förvaltningsnivå.**
- **Det finns ett förbättringsutrymme kring att mer systematiskt hantera arbetsmiljöundersökningarna och tydligare koppla resultaten till ett förbättringsarbete.**
- **Följa upp chefskriterier i medarbetarundersökningen.**

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. Inom området verksamhetsutveckling uppnår kommunen 57 poäng.

System för ständiga förbättringar

Ett starkt kännetecken för Tyresö är ett omfattande kvalitetsarbete på alla nivåer i organisationen. En grundbult i kvalitetsarbetet är de mål, garantier och åtaganden som sätts upp och fokuserar på tjänsternas kvalitet. Genom dessa utfästelser sätter kommunen nivå för vad som ska uppnås och till vilken kvalitet. Medborgare och brukare kan sedan själva bedöma om tjänsterna motsvarar vad som utlovats. Enligt utvärderarna förfogar Tyresö i dagsläget över två kommunövergripande verktyg som kan användas för att stämma av om man lyckats uppnå det man fastslagit. Verktygen är systemet för synpunkter och klagomål och genomförande av brukarundersökningar. Resultat från dessa kan användas i samband med att utfästelserna omarbetas och utvecklas. Tyresös planeringsmodell ska även vara ett stöd i denna process och vissa nämnder redovisar exempelvis resultat från synpunktshanteringen i årsredovisningen, men det sker inte enhetligt. Inte heller resultat från brukarundersökningarna har i dagsläget en given plats i det övergripande styrsystemet även om resultaten hanteras på nämndnivå.

Ett utvecklingsområde kunde vara att skapa ett enhetligt systematiskt arbete kring att använda de två verktygen och redovisa resultat med en tydligare koppling till centrala processer, styrdokument och målbilder. Resultaten och det omfattande kvalitetsarbetet får då en tydligare koppling till kommunens styrprocess. I detta avseende kan Järfällas kvalitetsstyrningssystem vara intressant att studera.

Kvalitetsarbetet som bedrivs på verksamhetsnivå är som sagt var omfattande och många gånger innovativt, inte minst inom skolan. Det finns även flera exempel på där verksamheter använder erkända standards i sitt kvalitetsarbete exempelvis är elektronikåtervinningen certifierade enligt ISO 14000, Öringe förskola tillämpar Investment in people (IIP) och inom miljö och bygg arbetar man med ISO 9001 och EMAS.

Lärande och utveckling genom jämförelser

Ett viktigt sätt att utvärdera tjänsters kvalitet får man om man kan jämföra tjänsterna med andra som utför liknande tjänster. Jämförelser görs bäst om man kan hitta exakta mått som ger indikation för kvalitet på tjänsten.

I detta sammanhang och inom verksamhetsutvecklingsområdet arbetar Tyresö mycket aktivt och utåtriktat och har bland annat deltagit i många av de nätverksprojekt som Sveriges Kommuner och Landsting initierat. Exempel finns från alla verksamheter och på alla nivåer i organisationen.

På förvaltningsnivå är det mest framträdande arbetet just nu det samarbete som pågår inom Våga Visa där Tyresö i samverkan med Ekerö, Nacka, Salem, Sollentuna, Upplands Väsby och Värmdö utvärderar hela utbildningsområdet. Samarbetet startade redan 1998 men metoder och innehåll utvecklas fortlöpande. Arbetet styrs av en politisk styrgrupp och leds av en ledningsgrupp bestående av tjänstemän. Varje kommun har sedan en samordnare och de gemensamt ansvarar för genomförandet av utvärderingarna. Resultaten jämförs, redovisas och används för att utveckla verksamheten, goda exempel lyfts fram och resultatutvecklingen kan följas över tid. Ett gott exempel för andra kommuner att efter.

Det mest omfattande arbetet sker annars i samverkan med åtta grannkommuner i Södertörn med ca 400 000 invånare totalt. Högskolor och näringsliv är också samverkansparter i nätverket. En styrgrupp bestående av kommunstyrelsens ordförande från de åtta kommunerna träffas minst sex gånger per år. Samordning, gemensamma lösningar, opinionsbildning och utbyte av erfarenheter är ledord för samarbetet. Alla verksamheter deltar på något sätt i detta samarbete och det sker också på alla nivåer i kommunen.

Samarbetet i Södertörnsnätverket regleras i en framskriven verksamhetsplan och strategiska utvecklingsområden i VP 2007 är omvärldsbevakning, infrastruktur, näringsliv och högskola, olikhet och mångfald samt kärnverksamheten. Nätverket har tagit fram nyckeltal inom samtliga verksamhetsområden och dessa är främst mått på volym och ekonomi. En utveckling av nyckeltal som mäter kvalitativa värden på tjänsterna är också ett prioriterat område för nätverket. Jämförelserna är för övrigt nedbrutna på enhetsnivå. Inom ramen för Södertörnsnyckeltalen finns riktlinjer för hur olika siffror ska tas fram så att de blir fullt ut jämförbara mellan de olika kommunerna. De flesta av dessa jämförelser behandlas på nämnds- och förvaltningsnivå och redovisas en gång per år till kommunstyrelsen vid bokslutsberedningen. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att redovisa jämförelserna i årsredovisningen kopplade till de övergripande målen.

Kreativitet och nya idéer

En dynamisk organisation har högt i tak när det gäller att våga pröva nya idéer. I en sådan organisation finns insikten att de anställda bär på kompetens och kreativitet som är viktig att sprida till andra. I Tyresö fångas de goda idéerna främst upp i vardagsarbetet, vid arbetsplatsträffar, under arbetet med att ta fram enhetsplaner och genom medarbetarsamtal. Det finns ingen kommunövergripande kanal för att systematiskt fånga innovationer. Inom skolan finns dock funktioner med uppgift att fånga idéer och driva utveckling exempelvis genom utvecklingspedagoger i grundskolan, programutvecklare i gymnasiet och inte minst utvecklingsgruppen inom barn- och ungdomsförvaltningen.

Det finns även exempel på liknande funktioner inom socialtjänsten. Genom att dela ut ett kvalitetspris så signalerar kommunen tydligt att man fokuserar på kvalitet och premierar verksamheter som bidrar till att utveckla kommunen. Såväl kommunens egna verksamheter som entreprenörer kan nomineras och ha chans att vinna ära och 25 000 kronor.

Kvalitetssäkra och systematisera

En viktig grund i kvalitetsarbetet är att säkra information kring rutiner som beskriver hur saker ska göras och göra viktiga dokument tillgängliga för de som behöver dem. Tyresös Intranät är ett viktigt redskap i detta sammanhang. Nya och ökade behov gör att kommunen just nu är i fas att införa ett nytt intranät med ett utvecklat grundpaket, innehåll och funktioner.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- **Kvalitetsgarantier.**
- **Brett och omfattande kvalitetsarbete.**
- **Lärandekultur genom nätverk. Södertörn och Våga Visa.**
- **Kvalitetspris.**

Förbättringsområden

- **Med systematik koppla resultatuppföljning av kvalitet till de övergripande målen. Exempelvis resultat från brukarundersökningar och synpunkts- och klagomålssystem. Men även resultat från de nätverk där kommunen jämför sig med andra.**
- **Ta fram strategier och arbetssätt för att systematiskt fånga upp och uppmuntra goda idéer och initiativ från medarbetarna.**

Område 8 Kommun som samhällsbyggare

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

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt. Inom området Samhällsbyggnad uppnår kommunen 63 poäng.

Förenings- och kulturliv

I Tyresö verkar över 200 föreningar inom kommungränserna. Av dessa är ca 50 bidragsberättigade med drygt 17 000 medlemmar varav huvuddelen är i åldrarna 7-20 år. På kultur- och fritidskontoret finns en föreningsförteckning och på kontoret utgör en fritidskonsulent och en fritidsintendent föreningarnas främsta kontaktyta med kommunen och ger ut en tidning "föreningsnytt" fyra gånger per år. På idrottsanläggningarna samt på Alby friluftsgård finns även ett anläggningsråd som ger föreningarna möjlighet att lämna synpunkter på öppethållande, skötseln av anläggningarna.

Det saknas dock en samlad kommitté eller råd där föreningar oavsett intresseområde kan träffa kommunen. Kommunen stödjer inrättandet av ideella föreningar, ställer lokaler till förfogande (fritt för barn och ungdom) och ger penningbidrag till drift och utveckling av föreningar.

Kommunen saknar någon form av rådgivande organ med representation från kulturföreningar och kulturpersonligheter men träffar exempelvis studieförbund och konstföreningar i sektorsvis dialog. En kulturpolitisk plan utgör styrdokumentet för kommunens arbete inom kulturområdet och där prioriteras unga och barnfamiljer. Kommunen delar inte ut någon form av kulturpris men däremot stipendier årligen. Kommunen är också aktiv i att arrangera och stödja olika kulturarrangemang i kommunen exempelvis midsommararrangemanget vid slottet och Trollbäcksfestivalen.

Näringsliv

Tyresö Näringslivs AB är ett kommunalt bolag, som från början hade till uppgift att sälja mark för företagsetableringar. Nu finns det nästan ingen industrimark kvar i Tyresö och arbetet inriktar sig i stället på att skapa ett bra näringslivsklimat i kommunen och bra förutsättningar för redan befintliga företag att utvecklas. Dessa är ca 1 000 i dagsläget.

Kommunen har etablerat flera forum för kontakt med såväl lokala företag som företag i angränsande kommuner. Företagens Hus är en sådan mötesplats där flera av samhällets aktörer kan träffa kommunen för att utbyta erfarenheter. Sedan 1992 har kommunen, vanligtvis en gång i veckan, träffat företag och andra offentliga aktörer i huset under namnet "Klubb StegEtt". Mötena är ofta välbesökta med ett 40-tal företag representerade. Företagare från Tyresö och Skrubba (ett område i Skarpnäcks SDN - Stockholms stad) kan även använda lokalen fritt. Kommunen har ett samarbete med grannkommuner kring företagen och mark där företagen kan flytta över gränsen men behålla kommunadress i Tyresö.

Det kommunala bolaget ger också ut tidningen Tyresöföretagaren med information och reportage som kommer gratis 8 ggr/år till alla företag och hushåll. Bolaget delar också ut ett pris till Årets företagare. Kommunen sponsrar även nätverksbyggande mellan lokala företag. Ett exempel är ett nybildat nätverk omfattande 70-80 yngre företagare som har sitt ursprung i fotbollsföreningen Tyresö FF.

För att stödja entreprenörskap stöder kommunen en ideell förening - Ung Företagsamhet och inom Gymnasiet arbetar man framgångsrikt för att utveckla ungdomars entreprenörskap och har även prisats för detta. Andra lokala insatser är exempelvis anordnande av frukostmöten, marknadsföring av ledig arbetsplatsmark och Nyföretagarcentrum i samverkan med Värmdö och Nacka.

Det regionala arbetet är viktigt för Tyresö och Stockholm Business Alliance är namnet på ett unikt kommunsamarbete i Stockholm - Mälarenregionen som startat 2006. Syftet med samarbetet är att fördjupa och utveckla både det lokala och det regionala näringspolitiska arbetet. Arbetet har även ett internationellt perspektiv eftersom konkurrensen om företagsetableringar, boende och besökare är hård. För att lyckas sätta regionen på den globala kartan behövs en gemensam kraftsamling och ett gemensamt budskap, därför sker all internationell marknadsföring under budskapet "Stockholm - The Capital of Scandinavia". Intresset att delta från kommunernas sida har varit mycket stort och i dagsläget ingår 36 kommuner. Tillsammans med grannkommunerna Stockholm och Nacka bedrivs inom LÄSK- projektet (Lindalen, Älta och Skrubba) ett utvecklingsarbete när det gäller infrastruktur, bostäder och arbetsplatser. LÄSK området är beläget där Stockholms, Nacka och Tyresö kommuner möts.

Här följer några andra exempel på kommunens regionala engagemang;

- Södertörns rådslag
- Södertörns utvecklingscenter
- Mälardalsrådet
- Business Arena Stockholm
- Samarbetet med Stockholms stad och Nacka

Internationella kontakter

Kommunledningen i Tyresö har beslutat att kommunen aktivt ska delta i internationellt samarbete och internationella kontakter, i första hand inom EU och Östersjöregionen. Tyresös har fyra vänorter: Borgå i Finland, Cesis i Lettland, Savigny-Le-Temple i Frankrike och Wejherowo i Polen och dessa tycks utgöra en naturlig bas för kommunens internationella kontakter med många exempel på samarbete i ett utvecklingssyfte. Det finns några exempel på där kommunens verksamheter har idéutbyte och ömsesidig kompetensutveckling med andra europeiska städer och länder i världen. Ett exempel är ett samarbete med Filippinerna inom äldreomsorg och miljöområdet. Ett annat är psykologutbytet med vänorterna samt Italien.

Till Tyresös förfogande för internationella kontakter står även Stockholmsregionens Europakommitté med kontor i Stockholm, S:t Petersburg och Bryssel. Via denna organisation kan Tyresö samverka internationellt med andra kommuner i regionen.

Tyresö Vänortsförening är en ideell förening värd att nämna som verkar för ett folkligt utbyte mellan tyresöborna och invånarna i vänorterna. Föreningen är indelad i fyra grupper, en för varje vänort. Föreningen ordnar uppskattade aktiviteter, t ex kvällar med ländertema: föredrag med mat och dryck, resor med besök i vänorterna där man bor hemma hos varandra. Men föreningen har även nära kontakter med skolor och andra föreningar. Föreningen har också, i samarbete med kommunen, satt upp en vänortsvägväisare i Tyresö Centrum. Vänorterna uppmärksammas också på kommunens orienteringstavlor ute och på Tyresös "gratis-karta".

Det finns en EU-samordnare i kommunen dit man kan vända sig för hjälp med att undersöka möjligheter till stöd för sina idéer. För närvarande drivs inte så många EU-projekt men några som sökt och fått Mål 3-medel är RehabCenter, Sofiebergsskolan, Tyresö skolan, Nyboda skolan och Krusboda skolan.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- **Kommunens föreningsstöd.**
- **Kulturpolitisk plan och kulturstipendier.**
- **Kommunen utvecklade vänortssamverkan.**
- **Kommunens samverkan inom regionen.**

Förbättringsområden

- **Inrätta en kommitté eller liknande för att möta det "breda" föreningslivet.**
- **Etablera "kulturråd" eller liknande.**
- **I större utsträckning ta del av EU-medel för att stödja utvecklingen och för att ta del av internationellt arbete.**

4 Poängsammanställning - Kommunens resultat per område

Tabell 2 Redovisning av poäng inom respektive huvudområde och delfrågor. Den sammanlagda poängen inom varje huvudområde är maximalt 100 poäng.

	Max-poäng	Egna poäng		Max-poäng	Egna poäng
1 Offentlighet och demokratisk kontroll			5 Kontroll och rapportering		
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	26	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	24
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	30	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	10
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	12	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	14
			5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	16
2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			6 Personalpolitik		
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	7,5	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	7
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	14	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	11
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	16	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	7,5
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	17	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	15
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	11	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	13
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	5	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	7,5

	Max- poäng	Egna poäng		Max- poäng	Egna poäng
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän			7 Verksamhetsutveckling		
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	19,5	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	11
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	16	7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	12
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	21	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	12
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	15	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	10
			7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	12
4 Ledning, decentralisering och delegering			8 Kommunen som samhällsbyggare		
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	15	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	28
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	16	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	12
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	18	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	12
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	12	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	11
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7			

Sveriges Kommuner och Landsting 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 Tyresö kommun: Ale (2006), Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Bromma-Stockholms stad (2006), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Hammarö (2007), Halmstad (2002), Hyllie, Järfälla (2006) Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby-Göteborgs Stad (2004), Mora (2004), Mörbylånga (2006), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck-Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Sunne (2005), Svedala (2004), Säffle (2004), Söderköping (2005), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2003, 2005), Västerås (2003), Åmål (2004), Åre (2005) och Öckerö (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.