

# KommunKompassen

ANALYS AV



**Upplands-Bro**  
KOMMUN

SEPTEMBER 2011



## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Vad är Kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Upplands-Bro kommun i förhållande till Kommunkompassen: Sammanfattning ..</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden .....</b>	<b>6</b>
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	7
	Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	9
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	10
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	11
	Område 6 Personalpolitik - Kommunen som arbetsgivare .....	13
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	14
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	16
<b>4</b>	<b>Översikt av poängfördelning.....</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>Kortfakta om Upplands-Bro kommun.....</b>	<b>21</b>

# 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 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 och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

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

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. 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 Upplands-Bro kommun i förhållande till Kommunkompassen: Sammanfattning

### Utvärderingen

Utvärderingen av Upplands-Bro kommun genomfördes i september 2011 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassen.

Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

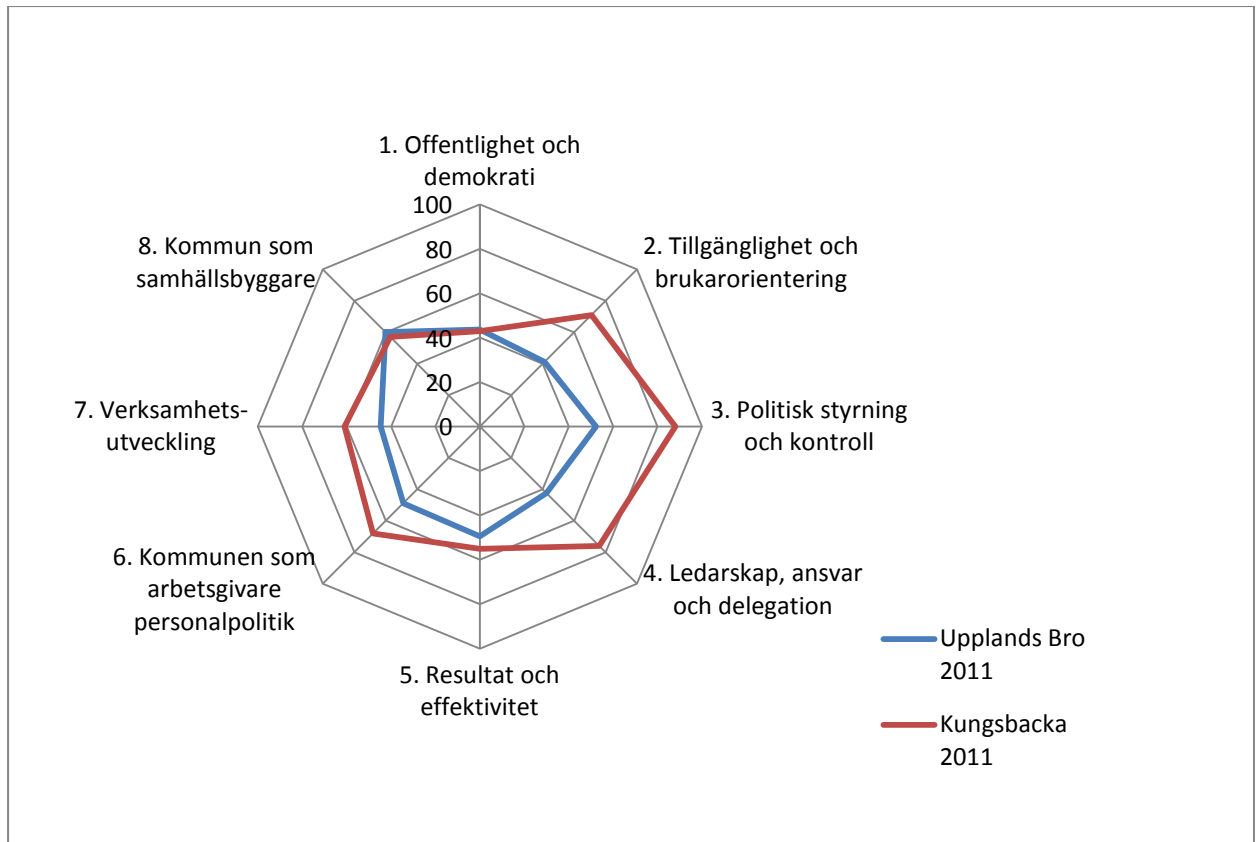
Under respektive huvudområde redovisas ett antal styrkor och förbättringsområden under tematiska rubriker. Förbättringsområdena är rödmarkerade och kursiva.

### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Upplands-Bro kommun 2011 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

	Poäng 2011
1. Offentlighet och demokrati	44
2. Tillgänglighet och brukarorientering	41
3. Politisk styrning och kontroll	52
4. Ledarskap, ansvar och delegation	42
5. Resultat och effektivitet	49
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	49
7. Verksamhetsutveckling	45
8. Kommun som samhällsbyggare	60
<b>TOTALT</b>	<b>383</b>

På följande sida presenteras Upplands-Bros resultat i ett spindeldiagram i jämförelse med 2011 års Kvalitetskommun, Kungsbacka.



### Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet). Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

### 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Medborgardialog och samverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korrruption</li> </ul>	44

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig medborgarna i Upplands-Bros 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 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.

#### Strategi för demokratiutveckling och information

- I budgetdokumentet för 2011 har kommunen tydligt angett riktningen för sitt arbete med information och dialog med Upplands-Broborna ”Vi vill öka människors delaktighet genom medborgardialoger, medborgarförslag, medborgarundersökningar, servicegarantier och kundcenter. Kommunens kommunikation och information samt utveckling av vårt varumärke skall prioriteras.”
- *Arbeta utifrån strategin, genomföra planerade aktiviteter kring medborgardialog och därefter följa upp resultat.*

#### Information till medborgarna

- Satsning på kommunikation och information. Kommunikationspolicy processad internt samt med medborgarna, anställt kommunikatör. Strategi under framtagande.
- Bra information om vad som står på dagordningen och vad som sker inom ramarna för möten i KF, KS och nämnder.
- Webb - Tv från KF-möten, allmänhetens frågestund.
- ”Politik och påverkan” samlad informationsplats på hemsidan. Förtroendevaldas kontaktuppgifter lättillgängliga.

- Informativ Kommunguide - Gott exempel.
- *Uppföljning av kommunikationspolicyn och strategi.*

### Information om resultat

- *Popularisera dokument som kan vara av intresse för medborgarna ex. årsredovisningen.*
- *Utveckla resultatfokus på hemsidan. Ex. resultat från brukarundersökningar, medborgarundersökningar. Gärna i jämförelse med andra kommuners resultat.*
- *Sprid mer information om kärnverksamheten och vad dom presterar i befintliga informationskanaler ex. pressmeddelanden.*

### Medborgardialog och deltagande

- Rådgivande grupperna har egen plattform på hemsidan och är viktiga diskussions- och samverkansparter.
- Allmänhetens frågestund vid KF-möten.
- Synpunktssystem. Ska införa medborgarförslag.
- Hemsidan utvecklas löpande i samverkan med medborgare/brukare.

### Motverka korruption

- Policy mot mutor och bestickning samt Riktlinjer för bisysslor antogs i september 2011.
- Internkontrollens vägledning är under omarbetning och utveckling.
- *Förtydliga vägen in för signaler som tyder på otillbörligt beteende, internt och externt. Ex. Whistleblower - funktion.*

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Strategi för brukarorientering</li> <li>● Tillgänglighet och bemötande</li> <li>● Information om service och tjänster</li> <li>● Valfrihet</li> <li>● Brukarundersökningar</li> <li>● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	41

### Allmänt

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.

Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare 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.

### **Strategi för brukarorientering**

- I budgetdokumentet för 2011 finns en tydlig viljeriktning att stärka brukarorienteringen och där pekas bl.a. valfrihet, värdighetsgaranti, brukarundersökningar, servicegarantier och hög servicekvalitet samt kundcenter ut som viktiga komponenter.

### **Tillgänglighet och bemötande**

- Arbetet med värdegrund och bemötande inom ex. bildnings- och socialförvaltningen.
- Värdighetsgaranti och kundcenter på gång.
- *Säkra att alla anställda får utbildning i bemötande/förhållningssätt. Ex. i en kommunövergripande introduktionsutbildning.*
- *Tydliggör bemötande och tillgänglighet som parametrar ex. vid rekrytering, som lönekriterier etc.*
- *Premiera/synliggör arbetsgrupper/personer som utmärker sig som förebilder vad gäller bemötande och tillgänglighet.*
- *Kommunövergripande utveckla och samordna uppföljning av kommunens resultat kring tillgänglighet och bemötande.*

### **Valfrihet och påverkan - Information om service och tjänster**

- Från budgetdokumentet 2011 stipuleras ”Kommunens service skall kännetecknas av hög kvalitet och stor valfrihet. Lagen om valfrihet (LOV) införs och valfriheten utvecklas inom kommunens alla välfärdsområden. Medborgaren önskemål står i centrum.”
- Information om serviceenheterna på kommunens hemsida och i kommunguiden.
- *Utveckla innehållet i informationen om serviceenheterna. Mot bakgrund av att den bl.a. utgör underlaget som den enskildes val och önskemål ska grundas på.*

### **Brukarundersökningar**

- Brukarundersökningar genomförs inom respektive förvaltning.
- *Använd resultaten från uppföljning på övergripande strategisk nivå ex. resultat från brukarundersökningar. Jämför resultat mellan verksamheter och med andra kommuner för att få ett riktmärke vad resultaten står för.*

### **System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering**

- Kommunövergripande synpunktssystem.
- Samarbetet med ”brukarråden”.
- På gång att utveckla servicegarantier.
- *Utveckla och vitalisera förslagssystemet genom att t.ex. även ta emot muntliga synpunkter. Tydliggör synpunkternas koppling till utvecklingsarbete.*



### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• System för styrning och uppföljning</li><li>• Politiska mål</li><li>• Uppföljning och rapportering</li><li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li><li>• Samspel och dialog</li></ul>	52

#### Allmänt

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 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. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

#### System för mål- och resultatstyrning samt uppföljning

- Den politiska ledningen har etablerat en tydlig styrmodell där vision, uppdrag och mål generellt tycks vara förankrade hos chefer och medarbetare.
- Kommunens kontroll och uppföljning av ekonomiska resultat, volymer och aktiviteter är utmärkt.
- *I större utsträckning redovisa kvalitativa resultat i styrprocess och rapportering. Ex. indikatorer/nyckeltal som relaterar till vision, uppdrag och mål.*
- *Utveckla användandet av jämförelser i styrprocess, rapportering och redovisning.*
- *Stor mängd mål och uppdrag. Uppföljningsbarhet?*

#### Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

- Generellt sett en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

#### Samspel och dialog

- De ledande tjänstemännen har en nära och god relation till politikerna genom bl.a. regelbundna muntliga avstämningar i olika former.
- Förtroendevalda nöjda med politikerutbildningen som genomförs i inledningen på mandatperioden.

- *Rikta en undersökningen till förtroendevalda med frågeställningar kring synen på ex. samarbetet, rollfördelning, underlag som levereras etc. Använd resultat för att utveckla samarbetet.*
- *Det pågår ett omfattande och imponerande utvecklingsarbete i kommunen. Planera in regelbundna avstämningsmöten för löpande följa och diskutera progressen så arbetet blir effektivt framgångsrikt.*

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	42

### Allmänt

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.

### Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

- I personalpolicyn från 2011 uttrycks bl.a. kommunens syn på ansvar, ledar- och medarbetarskap.
- Delegationsordning.
- *Förankra och följa upp personalpolicyn.*

### Resultatenheternas ansvar och tvärsektoriellt samarbete

- Enheterna har en relativt stor frihet att styra sin verksamhet utifrån tilldelad budgetram och centrala direktiv. Med vissa begränsningar kan de omdisponera sin budget, rekrytera personal, avgöra vilka befattningar som behövs och även genomföra mindre organisatoriska förändringar. Ordningen kring ansvar och befogenheter är dock inte enhetlig.
- Det finns flera exempel på samarbete över förvaltningsgränser.
- *Utveckla resultatenheter med tillåtelse att bära ekonomiska över- och underskott.*

### Personligt ansvar och uppdrag för chefer

- *Utveckla resultatorienterade chefskontrakt eller liknande.*

### Kommunledningens kommunikation

- På tjänstemannanivå finns en funktionell ledningskedja som stöder information och dialog mellan kommunchef och förvaltningschefer.
- Chefsforum 3-4 g per termin och regelbundna nyhetsbrev till alla chefer.
- Det pågår en organisationsöversyn i syfte att utveckla funktionaliteten.
- *Säkra att kommunikationen mellan kommunledning, förvaltningsledning och enhet är funktionell och bygger på förtroende och tillit. Inte "vi och dom".*
- *Förtydliga stödfunktionernas roll och ansvar gentemot verksamheten.*

### Ledarutveckling

- Utvecklingsinsatser främst i form av föreläsningar.
- Det pågår planering av ett ledarskapsprogram.
- *Ta ett tydligt strategiskt grepp kring att långsiktigt utveckla och följa upp det individuella ledarskapet i kommunen.*
- *Utveckla arbetet med att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen.*

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul>	49

### Allmänt

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

### **Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling**

- Det finns ett principiellt beslut om att budgeten skall hållas och denna princip har varit styrande under många år. Verksamheten är van att arbeta under besparingsbeting och kommunen har endast haft ett underskott sedan 1998.
- Upplands-Bro kommun driver ett omfattande projekt som syftar till att utveckla den administrativa plattformen: *ATT – en administration i takt med tiden*. Målet för utvecklingsarbetet är att öka det administrativa arbetets effektivitet, alltså förena hög kvalitet och låga kostnader. Gott exempel.
- Inom samhällsbyggnadsförvaltningen arbetar man med processkartläggning kring handlingstider för att effektivisera och utveckla servicen.

### **Kostnader, resultat och jämförelser i budgetprocessen**

- Nogsam kontroll och rapportering av kostnader, volymer och aktiviteter.
- Förhåller sig till bl.a. Ljus, VKV, äldreguide., skolverkets statistik och ÖJ under budgetprocessen.
- *I större utsträckning komplettera löpande rapportering av ekonomi, volymer och aktiviteter med kvalitativa resultat.*
- *I större utsträckning använd jämförelser i redovisning/rapportering för att värdera resultat. Interna och externa jämförelser.*

### **Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll**

- Funktionell avvikelshantering.
- *Tydligare spegla relationen mellan insatta resurser i förhållande till verksamhetsresultat, framför allt kvalitativa resultat, i rapporteringen.*
- *Inventera vilken viktig ”verksamhetskunskap” som finns som ett komplement till resultatbilder som utgörs av nyckeltal och indikatorer. (Ex. Ljus och Internkontrollen inom soc.)*
- *För att underlätta och effektivisera utveckla ett transparent ledningssystem som bär all styrdokumentation, verksamhetsplaner och resultat. Ett system som är tillgängligt för politiker och berörda tjänstemän.*

### **Kommunikation kring resurser och resultat**

- Under budgetprocessen förs diskussioner kring resurser och resultat.
- Chefsforum är en plattform för diskussioner på tjänstemannasidan.

### **Extern samverkan för att effektivisera och utveckla**

- Kommunen är mycket aktiv och ett gott exempel när det gäller att söka och etablera samverkan för att dela kostnader, effektivisera och utveckla verksamheten. Ex. brandkåren Attunda som är ett kommunalförbund där sex kommuner ingår. Inte minst inom socialförvaltningen är exemplen många. Inom skolområdet är LJUS-projektet ett gott exempel.
- Kommunen uppmuntrar volontära krafter att delta och bidra för välfärdsuppdraget. Egen plattform på hemsidan, lokal och samordningsfunktion.

## Område 6 Personalpolitik - Kommunen som arbetsgivare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalstrategi</li><li>• Rekrytering</li><li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li><li>• Individuell lönesättning</li><li>• Arbetsmiljöarbete</li><li>• Mångfald</li></ul>	49

### Allmänt

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.

### Personalstrategi

- Kommunens övergripande styrdokument inom det personalpolitiska området är personalpolicy 2011-2014.
- Kommunen tar fram personalboksutvärdering där det finns regler för uppföljning och utvärdering.
- Heltidsprojektet inom äldreomsorgen. Gott exempel.
- Kommunens AG - varumärke byggs bl.a. på delaktighet, mångfald och jämställdhet. Politisk prioritering.
- *Förankra och följ upp personalpolicyen så att den etableras som ett styrdokument.*

### Rekrytering och medarbetarutveckling

- Det finns en projektplan för rekrytering.
- Det pågår en översyn av rekryteringsrutiner.
- Kommunen deltog tidigare i ett regionalt traineeprogram
- *Vid sidan av att redovisa kompetensutvecklingsinsatser visa resultat av insatser.*
- *Säkra att alla omfattas av löne- och medarbetarsamtal.*
- *Säkra att alla medarbetare har individuella utvecklingsplaner och att planerna genomförs.*

### Individuell lönesättning

- Kommunen använder sig av individuell lönesättning inom alla verksamheter.

### Arbetsmiljöarbete

- Kommunen ska börja genomföra medarbetarundersökningar med regelbundenhet.

- *Förankra FAS i hela organisationen.*

### Mångfald

- I personalpolicyn har kommunen förtydligat vad jämställdhet och mångfald står för.
- Om "lika – lika" situation vid rekrytering väljs person som tillhör minoritets-/ sub-grupp. Gott exempel.
- *Utveckla/bredda innehållet i personalbokslut. Ex. använda nyckeltal från "Jämix" i uppföljningen av jämställdhet.*

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul>	45

### Allmänt

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, 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.

### Strategiskt kvalitetsarbete

- I Upplands-Bro styrs och leds det strategiska kvalitetsarbetet inom respektive förvaltning. Lokala kvalitetsplaner tas fram och medarbetarna är i hög utsträckning delaktiga. Några exempel följer.
- Inom IFO och Äldreomsorgen finns sedan ex. gemensamma utvecklingsledare som följer upp kvalitetsplanerna.
- Bildningsnämndens kvalitets- och utvecklingsarbetet lägger vikten vid uppföljning och utvärdering och att stegvis förbättra verksamheten i en ständigt pågående process.

- LJUS på kvalitet är ett samarbete mellan Lidingö, Järfälla, Upplands-Bro, Sigtuna, Solna och Sundbyberg och det övergripande målet är att kvaliteten inom förskolor och skolor ska förbättras.
- *Ta fram en kommunövergripande viljeriktning/strategi kring kvalitetsarbete.*
- *Utmana er själva genom att i större utsträckning öppet jämföra era resultat/arbete med andra kommuner och organisationer.*

### **Lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan**

- Många exempel på nätverkssamarbete och erfarenhetsutbyte på förvaltningsnivå.
- *Ta fram en övergripande viljeriktning kring omvärldspaning för att lära och utveckla. Tydligt uppmuntra spaning och bidra till att stödja kontakt med goda verksamhetsexempel, forskningsinstitutioner etc.*
- *Utveckla det interna erfarenhetsutbytet mellan produktionens olika verksamhetsområden.*

### **Kreativitet och innovationer**

- Verksamhetsutvecklingen drivs på alla enheter och arbetsplatsträffar ska utgöra den huvudsakliga plattformen för att fånga kreativa idéer och förslag från medarbetarna.
- *Mer fokus på att frigöra/stimulera medarbetarnas kreativitet.*
- *Belöna/synliggör innovation och framgång, personer/arbetsgrupper.*

### **IT-stöd**

- Alla arbetsplatser har tillgång till dator och kommunens intranät.
- Varje chef med budget- och personalansvar har ansvar för IT-frågor som berör den egna verksamheten.
- Bildningsförvaltningen har deltagit i det kommunövergripande ATT-projektet, "En administration i takt med tiden". Inom delprojektet "Beslutsstöd till chefer" har ett pilotprojekt med applikationen QlikView genomförts och utvärderats, vilket ledde till beslut om införande av systemet från 2011. I två andra delprojekt byggs ett nytt Intranät/verksamhetsportal (Port@len) för intern kommunikation, och en lärplattform som ska täcka behoven av stöd i lärande och kommunikation från förskola till vuxenutbildning. Så långt som möjligt används samma teknik och funktioner i de båda plattformarna.

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	60

### Allmänt

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.

### Strategier för samhällsbyggande

- Kommunen inne i en omfattande tillväxtfas som man stöder aktivt på strateginivå och genom aktiviteter.

### Samarbete med civilsamhället

- Kommunen bjuder in och samverkar med volontära krafter. Egen plattform på hemsidan, lokal och volontärsamordnare. Gott exempel.
- Socialförvaltningens plan för samverkan med volontära krafter.
- Kommunens arbete och breda utbud inom kultur- och fritidsområdet.
- *Ta fram en plan/strategi för kommunens arbete med kultur och fritidsliv. Följ upp.*

### Stöd till näringslivet

- Kommunen har ett näringslivsråd vars uppgift är att fungera som ett rådgivande organ till kommunstyrelsen och som ska verka för utvecklingen av näringslivet i kommunen.
- Kommunens samarbete med det lokala näringslivet och inom regionen. Ex. genom Stockholm Business Alliance och Mälardalsrådet.
- Nyföretagarcentrum i samverkan med Järfälla kommun.
- Företagsamheten har en positiv utveckling i Upplands-Bro.

### Internationella kontakter

- Traditionellt vänortssamarbete.
- Visst internationellt utbyte på förvaltningsnivå.
- *Ta fram en övergripande plan/strategi för kommunens internationella utbyte och arbete. Uppmuntra lärande genom omvärldspaning. Följ upp.*



**Hållbar utveckling**

- Folkhälsoplan som även berör den sociala aspekten av hållbarhetsbegreppet.
- Miljöplan och en energieffektiviseringsplan. Miljöplanen utgår från de nationella miljömålen. Den är kopplad till budgeten på så vis att det avsätts medel i budgeten för att uppfylla målen i planen.
- Utvecklat miljöarbete med bra proaktiv informations-spridning till hushållen ex. vad avser energirådgivning..
- Upplands Bro är en Ekokommun.

## 4 Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Upplands Bro kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	8	15	55%
1.2	Hur informeras medborgarna?	14	20	71%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	6	25	23%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	12	30	42%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	3	10	32%
		<b>44</b>	<b>100</b>	<b>44%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	6	15	40%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	9	25	34%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	9	15	61%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	5	15	34%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7	15	44%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	6	15	40%
		<b>41</b>	<b>100</b>	<b>41%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	7	15	48%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	14	25	54%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	11	25	44%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	13	20	67%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	7	15	50%
		<b>52</b>	<b>100</b>	<b>52%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	6	15	40%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	53%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorieellt samarbete?	8	20	39%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5	15	32%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	20	52%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	8	20	41%
		<b>42</b>	<b>100</b>	<b>42%</b>

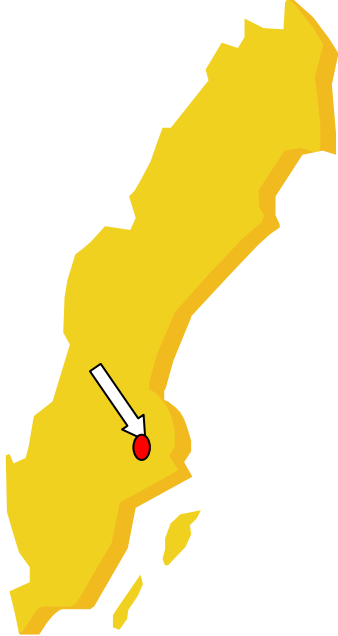
<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	8	15	50%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	11	20	55%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	8	20	38%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	8	15	50%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	8	20	38%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	83%
		<b>49</b>	<b>100</b>	<b>49%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	7	15	45%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	9	20	47%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	10	25	40%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	8	15	53%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	9	15	57%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	6	10	62%
		<b>49</b>	<b>100</b>	<b>49%</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	7	15	44%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	15	25	59%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	7	20	33%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	5	20	25%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	12	20	59%
		<b>45</b>	<b>100</b>	<b>45%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	7	15	46%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	12	20	60%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	15	20	76%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	76%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	3	10	26%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	12	20	61%
		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>60%</b>

## 5 Kortfakta om Upplands-Bro kommun

<b>Folkmängd och antal anställda i kommunen</b>	I Upplands Bro bor drygt 23 600 personer och antalet invånare ökar stadigt.		
<b>Kommunal skattesats 2011</b>	Upplands-Bro	19.58	
	Riket	20.73	
<b>Partier som ingår i styret efter valen 2010</b>	I Upplands Bro kommun bildar moderaterna, folkpartiet, centern och kristdemokraterna tillsammans politisk majoritet.		