

Kommunkompassen

Analys

av Tyresö kommun

2010-11-10--12

Innehåll:

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

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

Britt-Marie Hedlund, Sveriges Kommuner och Landsting

Bengt-Olof Knutsson, Sveriges Kommuner och Landsting

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 samspele 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 viss av frågeställningar. Under 2009 inleddes en större översyn av verktyget. I detta översynsarbete som hölls i ihop av SKL, deltog ett antal svenska kommuner, SKL, 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 Tyresö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Tyresö kommun

Tyresö kommun ligger ungefär en och en halv mil sydost om Stockholm och har cirka 43 000 invånare. Befolkningen växer kontinuerligt. Kommunen är relativt ung och det nya samhället med permanentbostäder och centrumbildning tog form först i slutet på 50-talet. Bebyggelsen är huvudsakligen koncentrerad till ett tiotal områden i kommunen. Tyresö Centrum utgör en knutpunkt med bland annat ett stort välsorterat inomhuscentrum och goda bussförbindelser.

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 friluftsområden, bad och naturreservat erbjuder kommunen en mycket attraktiv miljö för den frilufts- och naturintresserade. Tyresös vagga och kulturella stolthet är Tyresö slott med omgivande park. Den stora andelen skyddad mark och vatten innebär att råmark för exploatering är en bristvara i kommunen. I Tyresö finns cirka 1 000 företag och kommunen är den största arbetsgivaren. En stor del av de yrkesverksamma invånarna pendlar till arbete i andra kommuner, främst Stockholms stad.

Kommunorganisationen

Kommunens politiska organisation är traditionellt uppbyggd med kommunfullmäktige, kommunstyrelse och fem facknämnder. Tyresö tillhör Södertörns Brandförsvärsförbund samt Södertörns miljö- och hälsoskyddsförbund, äger två bolag och är delägare i ett bolag och en stiftelse. Efter valet 2010 utgör Alliansen politisk majoritet.

Kommundirektören har ett överordnat förvaltningsansvar och är chef för förvaltningscheferna. Kommunen har fyra förvaltningar. Två av dessa verkställer beslut av två nämnder.

Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i november 2010 och är den andra i Tyresö kommun. Den tidigare utfördes 2006. Utvärderarna från SKL har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med cirka 30 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av kommunens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering.

Rapporten

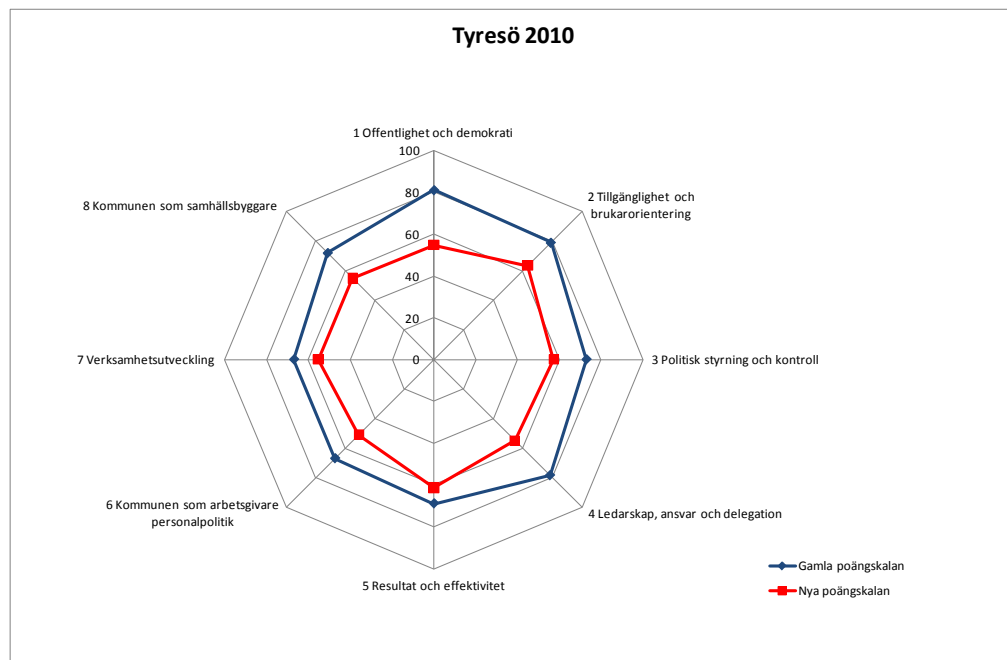
De områden där kommunen beskrivit arbetssätt som är vanliga i svenska kommuner belyses inte i rapporten. Den fokuserar på starka sidor, intressanta lösningar och möjliga förbättringsområden.

Sammanfattning av resultat

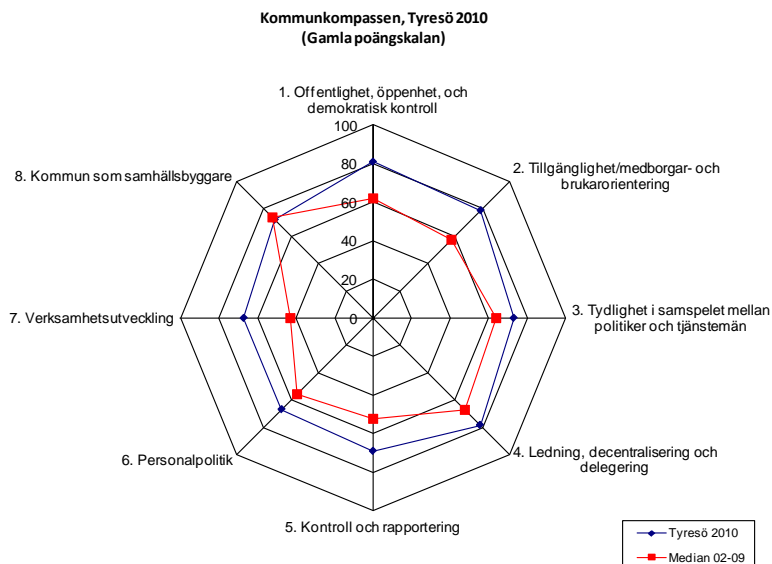
Tabell 1 Tyresö kommun 2010 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Här redovisas både den nya reviderade poängskalan och den tidigare äldre. Det finns skillnader i innehåll på respektive frågeområden mellan den reviderade Kommunkompassen och den äldre versionen. Poängbedömningen görs i den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

	Nuvarande poängskala	Äldre poängskala
1. Offentlighet och demokrati	55	81
2. Tillgänglighet och brukarorientering	63	79
3. Politisk styrning och kontroll	57	73
4. Ledarskap, ansvar och delegation	55	78,5
5. Resultat och effektivitet	61	69
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	51	67
7. Verksamhetsutveckling	55	67
8. Kommun som samhällsbyggare	55	72
TOTALT	452	586,5

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 Tyresös 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 Tyresös 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 kunna göra jämförelser.

Tabell 2 Tyresös resultat jämfört med fem andra.

Kriterium	Tyresö 2010	Tyresö 2006	Uddevalla 2009	Kinda 2009	Kungsbacka 2009	Botkyrka 2005
1	81	68	90	64	81	91
2	79	70,5	84,5	62,5	85	88
3	73	71,5	89,5	60	92,5	95
4	78,5	68	79	66	83,5	82
5	69	64	84	47	82	86
6	67	61	70,5	57	74,5	82
7	67	57	83	32	80	78
8	72	63	85	75	81	94
Totalt	586,5	523	665,5	463,5	659,5	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

Tyresö kommun uppnådde vid utvärderingen 586,5 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 överstiger medianvärdet för de utvärderingar som hittills gjorts i Sverige, 465,5 poäng, med 121 poäng. I förhållande till föregående utvärdering har Tyresö infört några nya poänggivande arbetssätt, och slutat tillämpa andra. Poängsumman har höjts 63,5 poäng sedan 2006, främst inom område 1 – Offentlighet och demokrati (bl.a. ökad tillgänglighet till handlingar, start av Tyresöpanelen och Frågepanelen samt ökad resultatredovisning) samt område 4 - Ledarskap, ansvar och delegation (personliga uppdragshandlingar infört för chefer). Alla områden har fått högre poäng 2010.

Jämfört med medianvärdet för alla genomförda utvärderingar enligt ”gamla Kommunkompassen” är kommunens bästa område 7- Verksamhetsutveckling samt 2 – Tillgänglighet och brukarorientering. De största förbättringsmöjligheterna i förhållande till medianen ligger i område 8 – Kommunen som samhällsbyggare. 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 politikernas 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 politiker lyfts fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas med denna metod, då det ligger utanför kommunorganisationen.

Tyresö arbetar med demokratiutveckling på många sätt som kommer att beskrivas i område 1. Demokratiperspektivet belyses i flera dokument, t.ex. i de grundläggande värderingarna och ”Tillsammans gör vi Tyresö bättre”. En samlande strategi för demokratiutveckling är en förbättringsmöjlighet. Den bör, liksom andra övergripande strategier, vara tydligt kopplad till Mål och resursplanen eller vara en del av denna.

En dokumenterad strategi bör följas upp avseende effekter, samt kontinuerligt utvärderas och förnyas.

Kommunen har en informationspolicy, som regelbundet konkretiseras i kommunikationsplaner. Informationsfrågorna ingår i "Strategi- och budgetplanen". Enligt uppgift är policyn inte formellt utvärderad, men sättet att arbeta, t.ex. hur kommunikationsplaner skrivs, har utvecklats.

1.2 Hur informeras medborgarna?

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

Webbplatsens avdelning "Insyn" visar överskådligt möteskalender, dagordning och protokoll. Det finns möjlighet att prenumerera på dagordningar och protokoll, och att bevaka intresseområden med hjälp av "Agenten". De flesta politiska organen publicerar ärendehandlingar i anslutning till protokollen, KF och tre nämnder dessutom inför sammanträden. Kommunfullmäktiges möten direktsänds i lokalradion och som webb-TV. Filmerna redigeras och läggs därefter ut på webbplatsen så att medborgarna kan se de ärenden de är intresserade av.

Kommunen arbetar aktivt för att använda ett enkelt och lättfattligt språk i sin information till Tyresöborna. Tyresö köper regelbundet spaltutrymme i lokaltidningen "Mitt i Tyresö". Varje vecka publiceras "Kommunrutan" med nyheter och inbjudningar till aktiviteter. En gång per månad kommer den fyrsidiga "Kommunbilagan" med reportage som speglar vad som är på gång i olika verksamheter. Det som trycks i lokaltidningen läggs även ut på hemsidan tillsammans med aktuella nyheter för att möta medborgare och medias intresse. Informationsenheten skickar regelbundet ut pressmeddelanden.

En metod att göra viktig information tillgänglig för medborgarna är att förenkla och tydliggöra ett urval av kommunens dokument. Förkortade versioner av utvalda dokument har publicerats i "Kommunbilagan", t.ex. fördjupad översiktsplan, resultat från "Kommunens kvalitet i korthet", budget och bokslut. Tyresös metoder att komplettera webbplatsens information är ett gott exempel.

Tyresö har börjat använda modern teknik för att låta medborgarna prenumerera på nyheter via digitala nyhetsbrev eller RSS, och för att genom sociala medier nå målgrupper som inte besöker webbplatsen så ofta. Kommunen har en strategi för sociala medier.

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. Kommunen anser att det är viktigt att publicera resultat både på webbplatsen och i Kommunbilagan eftersom medias intresse för Stockholms kranskommuner är lågt. Budget, bokslut i kortform och årsredovisning läggs ut på nätet. I kommunbilagan finns sammandrag av utvalda redovisningar, i ett fall med telefonnummer till och foto på politiker för att inbjuda till kontakt.

Webbplatsens avdelning "Kvalitet och utvärderingar" visar upp många verksamhetsresultat, ofta med ett kommunövergripande perspektiv och möjligheter till jämförelser

med andra kommuner. Det finns också exempel på att enheters resultat länkats in, men det är en förbättringsmöjlighet att öka tillgängligheten till enheternas resultat som idag ofta får sökas på enheternas egna sidor. Detta kunde vara en utgångspunkt för att engagera medborgarna att ta del av och diskutera kommunens resultat. Socialförvaltningens Kvalitetsbarometer är ett exempel på resultatjämförelser mellan enheter i Tyresö. Trollhättan länkar in en bred resultatbild i sin resultatportal "Kvalitet och resultat", Stockholms stad gör resultat tillgängliga genom IT-modulen "Jämför service".

Verksamheternas egen resultatredovisning har ökat sedan föregående utvärdering, men görs med varierande systematik. Kommunens förskolor och skolor är ett gott exempel med regelbundenheten och öppenheten kring "Resultatboken" och resultaten från "Våga visa" (2.5).

1.4 Hur främjas medborgardialog och deltagande?

Kommunfullmäktiges demokratiberedning tar initiativ till att utveckla medborgardialogen. Bland de metoder som används finns Tyresöpanelen. Den startade 2008 som ett sätt för kommunen att föra dialog med kommuninvånarna. Ca 200 deltagare ger sin åsikt om aktuella frågor via webben. Efter utvärdering fortsätter nu arbetet med panelen med ambitionen att mer systematiskt koppla dialogresultaten till politikernas beslutsunderlag, och att öka återkopplingen till medborgarna. Tyresö deltar i nätverket Medborgardialog under ledning av SKL, en målsättning är att kunna föra dialog om skattemedlens användning.

Kommunen genomför också dialoger med särskilda målgrupper. Dialog med ungdomar kring skatepark, med brukare inför renovering av idrottshall och samråd med berörda kring aktuella planärenden i kombination med utställningar i Servicecenter är några exempel. Dessa dialoger rör oftast en enskild fråga. Inom ungdomsdemokratien har ett systematiskt arbetssätt utvecklats, med återkommande ungdomsdialoger och ungdomskonferenser. En fortsatt utveckling kan vara regelbundna demokratiska aktiviteter med fler målgrupper bland medborgarna.

Medborgarundersökningar ger regelbundet en bild av attityder till kommunen. Svaren uppgavs ha störst värde för områden där inte brukarundersökningar genomförs. Kommunens politiker har gjort en ambitiös satsning på direktkontakt med medborgarna genom att vara tillgängliga på alla bibliotek varannan vecka. Detta kunde ha varit ett gott exempel, men kommunen kommer att söka andra arbetssätt eftersom få medborgare söker kontakt. Politikercaféerna i Hässelby-Vällingby stadsdel kan eventuellt ge idéer inför förändringen.

De intervjuade politikerna berättade att de ofta får e-post från medborgarna. Alla politiker kan nås med personliga meddelanden via en e-postfunktion på hemsidan. Det finns dessutom tre formaliserade kanaler för att sända synpunkter och förslag till politikerna: frågepanel, medborgaridé samt "Synpunkter och klagomål". Beslutsfattarna har fört diskussioner om hur många kanaler man ska ha in i kommunen. Utvärderarna delar uppfattningen att alltför många alternativ kan bli svåröverskådliga för medborgarna.

1.5 Etik - hur hantera korrption?

Tyresö har riktlinjer för bisysslor, representation, värdskap, resor, kontakt med entreprenörer m.m. KS har givit uppdrag att utarbeta förslag till regelverk mot mutor och bestickning, där upphandlingsfrågor uppmärksammas. Kommunen 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 (hösten 2010) diskuteras införande av sådana kontaktvägar i Göteborgs stad.

Kommunens plan för intern kontroll ger nämnderna ansvar för sin interna kontroll. De ska upprätta en plan varje år, efter analys av risk och väsentlighet. Det finns också kommungemensamma granskningselement. Efter kontroll lämnar förvaltningen rapport till den egna nämnden. Det kan vara ett förbättringsområde att komplettera modellen med rapport från nämnd till KS.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Levande informationspolicy
- Handlingar inför KF presenteras på webbplatsen, många informationsmetoder
- Kommunrutan och Kommunbilagan
- Informationen till medborgarna om resultat ökar
- Regelbunden medborgardialog för ungdomar och i Tyresöpanelen
- Lätt att få kontakt med politiker på bibliotek och via e-post

Förbättringsområden

- Dokumentera kommunens strategi för demokratiutveckling
- Öka tillgängligheten till enheternas resultat
- Engagera medborgarna att ta del av och diskutera kommunens resultat
- Fortsätt utvecklingen av medborgardialogen
- Fortsätt arbetet att motverka mutor och bestickning
- Komplettera hanteringen av den interna kontrollen

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.

Servicepolicyn är Tyresös strategi för brukarorientering. Brukarorientering är också utgångspunkt för kvalitetsgarantier för service och bemötande, Strategi- och budgetplanens avsnitt om grundläggande förhållningssätt samt ”Kvalitet och service” bland strategiska utvecklingsområden. En fortsatt utveckling kan gälla översyn av dokumentens ordval, så att de tydligare stöder varandra.

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 har startat ett bemötandeprojekt, som inleddes med en kartläggning som 2008 visade att många enheter arbetade med bemötandefrågor i olika former, och att enheterna kommit olika långt i detta arbete. 2009 gick projektet vidare med inspirationsföreläsningar för samtliga chefer, medarbetare samt förtroendevalda i syfte att ge kunskap och inspiration inom området bemötande. Kommunens enheter har därefter arbetat vidare med bemötandefrågorna. Till sin hjälp har de en verktygslåda på intranätet med förslag på arbetsmetoder som kan fungera som stöd för att se över t.ex. rutiner och arbetssätt. 2010 har enheterna haft uppdraget att ta fram handlingsplaner för bemötande. Några har hunnit lösa uppgiften, andra inte. En tänkbar fortsättning kan vara att göra en uppföljning av handlingsplanerna för att säkra att denna omfattande satsning fullföljs i hela organisationen.

Lönekriterierna innehåller krav på ett gott bemötande. De arbetssökandes förmåga till gott bemötande värderas av cheferna i samband med rekryteringsprocessen. För att ytterligare understryka vikten av ett gott bemötande kan detta göras mer synligt i rekryteringsannonserna. Kommunen kan på olika sätt premiera gott bemötande. Karlshamns kommun har ett exempel på bemötandeutmärkelse, där telefonväxeln delar ut "Guldluren" för att belöna god serviceanda. "Årets glädjespridare" delas ut inom äldreomsorgen i Borås kommun.

2.3 Hur informerar kommunen om service och tjänster?

Kommunens gemensamma information utformas av informationsavdelningen. Varje förvaltning har en informationssamordnare för förvaltningens egna informationsfrågor. Informationen utvecklas systematiskt bl.a. med hjälp av frågor i medborgarundersökningen och till Tyresöpanelen. Kommunens webbplats förbättras med hjälp av resultaten från de utvärderingar som genomförs av SKL. Tyresö har uppnått mycket goda resultat i dessa mätningar.

Kommunens verksamhetsinformation har många starka sidor:

- Information om kommunens enheter i broschyr och på webbplatsen. Möjligheten att jämföra med hjälp av webben kan vidareutvecklas
- Anpassad information till personer i behov av särskilt stöd t.ex. genom klar-
språkssatsning, taltidningen Tyresöbandet samt lättlästa sidor, talsyntes och
språkstöd på webbplatsen
- Servicecenter där medborgare/brukare kan träffa kommunens samhällsvägle-
dare som tar hand om alla ärenden och slussar vidare vid behov. Här finns
tidvis också personal från försäkringskassan
- Relativt gott utbud av e-tjänster, med målsättningen att öka antalet tjänster
där man efter inloggning kan sköta sitt eget ärende som nu sker i skolportalen,
för bibliotekstjänster och vid gymnasieansökan.

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

Bland kommunens grundläggande förhållningssätt kan läsas att "Vi erbjuder olika alternativ för att ge medborgarna ökad valfrihet". I praktiken har också Tyresöborna goda valmöjligheter. Inför förskoleklass och år 6 väljer alla föräldrar skola. Det är fritt val mellan alla gymnasieskolor i Stockholmsområdet. Man kan välja boende

inom omsorgerna. Vid behov får man invänta ledig plats med förstärkt hemtjänst eller plats på korttidsboende. Nästa steg i utvecklingen av valfriheten blir sannolikt möjlighet att välja servicens innehåll för hemtjänst inom den ramtid som tilldelats efter biståndsbedömning. Brukarna kan också välja service inom alternativa driftformer för barnomsorg och skola, äldreomsorg samt individ- och familjeomsorg. Den som beviljats hemtjänst erbjuds val mellan upphandlade utövare som alternativ till kommunen. Verksamheterna följer upp verksamhetsvolymerna med fasta intervall för att kunna flytta resurser i enlighet med brukarnas val.

I omsorg och förskola/skola sker hela tiden dialog kring insatserna. Dialogen är nödvändig i omsorgerna, där brukarna ofta inte känner till valalternativen från början.

De privata utövarna av hemtjänst erbjuder extratjänster, renhållningstaxan ger fastighetsägarna möjlighet att påverka sina avgifter genom sina val av servicenivå. Det kan vara ett förbättringsområde att öka brukarnas möjligheter att påverka sina kommunala avgifter. T.ex. kan avgiften för barnomsorg som idag styrs av familjens inkomster även påverkas av omsorgsbehovet.

2.5 Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?

Förvaltningarna i Tyresö är goda exempel, alla genomför regelbundet brukarundersökningar med varierande intervall. Enligt uppgift varierar också systematiken i hanteringen av undersökningarnas resultat.

För- och grundskolan gör brukarundersökningar inom nätverkssamarbetet Våga Visa, vilket ger möjlighet till jämförelser med andra kommuner. Socialförvaltningen skapar samma möjlighet genom att köpa Socialstyrelsens brukarundersökningar på enhetsnivå. Samtidigt ges dessa verksamheter en chans att jämföra enheter inom den egna förvaltningen. Det finns däremot inte möjligheter att jämföra brukarundersökningar över förvaltningsgränserna, en förbättringsmöjlighet. Genom att komplettera verksamheternas brukarundersökningar med frågor enligt "NöjdKundIndex" kan resultaten jämföras.

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.

Tyresö har 25 kvalitetsgarantier, som sågs över och vidareutvecklades 2008. Detta är ett starkt område i kommunen. Den verksamhet som står för de enskilda garantierna följer upp om man lever upp till garantierna eller ej. Modellen kan vidareutvecklas genom att rapporter från denna uppföljning lämnas till respektive nämnd med sammanställning av ev. avvikelser.

Tyresö antog redan 2001 rutiner för klagomålshantering. Det finns idag egna rutiner och formulär för skolverksamheterna och andra för tekniska kontoret utöver det kommungemensamma systemet "Synpunkter & klagomål". Dessutom finns uppma-

ningar att lämna åsikter och förslag via webbrutinen ”Tyck till om Tyresö!” I förhållande till medborgarna har inte kommunen en enkel och överskådlig synpunktshandling. Inlämnade synpunkter hanteras och registreras på olika sätt i organisationens olika delar. Rapportering till ledningsgrupper, nämnder och medborgare kan utvecklas. Kommunen har påbörjat en översyn av sin synpunktshandling.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Servicepolicyn är Tyresös strategi för brukarorientering
- Ambitiöst bemötandeprojekt för alla medarbetare
- Kommunens verksamhetsinformation har många starka sidor
- Tyresöborna har god valfrihet inom serviceutbudet
- Alla förvaltningar genomför regelbundet brukarundersökningar
- Levande kommungemensamt arbete med kvalitetsgarantier

Förbättringsområden

- Låt dokumenten för brukarorientering tydligare stödja varandra
- Följ upp bemötandeprojektet, lyft fram bemötandets betydelse vid rekrytering och med utmärkelse
- Genomför planer på fler e-tjänster
- Öka brukarnas möjligheter att påverka sina kommunala avgifter
- Utveckla handeringen av brukarundersökningarnas resultat
- Rapportera från uppföljningen av kvalitetsgarantier
- Fullfölj översynen av synpunktshandlingen

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 utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller 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.

Tyresö kommuns vision är ”Trygga Trivsamma Tyresö – allas vårt ansvar”. Enligt uppgift har visionen påverkat utvecklingen av kommunens arbete. Inriktningen på säkerhet och visionens konkretisering i strategiska utvecklingsområden är två exempel. I Strategi- och budgetplanen beskrivs dock inte hur visionen hör samman med andra delar av kommunens styrning.

Tyresö har inlett en översyn av kommunens styr- och uppföljningsprocess för att utveckla och förenkla. I detta arbete finns möjligheten att öka förståelsen för kommunens mål i organisationen genom att formulera en övergripande beskrivning av den gällande styrmodellen. Idag får läsaren bilda sig en uppfattning om styrningen genom att studera de enskilda komponenterna. De är visionen, kommunens grundläggande förhållningssätt, tre strategiska utvecklingsområden, omvärldsanalys och mål.

De grundläggande förhållningssätten ska gälla för medborgarkontakter och som ledstjärnor för arbetet i alla verksamhetsområden. Förhållningssätten förankras hos medarbetarna genom kommunens bemötandeprojekt.

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 resultatmått. Det behöver i alla fall 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 en angiven målnivå har uppnåtts.

Kommunens mål består av kommungemensamma mål och nämndernas mål. Samtliga kommungemensamma mål uttrycks som åtaganden. Det finns åtaganden av inriktningskaraktär, men många beskriver aktiviteter. 2010 formulerades inte de kommungemensamma målen med hjälp av resultatmått. I Strategi- och budgetplanen 2011 har en positiv utveckling inletts. Andelen aktiviteter har minskat, planen innehåller en förbättrad typ av mål som uttrycker ett önskat resultat.

Nämndernas mål är till stor del utvärderingsbara, de flesta uttrycks med hjälp av resultatmått. Idag är det inte lätt att se kopplingen mellan de kommungemensamma målen och nämndernas mål. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla styrkedjan så att den röda tråden mellan de beslutande nivåerna framgår tydligare, och att öka andelen uppföljningsbara politiska mål.

En delrapport från den pågående översynen av styrsystemet slår fast att mål och resurser inte hänger ihop. En utveckling har inletts genom att mål och prioriteringar diskuteras i början av budgetprocessen, innan överläggningarna om budgetramarna startar.

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

Den vanligaste styrmodellen i kommuner är att utgå 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 av ekonomiska månadsbokslut, budgetprognos efter mars, delårsbokslut efter augusti samt årsredovisningen.

Månadsboksluten är huvudsakligen ekonomisk uppföljning med inslag av aktivitetsredovisningar. Budgetrapporten i mars är ekonomiredovisning kompletterad med uppföljning av sjukfrånvaron. Delårsbokslutet kompletterar ekonomiredovisningen bl.a. med uppföljning av nämndernas mål, men inte av de kommungemensamma. Årsredovisningens målredovisning består av tydliga tabeller som visar uppsatta mål och uttalanden om målen är uppfyllda eller ej. Resultatet i sig redovisas inte till alla mål, uttalandet om måluppfyllelse motiveras inte alltid. I likhet med målformulering-

arna har Tyresö inlett en positiv utveckling för måluppföljningen. De mål som var angivna med resultatmått följs upp med hjälp av dessa, andelen ökar med tiden. Det är ett förbättringsområde att fortsätta utvecklingen av måluppföljning med hjälp av indikatorer, och att öka måluppföljningen i mars och augusti.

Politikernas analys av kommunens egna resultat underlättas av många jämförande rapporter från samarbetet mellan kommunerna i Södertörnsnätverket, ett gott exempel (se område 5.4). Det är däremot inte lika vanligt att jämföra kommunens egna verksamhetsområden med varandra. Det finns utrymme att komplettera jämförelser från sjukfrånvaron och medarbetarenkäten med fler områden, t.ex. brukarundersökningar.

Revisorerna har enligt uppgift ett gott samarbete med ledande politiker och tjänstemän. Kommunen har möjlighet att stärka hanteringen av revisorsrapporterna utöver de formella kraven, så att alla rapporter presenteras för kommunstyrelsen.

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.

Ledande tjänstemän har ett delegerat ansvar för ekonomi och personal i Tyresö. Politikerna fastställer rambudgetar för varje verksamhet, inte på kostnadsslag. Nämnderna ansvarar för under- och överskott mellan åren. Varje förvaltning ansvarar självständigt för sina personalfrågor. Det finns minst en frihet kvar att delegera. Kommunstyrelsen fattar beslut vid anställning av förvaltningschefer, inte kommundirektören som är chef för dem.

Förtroendevalda och tjänstemän visar stor respekt för varandra, rollfördelningen fungerar i stort sett bra. Det förs f.n. en dialog i politiken om vilka frågeområden man ska ta beslut i, för att göra rollfördelningen ännu tydligare. Att dokumentera resultatet av den dialogen som en del av kommunens styrsystem kan vara en förbättringsmöjlighet.

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

Samverkan mellan politiker och tjänstemän understöds av att kommunen skapat mötesplatser för informell information och dialog. Några exempel är löpande informella samtal om läget mellan ordförande och förvaltningschef, strategigruppen där kommundirektören och adjungerade tjänstemän möter majoriteten varje månad samt frukostmöten mellan ledande politiker och kommundirektörens ledningsgrupp varannan månad.

Barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden är goda exempel på att förtroendevalda regelbundet informerar sig om kommunens serviceenheter. Den förra med ett faddersystem, den senare genom en tematisk inledning med verksamhetsföreträdare vid varje möte.

Det har hänt att någon förvaltning i Tyresö frågat nämndens politiker om de varit nöjda med förvaltningens support. Det kan vara ett förbättringsområde att mer systematiskt arbeta med ”brukarundersökningar” riktade till politikerna för att säkerställa

att stödet till de förtroendevalda utvecklas och motsvarar förväntningarna. Det finns exempel på detta i Uddevalla kommun.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Kommungemensam värdegrund, kallas grundläggande förhållningssätt
- Positiv utveckling mot styrning och uppföljning med resultatmått
- Jämförelserna inom Södertörnsnätverket rapporteras till politikerna
- Respektfullt samarbete mellan politik och förvaltning
- Mötesplatser för informell information och dialog mellan politiker och tjänstemän
- Goda exempel på nämnder som aktivt samlar 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
- Fortsätt kopplingen av processerna för målformulering och resursfördelning
- Öka uppföljningen av målen under året
- Dokumentera principerna för rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.
- Inför ”nöjdhetsundersökningar” bland politikerna

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

4.1 Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?

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.

Det övergripande styrdokumentet för ledarskapsfrågor kallas ”Att vara chef i Tyresö kommun”. Här beskriver kommunen sin syn på ledarskap och vad som förväntas av cheferna. Genom att på något sätt knyta ledarskapsfrågorna till Strategi- och budgetplanen kan styrdokumentet hållas levande över tid, och organisationens förståelse för chefernas agerande öka. Budgetdokumentet har t.ex. i Karlskoga en koppling till chefspolicy genom målsättningar om ”ledarskapsindex”. Indexet bildas från medarbetarundersökningens resultat, som också är utgångspunkt för regelbunden revidering av policyen.

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

Enheterna i Tyresö har stor frihet att omdisponera budgetmedlen inom ram, att anställa sin personal och att avgöra vilka befattningar och organisatoriska lösningar som behövs för att uppfylla mål och kvalitetskrav.

Resultatenheter tar med sina ekonomiska resultat till nästkommande år, men inte anslags/ prestationsenheter. Det kan vara en förbättringsmöjlighet att öka enheternas frihet och ansvar genom att öka andelen resultatenheter.

4.3 Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?

Vid intervjuerna gavs många beskrivningar av tvärsektoriellt samarbete i Tyresö. Utvärderarna har funnit flera exempel på att projektplaner dokumenteras och följs upp, speciellt vid externt samarbete och -finansiering. En del av de studerade dokumenten har en gemensam struktur som positiv effekt av en genomförd projektutbildning. Det kan vara ett förbättringsområde att sammanfatta kommunens projektmodell med mallar i ett dokument för att inte gömmas bort och vara tillgänglig för dem som inte deltog i utbildningen. För kommunen är ökad dokumentation av projekten ett möjligt förbättringsområde, speciellt viktigt vid tvärsektoriellt samarbete. Om projektstarten i alla projekt föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av resultaten. 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 tvärsektoriellt arbete, framför allt från biblioteksverksamheten. Det kan vara ett förbättringsområde att stärka styrningen av samarbetet i kommunen genom ökad dokumentation där ansvar, uppföljningsbara mål, budget, resurser, m.m. redovisas.

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

En chef i Tyresö har ett tydligt, personligt uppdrag. Dels finns en arbetsbeskrivning för rollen, som löpande revideras under tidens gång. Den är inte tidsbegränsad. Medarbetarsamtalen leder dessutom fram till ettåriga personliga uppdrag som skrivs ned och signeras av båda parter. Överenskommelserna kan bli ännu tydligare om de kompletteras med en beskrivning av vad som gäller om inte avtalade resultat uppnås. Gotland är en kommun som i sina chefskontrakt beskriver hur den situationen ska hanteras.

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

Tjänstemännens ”ledningskedja” uppgavs fungera väl: Kommundirektörens strategiska ledningsgrupp, den taktiska gruppen med avdelningschefer, den operativa gruppen med verksamhetschefer och enheternas arbetsplatsträffar. Grupperna beskrevs som forum för att sprida budskap. De skulle också kunna användas för att diskutera och förankra gemensamma frågor.

Den nye kommundirektören och förvaltningscheferna fokuserar för tillfället på att utveckla den strategiska ledningsgruppen. Som nästa steg kan de överväga fler möj-

ligheter att låta de högsta cheferna agera som förebilder. En väg kan vara att införa regelbundna verksamhetsbesök, som t.ex. de ledande tjänstemännen i Hässelby-Vällingby stadsdel gjort.

Chefernas stöd i svåra situationer är ett gott exempel i Tyresö. Förestagshälsovårdens grundutbud kompletteras dels med den s.k. chefssupporten, en telefonjour där personalavdelningen svarar på alla personalrelaterade frågeställningar. Dessutom har chefer och alla 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 tydligt satsat på ledarutbildning under senare år. Ledarutvecklingen har inte sammanfattats i ett program, men utvärderarna har noterat följande komponenter. Nya chefer får en obligatorisk chefsintroduktion i åtta seminarier. För alla chefer erbjuds löpande utbildning kring aktuella frågor och identifierade behov. Hel-dagsseminarier genomförs för alla chefer två dagar per termin. Seminarierna har tidigare innehållit en stor andel information. Nu har en utveckling inletts så att seminarierna också ska ge tillfällen att diskutera ledarskap och andra chefsfrågor. Erfarna chefer bjuds in till egna seminarier.

Ledarutvecklingen kan kompletteras med ett program för att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen, som t.ex. Mora gör i sin "talangjakt" i samarbete med några grannkommuner. Samarbete är en väg att kunna utsträcka ledarutbildningen till behov som inte kan finansieras i den egna kommunen. Älmhult och Varberg är två kommuner som arbetar så.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Dokumentet "Att vara chef i Tyresö kommun"
- Tydlig delegation till enheterna ger relativt stor frihet
- Cheferna har årliga personliga uppdragshandlingar
- Gediget stöd till chefer om svårigheter skulle uppstå
- Tjänstemännens ledningskedja fungerar väl
- Satsning på ledarutbildning

Förbättringsområden

- Knyt "Att vara chef i Tyresö kommun" till strategi- och budgetplanen.
- Öka andelen resultatenheter
- Mer dokumentation av tvärsektoriellt samarbete, ge stöd med mallar
- Komplettera chefsuppdragen med information om avvikelshantering
- Låt de högsta cheferna agera som förebilder i fler sammanhang
- Identifiera och utveckla ledarämnen
- Utveckla 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 ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning 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?

Kommunen har principer för ekonomistyrning, men ännu inte någon strategi för resultatstyrning. Fortfarande återstår arbete för att nå fram till att alla mål är utvärderingsbara, att tydlig resultatinformation presenteras för varje mål och att resultaten analyseras och bedöms mot uppställda mål.

De effektiviseringar och prioriteringar som ska göras bestäms i samband med arbetet med årsbudget och flerårsbudget. Det är en förbättringsmöjlighet att utveckla en strategi för effektivitetsutveckling, knuten till strategi- och budgetplanen.

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

Tyresö strävar att stimulera framväxten av alternativ till den verksamhet som bedrivs i egen regi. En stor andel av serviceenheterna drivs av externa utövare, vilket lett fram till att Tyresö fördelar budgeten med hjälp av ett pengsystem i de berörda verksamheterna.

Kommunen mäter produktivitet i de flesta verksamheterna som del i Södertörnssamarbetet, i form av kostnader per insats. Det är ännu inte vanligt att följa upp verksamheternas effektivitet genom att analysera nedlagda resurser i förhållande till uppnådd kvalitet. Enligt uppgift är Skolverkets nyckeltal "Kostnad per betygspoäng" det enda mått på kostnader i förhållande till resultat som studeras. 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?

Fram till denna utvärdering har det ekonomiska resultatet i Tyresö varit positivt treton år i rad. Stabiliteten beror bl.a. på att den ekonomiska avvikelshanteringen är systematisk. Den nämnd som lämnar en negativ prognos i månadsrapporten ska analysera orsakerna, och vidta åtgärder för att åter komma i balans. Enheterna rapporterar till sin nämnd varje månad. Vid prognoser som tyder på underskott krävs analys och åtgärdsplaner som leder fram till beslut om återbetalningsplaner. Avvikelse kan

leda fram till verksamhetsanpassningar och vid upprepade avvikelser till konsekvenser för personer.

Verksamheternas mål följs upp i delårsbokslut och efter årets slut. Tyresö har påbörjat en avvikelshantering för verksamhetsmål. Vid prognoser som tyder på att mål inte uppnås krävs en analys av vad man ytterligare kunde gjort för att nå målet. När kommunens mål efterhand blir mer uppföljningsbara kan avvikelshantering för mål utvecklas att bli lika systematisk som för ekonomin.

Processanalys är ett verktyg för effektivisering, att hitta nya arbetssätt som gör det möjligt att spara tid. Det har använts i socialförvaltningen för att eliminera arbetsmoment som inte skapar värde för brukarna, bl.a. med hjälp av flödesscheman. Det kan vara ett förbättringsområde att sprida metoden till alla förvaltningar. Gotland är en kommun som kommit långt i arbetet att effektivisera arbetet genom processanalys.

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

Alla chefer arbetar i ekonomisystemet. Politikerna har inte tillgång till dagsaktuella uppgifter från systemet idag, en förbättringsmöjlighet. Tyresö har inget motsvarande system för att samla rapporteringen kring måluppfyllelse för att underlätta uppföljning. Några förvaltningar använder manuella metoder som skolans måluppfyllelsedokument och krysslistor för uppföljning av numeriskt angivna mål i socialtjänsten. Systematiken i måluppföljningen kan ökas.

Kommunens ledningskedja (4.5) används aktivt för att kommunicera och diskutera resursförbrukning och resultat. Intervjuerna visade samstämmigt på en organisation med stor transparens kring resultaten. Som en chef uttryckte det: "Det är viktigt att vara öppen mot personalen om läget så att de hjälper till 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. Tyresö medverkar i ett omfattande samarbete mellan kommunerna på Södertörn i ett stort antal nätverk, ett gott exempel. Syftet är bl.a. erfarenhetsutbyte, gemensam statistik och gemensamma utbildningar. Södertörnsdagen genomförs årligen för jämförelse och analys av nyckeltal och kvalitetsparametrar.

Vid intervjuerna beskrevs lärande jämförelser avseende enheternas resultat i socialförvaltningen samt barn- och utbildningsförvaltningen. Tyresö har här startat en viktig utveckling genom att se på de enskilda enheternas resultat och inte bara på medelvärden för förvaltningar. Enhetsjämförelser kan göras i högre omfattning, i fler förvaltningar och kanske mellan Södertörnskommunerna.

Kommunen redovisade en systematisk uppföljning av externa utövare. Det kan vara en förbättringsmöjlighet att utnyttja uppföljningen till jämförelser och lärande som t.ex. sker i Hässelby-Vällingby stadsdel.

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. Tyresö har redovisat många exempel på samverkan med externa organisationer däribland arbetsförmedlingen, försäkringskassan, näringslivet, landstinget, polisen 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. Grannsamverkan, natt- och föräldravandrare, förebyggande föräldraprogram och brottsofferjouren är exempel på att frivilliga förstärker kommunens insatser för att öka tryggheten i samhället. Frälsningsarmén, Kvinnojouren, Manscentrum, Frivilligcentralen, LP-verksamheten och RSMH (Riksförbundet för social och mental hälsa) är några ideella aktörer som kompletterar socialtjänstens insatser.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Budgetfördelning till stor del baserad på verksamheternas kostnader.
- Systematisk avvikelshantering för ekonomin
- Resursfördelning och resultat kommuniceras och diskuteras i organisationen
- Omfattande jämförelsearbete tillsammans med Södertörnskommunerna
- Många exempel på samarbete med externa organisationer kring serviceutbudet
- Frivilligkrafter kompletterar kommunens skattefinansierade insatser

Förbättringsområden

- Arbeta fram strategier för resultatstyrning och effektivitetsutveckling
- Öka analysen av verksamhetskostnader i förhållande till resultat
- Fortsätt utvecklingen av uppföljning och avvikelshantering för mål
- Sprid processanalys till alla förvaltningar
- Fler jämförelser mellan kommunens enheter och med externa utövare

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.

Tyresös personalpolicy har antagits sedan förgående utvärdering. Flera av policyns områden följs upp genom medarbetarundersökningen. Kommunen planerar att utveckla sina rekryteringsprocesser genom att anta en rekryteringspolicy och upphandla ett verktyg för hanteringen. Strategi- och budgetplanen har inte någon väl synlig koppling till personalfrågorna, en förbättringsmöjlighet.

6.2 Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".

För att kunna attrahera och behålla kompetenta medarbetare arbetar Tyresö enligt uppgift för att bli den bästa arbetsgivaren i länet. Bland medarbetarnas kollektiva förmåner märks bl.a. flexibel årsarbetstid, fri tillgång till personalstöd via telefon, vaccinationserbjudanden, byte av semesterdagsersättning mot extra semesterdagar, löneväxling mot miljöbil, löneväxling mot hyrdator och utbetalning av all semesterersättning i juni. Kommunen stöder friskvård t.ex. genom friskvårdspeng, hälsoinspiratörer, hälsoprofiler och genom personalföreningen.

Fördelarna med att arbeta i Tyresö är samlade på webbsidan "Att arbeta i Tyresö kommun", ett gott exempel på att arbetsgivarens erbjudanden marknadsförs. Några av kommunens rekryteringsannonser innehåller delar av detta budskap, men de är inte enhetligt utformade. Annonseringen kan utvecklas att mera konsekvent spegla kommunens attraktivitet. Kommunen marknadsförs också genom erbjudanden om praktikplatser till studenter från högskolan. Ytterligare marknadsföringsmöjligheter som Gotland och Motala utnyttjar är medarbetare som ambassadörer (Tyresö har en början i "Tankar om Tyresö") och medverkan i arbetsmarknadsmässor inför gymnasieval.

6.3 Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?

Kommunens arbete med kompetensutveckling har delvis inriktats på att höja baskompetensen hos medarbetarna, t.ex. genom att delta i Lärarlyftet. Äldreomsorgens vårdbiträden erbjuds vidareutveckling till undersköterskor genom arbetsplatsförlagda studier samt validering inom Kompetensstegen. I projektet Cape höjs kompetensen hos medarbetare som arbetar för personer med funktions nedsättning. Behovet av kompetensutveckling inventeras i förvaltningarna, f.n. utan samordning. Kommunen har tillsatt en arbetsgrupp som ska utveckla metoder att identifiera gemensamma behov av kompetensutveckling för att samordna och effektivisera utbildningar. Gruppen ska också utveckla metoder att systematiskt budgetera och följa upp kompetensutvecklingsåtgärder samt hur mycket tid som ägnats åt kompetensutveckling och vilken inriktning den haft.

Medarbetarsamtalen är en viktig del i det lokala arbetet för att finna kompetensutvecklingsbehovet hos alla personalgrupper. Det finns aktuella riktlinjer för samtalen, och återkommande utbildning för chefer. Så mycket som 84 % av medarbetarna uppger att de deltagit i ett medarbetarsamtal under det senaste året. Facken uppgav att spridningen mellan vissa enheters resultat är hög. Samtalsmallen säger att samtalen ska dokumenteras. Medarbetarenkäten avslöjar inte hur stor andel av medarbetarna som har individuella utvecklingsplaner, men svaren vid intervjuerna tyder på att detta kan vara ett utvecklingsområde.

Bemötandebildningen är den process som utvärderarna funnit där personalpolicyns förväntningar på medarbetarna kommuniceras och säkras. Alla nyanställda får en introduktion som genomförs av respektive förvaltning. En kommungemensam introduktion som kompletterar den förvaltnings-specifika arrangeras två gånger per år med en central genomgång av kommunen samt en guidad busstur.

6.4 Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?

Medarbetarsamtalen är huvudsakligen framåtblickande med samtalsämnen som medarbetarens uppdrag/uppgifter/mål under det kommande året. Lönesamtalen, som enligt medarbetarenkäten också genomförs i hög omfattning (86 %) är huvudsakligen tillbakablickande om medarbetarens resultat och prestationer under det gångna året med utgångspunkt i överenskommelser vid medarbetarsamtalet.

Lönekriterierna har nyligen setts över, det finns gemensamma kriterier för alla som ska brytas ned till yrkesgrupper i verksamheterna. 80 % av medarbetarna uppger att de känner till lönekriterierna, ett högt värde som förbättrats påtagligt sedan förra medarbetarundersökningen. Kriterierna har ännu inte bearbetats för alla yrkesgrupper, en förbättringsmöjlighet.

Lönesystemet belönar genom kriterierna den som bidrar till goda resultat och målpuppfyllelse. Flera tecken tyder på att det kriteriet också har betydelse i praktiken. Det är viktigt att göra insatser för helheten i Tyresö för att säkra en god löneutveckling.

6.5 Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?

Arbetsmiljöarbetet utvecklas i Tyresö med hjälp av en arbetsgrupp, ett utskott från samverkansgruppen. Arbetsmiljöutbildningar genomförs gemensamt för förtroendemän och chefer. Vartannat år genomförs en kommungemensam medarbetarundersökning med frågor om bl.a. arbetsmiljö och ledarskap. Varje enhet upprättar utifrån resultaten egna handlingsplaner för att åtgärda eventuella brister. Som stöd för detta arbete finns på intranätet en mall för utformning av handlingsplaner i dialog med medarbetarna. Handlingsplanerna redovisas till förvaltningschef och personalkontor. Trots denna systematiska hantering gav facken olika bilder om hur bra efterarbetet till arbetsmiljöarbetet har varit. Det kan vara ett förbättringsområde att följa upp i vilken omfattning handlingsplanernas åtgärder blir genomförda, som t.ex. Gotland gör.

Alla arbetsplatser genomför allronder årligen. Checklistor för allrond omfattar rubrikerna brand, inbrott och tillträde, fysisk arbetsmiljö, psykosocial arbetsmiljö, allergi samt obligatoriska besiktningar. Allrondsprotokollet fungerar som en checklista för att kontrollera att grunden i det systematiska arbetsmiljöarbetet utförts.

Som framtida utmaning kan kommunen överväga flera metoder för att bedöma och vidareutveckla arbetsmiljön som komplement till det som redan görs. Kommunerna 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, som följs upp genom frågor i medarbetarundersökningen. Kommunen kan utveckla aktiva processer för att implementera de styrande dokumentens intentioner.

Andelen medarbetare med utländsk bakgrund är högre än bland medborgarna. Servicecenter har en lista över språkfärdigheterna hos personalen i kommunhuset, för att snabbt kunna kalla in förstärkning om någon besökare som behöver tolkhjälp kommer oanmäld. Kommunen gav inte fler exempel på att mångfald bland medarbetarna

används som en resurs. 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

- Aktuell personalpolicy
- Successiv ökning av medarbetarnas kollektiva förmåner visas upp på webbplatsen
- Medarbetarsamtal och lönesamtal genomförs i hög omfattning
- Välkända lönekriterier som belönar goda resultat och måluppfyllelse
- Regelbunden kommungemensam medarbetarundersökning
- Allronder, effektiv metod för grunden i det systematiska arbetsmiljöarbetet

Förbättringsområden

- Ta fram rekryteringspolicy enligt plan, koppla personalfrågorna till Strategi- och budgetplanen
- Fler vägar att marknadsföra kommunen som attraktiv arbetsgivare
- Genomför planer för samordning och uppföljning av kompetensutveckling
- Bryt ned lönekriterierna för alla yrkesgrupper
- Följ upp vidtagna åtgärder efter medarbetarundersökningen
- Sök fler vägar att förbättra arbetsmiljön
- Utveckla 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.

Tyresö bedriver kvalitetsarbete både i förvaltningarna och på kommunövergripande nivå. Kommunen har en möjlighet att styra utvecklingen genom att beskriva den långsiktiga inriktningen i ett strategiskt utvecklingsdokument. IT-strategin är aktuell i Tyresö, den revideras av KS vart tredje år. IT- och utvecklingsfrågorna kan göras mer synliga i Strategi- och budgetplanen.

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

Bemötandebildning, brukarundersökningar, kvalitetsgarantier och det årliga kvalitetspriset är några av kommunens många gemensamma kvalitetsverktyg. På förvalt-

ningsnivå finns exempel på att kvalitetsarbetet knutits ihop till system, t.ex. i skolan baserat på ett årshjul och i socialtjänstens ledningssystem enligt Socialstyrelsens modell. Från kommunövergripande nivå redovisades också ett kvalitetssystem. Dess beskrivning kan utvecklas till att mera konkret driva utvecklingen i alla verksamheter med styr- och uppföljningssystemet som grund för att säkra att ingen organisationsdel hamnar efter i 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.

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.

Tyresös förvaltningar spanar på vad som händer i omvärlden. Kommunledningens omvärldsanalys ingår i Strategi- och budgetplanen. Det kan vara ett förbättringsområde att stärka banden mellan förvaltningarnas analys och den kommunövergripande samt att ta ställning till om något i analysen ska påverka kommunens planering.

Tyresös höga ambition att lära genom att delta i nätverk och utvecklingsprojekt är ett gott exempel. Det omfattande samarbetet mellan Södertörnkommunerna har redan beskrivits (5.4). Kommunen har också medverkat i ett antal nätverk/projekt under ledning av SKL för att få stöd i utvecklingen, för tillfället i Kommunens Kvalitet i Korthet. Det finns också exempel på att förvaltningar arbetar i lärande/utvecklande nätverk.

Socialförvaltningen samt barn- och utbildningsförvaltningen lämnade exempel på att verksamheterna utvecklas i samarbete med utbildning och forskning, t.ex. FOU-organisationer resp. Kungliga Vetenskapsakademien. Här finns en outnyttjad utvecklingskapacitet i övriga förvaltningar.

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.

Tyresö kommun har inrättat ett kvalitetspris. Syftet med priset är att premiera kommunala verksamheter och externa utövare som medverkar till att utveckla Tyresö kommun. Granskningen av anmälningarna och juryarbetet har etablerade rutiner som engagerar både intern och extern kompetens. Prisutdelningen sker i seminarieform där alla chefer deltar. Kvalitetspriset är ett gott exempel på att goda resultat uppmärksammas och sprids i organisationen.

De intervjuade gav också exempel på att förslag från medarbetare tagits tillvara i vardagen för att utveckla verksamheter. I några förvaltningar satsas ibland resurser på att utveckla lovande idéer från medarbetarna, t.ex. bibliotekets buffertresurs för utveckling och möjlighet att få utveckla sin idé på arbetstid inom socialförvaltningen. Kommunen har däremot inte någon 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. Tyresö gav några exempel på sökta externa utmärkelser och priser. Det kan vara en förbättringsmöjlighet att söka utmärkelser 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 visar information som anpassas efter vem som loggar in. Informatörer på alla enheter håller informationen aktuell. Utvärderarna bedömer att intranätet håller god svensk standard med bl.a. nyheter, dokument, verksamhetssystem, IT-verktyg och länkar för tjänsteutövningen. Kommunen litar ännu inte helt på intranätet som informationskanal. Viktig information sänds för säkerhets skull också som e-post, eller på papper till grupper som inte har tillgång till dator. Vid medarbetarundersökningen uppgav 98 % att de har tillgång till dator på arbetsplatsen. Personliga assistenter är en personalkategori där inte alla arbetsgrupper når intranätet, liksom de flesta politikerna. 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 politiker. Tekniska förutsättningar att nå intranätet har skapats även för grupper som inte har fast arbetsplats.

En annan utveckling kan vara att öka integreringen mellan olika program i samband med versionsbyten, för att minska behovet av upprepade inloggningar 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**

- Aktuell IT-stregegi
- Gemensamma obligatoriska kvalitetsverktyg
- Hög ambition att lära i nätverk och utvecklingsprojekt
- Kvalitetspriset uppmärksammar och sprider goda resultat
- Innehållsrikt intranät med kontinuerlig utveckling

Förbättringsområden

- Skriv ned ”kvalitetspolicyn”, gör IT och utveckling mer synliga i Strategi- och budgetplanen
- Vidareutveckla beskrivningen av kommunens kvalitetsystem
- Stärk 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.

Tyresö har strategiska dokument med varierande ålder och betydelse för flera av de områden som utvärderas med Kommunkompassen inom samhällsbyggande.

- I Strategi- och budgetplanen beskrivs samverkan med den civila sektorn som mål/strategier/uppdrag till de flesta nämnderna/förvaltningarna. Det kan vara ett förbättringsområde att sammanfatta kommunens övergripande inriktning i denna samverkan i ett strategidokument.
- Det kulturpolitiska programmet reviderades senast 1997. Dokumentet stöds av strategier och kulturpolitiska mål i Strategi- och budgetplanen. Det kan vara ett förbättringsområde att utvärdera och aktualisera programmet. Många kommuner ser en aktuell kulturstrategi som en viktig utgångspunkt i det regionala samarbetet kring de statliga ”koffertpengarna”.
- Kommunen har ett omfattande samarbete med näringslivet. Ett av Tyresös strategiska utvecklingsområden gäller förbättring av näringslivsklimatet. Ett strategidokument för näringslivsarbetet är en förbättringsmöjlighet.
- 2010 antogs nya riktlinjer för det internationella samarbetet, som ersatte två äldre styrdokument. Riktlinjerna kan förstärkas genom koppling till Strategi- och budgetplanen.
- Tyresö har tagit fram olika planer och strategier inom området hållbar utveckling som avfallsplan, energiplan, grönplan, klimatstrategi och integrationsplan. Miljö, naturvård och hållbar utveckling är ett målområde bland de kommungemensamma målen vars innehåll kan kompletteras avseende det sociala perspektivet. Det kan vara ett förbättringsområde att komplettera med en övergripande strategi för arbetet med hållbar utveckling.

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

Tyresö föreningsråd är en sammanslutning av föreningar som bedriver kultur- och fritidsverksamhet i Tyresö. Det har bildats på kommunens initiativ. Två gånger per år genomförs en stor föreningskonferens, ett gott exempel på regelbundna träffar som omfattar hela föreningslivet. Utvärderarna uppfattade inte att kommunen möter företrädare för andra delar av civilsamhället med motsvarande systematik.

Arbetet för att stötta civilsamhällets aktörer innehåller t.ex. samordning av frivilligin-satser i trygghetsarbetet, stöd att bilda föreningar, möjlighet till finansiering av tillfälliga projekt och stöd till oorganiserade ungdomar genom skatepark och lokaler för spontanidrott. Kommunen har inlett ett arbete att göra överenskommelser om uppdrag med föreningar. Offentlig-privat samverkan förkommer kring en simhall och ett nytt äldreboende.

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 Tyresö som gynnar alla parter.

8.3 Hur samverkar kommunen med kulturlivet?

Tyresö stöder kulturlivet genom rik tillgång på lokaler, kulturstipendier och medverkan i årligen återkommande kulturarrangemang. Föreningsrådet i Tyresö är också samlande organ för kulturföreningarna. Det kan vara en utvecklingsmöjlighet att komplettera med en kontaktyta för kulturutövare som inte är medlemmar i någon förening.

Kulturutbudet för skolans elever samt regional/nationell samverkan för att gynna kulturutbudet i kommunen bedöms ha utvecklingsmöjligheter jämfört med många andra utvärderade kommuner.

8.4 Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?

Inriktningen på kommunens näringslivsarbete är att underlätta och förbättra för de företag som finns i Tyresö. Många invånare är företagare, en stor andel är ensamföretagare. Det sker f.n. inget aktivt arbete för att locka nya företagare till kommunen då det inte finns någon färdig byggbar mark att erbjuda företagarna.

Kommunen prioriterar ett nära samarbete med näringsidkarna, och har etablerat många kontaktytor. Lokalavdelningen av "Företagarna" och nätverket "Tyresö Förenade Företag" är några stora motparter. Bland aktiviteterna finns bl.a. nätverks-, informations- och diskussionsmöten, föreläsningar, en-väg-in-service via Servicecenter, frukostmöten, lunchträffar och ett stort antal företagsbesök. Årlig speed-dating mellan företagare är en uppskattad metod att bereda väg för nya affärer inom kommunen. Genom dialog med företagarna vid möten och företagsbesöksbesök får kommunen en bild av den service och stöd dessa önskar från kommunen. Tyresö genomför också en näringslivsenkät i samverkan med Stockholm Business Alliance. Ökad analys av enkätresultaten i samverkan med näringslivsföreträdare är en förbättringsmöjlighet.

En stor del av det regionala näringslivsarbetet sker inom SBA, Mälardalsrådet och mellan Södertörnskommunerna. Det innehåller också projekt med grannkommuner

för att gemensamt utveckla gränsområden mellan kommunerna, matchning av företagens behov av arbetskraft, hjälp till personer med funktionshinder att komma ut i arbetslivet samt gemensamma frukostmöten med Haninge för att vidga kontaktnäten.

Framtida utmaningar i näringslivsarbetet kan vara

- Mer offensiv inventering av näringslivets behov av kompetensutveckling som t.ex. Motala gör
- Ökat stöd till näringslivet på de nationella och internationella marknaderna

8.5 Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?

Tyresö har fyra vänorter. Utbytet med Savigny-le-Temple i Frankrike är för tillfället mest levande, genom aktiviteter både på kommunledningsnivå och vid utbyte i verksamheterna. 2009 stod samarbetet med Finland i fokus. Kontakter med vänorterna i Lettland och Polen förekommer också.

Flera förvaltningar gav exempel på internationellt arbete, men mest regelbundet är det i utvecklingsförvaltningen. Tyresö medverkar i extern- och egenfinansierade projekt tillsammans med andra länder. Även här är aktiviteten störst i utvecklingsförvaltningen. Det kan vara ett förbättringsområde att stimulera arbetet med internationalisering i övriga förvaltningar. 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)

Det pågår ett flertal aktiviteter i förvaltningarna för att minska kommunens utsläpp av miljöbelastande ämnen och energiförbrukning. Energiplanen innehåller mål och åtaganden för energihushållning och miljöbelastning som ska följas upp och utvärderas årligen.

Kommunen arbetar också med att påverka medborgarnas vardagsbeteende för att värna miljön, t.ex. genom återvinningsinformation samt energi- och klimatrådgivning. Stolpar för laddning av elbilar har satts upp, det kostar f.n. inget att ladda sin elbil. Företag får miljörådgivning och stöd för miljödiplomering. De ideella verksamheterna kunde också engageras i miljöarbetet. Motala delar ut ett miljöstipendium till ideell verksamhet.

Kommunens långsiktiga planering uttalar vikten av att blanda in andra boendeformer bland de redan etablerade vid nybyggen. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla fler strategier för att motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället.

Sammanfattning område 8**Styrkor**

- Regelbundna träffar med föreningar i Tyresö föreningsråd
- Möjliggör mångsidig kulturverksamhet för medborgarna
- Samarbete med näringslivet har många kontaktytor
- Årlig speed-dating mellan företagare
- Stor del av verksamheterna har internationella kontakter
- Mål och åtaganden i arbetet med hållbar utveckling med årlig uppföljning

Förbättringsområden

- Komplettera/utvärdera/aktualisera strategiska dokument för samhällsbyggande
- Involvera externa intressenter i varumärkesarbetet
- Utveckla kulturutbudet i skolan samt regional/nationell kultursamverkan
- Mer offensiv inventering av näringslivets behov av kompetensutveckling
- Fler vägar att främja lokalt näringsliv nationellt och internationellt
- Stimulera till ökat internationellt arbete i förvaltningarna
- Vidareutveckla arbetet för hållbar utveckling

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?	6,8	15	45%
1.2	Hur informeras medborgarna?	14,3	20	72%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	14,2	25	57%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	16,5	30	55%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	2,9	10	29%
		54,7	100	55%

2	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnådd nivå	Max	%
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	10,5	15	70%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	12,7	25	51%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	12,8	15	85%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	10,3	15	69%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8,1	15	54%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	9,0	15	60%
		63,3	100	63%

3	Politisk styrning och kontroll	Uppnådd nivå	Max	%
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhets-tänkande avseende styrning/uppföljning?	7,5	15	50%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	13,3	25	53%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	14,0	25	56%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	14,3	20	72%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	8,3	15	55%
		57,3	100	57%

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?	8,7	10	87%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	6,8	20	34%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	7,8	15	52%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	14,5	20	72%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	9,6	20	48%
		54,8	100	55%

5	Resultat och effektivitet	Uppnådd nivå	Max	%
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	4,5	15	30%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	14,0	20	70%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?	10,0	20	50%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	10,5	15	70%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	14,7	20	74%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7,5	10	75%
		61,2	100	61%

6	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnådd nivå	Max	%
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	6,0	15	40%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	10,3	20	52%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	12,1	25	49%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9,5	15	64%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	9,2	15	61%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3,6	10	36%
		50,8	100	51%

7	Verksamhetsutveckling	Uppnådd nivå	Max	%
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	5,1	15	34%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	19,2	30	64%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	11,3	15	76%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	8,8	20	44%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	10,8	20	54%
		55,3	100	55%

8	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnådd nivå	Max	%
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	6,6	15	44%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	8,9	15	59%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	12,5	20	63%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11,2	20	56%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	5,0	10	50%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	10,7	20	53%
		54,8	100	55%