

BDO Nordic Consulting Group AB

Genomlysning
av
kyrkogårdsnämnden

2006-06-12

Innehåll

1. Inledning	2
1.1 Kort beskrivning av uppdraget.....	2
1.2 Fem frågeområden	2
1.3 Arbetsmetod	2
2. Nämnd/Förvaltning.....	4
2.1 Kort beskrivning av nämnden/förvaltningen.....	4
3. Sammanfattning	5
3.1 Sammanfattande analys.....	5
3.2 Goda exempel.....	5
3.3 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt.....	5
4. Uppdrag.....	8
4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)	8
4.2 Övriga åtaganden	9
4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden.....	9
4.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt.....	9
5. Samspel mellan nämnd och förvaltning	10
5.1 Arenor	10
5.2 Roll- och arbetsfördelning.....	10
5.3 Kommunikation.....	10
5.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt.....	10
6. Organisation – Inre effektivitet.....	11
6.1 Förvaltningens organisation	11
6.2 Styrning och ledning	12
6.3 Personalfrågor	12
6.4 Ekonomifrågor	13
6.5 IT-frågor.....	14
6.6 Stödprocesser	14
6.7 Omvärlds- och framtidsbevakning.....	14
6.8 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt.....	14
7. Uppföljning och resultat – Yttre effektivitet.....	16
7.1 Uppföljningssystem och resultat	16
7.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt.....	16
8. Analys av resultat	17
8.1 Användning av resultat av uppföljningen	17
8.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt.....	17
9. Reflektioner och slutsatser	18

Bilaga 1 – Intervjufrågor

Bilaga 2 – Självutvärdering

1. Inledning

1.1 Kort beskrivning av uppdraget

Den 21 september 2005 beslöt kommunstyrelsen att samtliga stadens nämnder och bolagsstyrelser successivt ska genomlysas fram till år 2010. Arbetet ska leda till effektivare utnyttjande av stadens resurser och ge nya möjligheter att omprioritera dessa resurser. Målet är att en till två miljarder kronor ska kunna omfördelas.

Bakgrunden är bl.a. att den framtida demografiska situationen och skatteutjämnningssystemets effekter kommer att medföra ekonomiska påfrestningar för staden, liksom för många av landets övriga kommuner. Trots detta måste staden kunna ge medborgarna en god samhällsservice även i framtiden. God ekonomi och effektiv verksamhet är en förutsättning för detta. En viktig del för att nå dessa mål är att systematiskt genomlysa och effektivisera stadens samtliga verksamheter.

Stadsdelsdirektör Bitte Davidsson utsågs till projektledare för genomlysningarna. Dessa bygger på ett samlat, strukturerat och metodiskt arbetssätt som utgår från fem frågeområden som avser att definiera ett effektivt resursutnyttjande inom stadens nämnder. De fem områdena är följande: Uppdrag, samspel mellan nämnd och förvaltning, organisation (inre effektivitet), uppföljning och resultat (yttre effektivitet) samt analys av resultat.

Syftet med genomlysningarna är att identifiera möjliga effektiviseringar och prioriteringar. Dessutom ska goda exempel som kan fungera som inspiration för andra verksamheter i staden lyftas fram. Genomlysningarna sker med stöd av utomstående konsulter.

1.2 Fem frågeområden

Fem frågeområden är tänkta att tjäna som en struktur och för att säkra att genomlysningarna genomförs på ett likartat sätt och att de täcker in områden som är relevanta för att identifiera effektivt respektive ineffektivt resursutnyttjande. Att frågorna är likartade ger också möjligheter till jämförelser och lärande mellan olika nämnder/förvaltningar och verksamheter.

1.3 Arbetsmetod

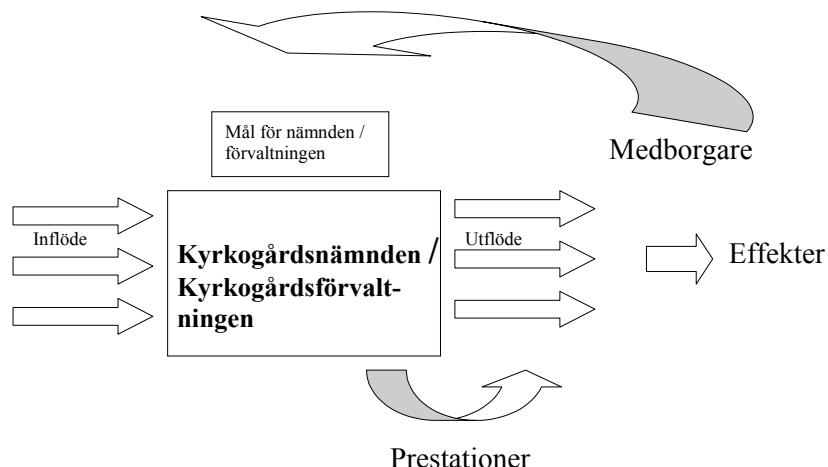
Redovisning av resultaten i detta avsnitt baseras i det väsentligaste på de intervjuer vi genomfört inom nämnd och förvaltning samt på genomgången material. Intervjufrågorna bygger på de fem frågeområdena som har tagits fram av Stadsledningskontoret (SLK). Dessa frågeområden är tänkta att tjäna som en struktur och för att säkra att genomlysningarna genomförs på ett likartat sätt för alla förvaltningar som omfattas av arbetet samt att de täcker in områden som är relevanta för att identifiera effektivt respektive ineffektivt resursutnyttjande. Samtliga ställda frågor återfinns i bilaga 1.

Genomlysningarna genomförs genom att ställa:

- Strukturfrågor (vem, vad och var)
- Processfrågor (hur)
- Resultatfrågor (inre och yttre effektivitet)

Resultatet från genomlysningen kommer även att belysa verksamheten genom nedanstående modell samt ge möjlighet till benchmarking av nämndens egna utveckling över tiden samt

med andra nämnder. Det ger därmed information om var nämnden står samt information om vad nämnden behöver arbeta vidare med.



Figur 1: Illustration över kyrkogårdsnämndens /kyrkogårdsförvaltningens processer.

Inflödet visar någon form av objekt, t.ex. i form av resurser, som kommer in till verksamheten som förädlar inflödet till ett utflyde, dvs. till ett resultat av aktiviteten.

Som en del av genomlysningen har cheferna inom förvaltningen genomfört en självutvärdering av intern styrning och kontroll. Syftet var att skapa en fördjupad analys av styrkor och svagheter i förvaltningens styrsystem. Frågeställningarna omfattade följande områden och framgår i sin helhet i bilaga 2:

Kontrollmiljö innefattar frågeställningar om förvaltningsledningens mandat, engagemang och tydlighet ifråga om styrning och kontroll.

Riskvärdering fokuserar på hur risker för verksamheten identifieras, värderas och hanteras.

Kontrollaktiviteter avser relevans och effektivitet i de åtgärder som vidtagits för att förebygga och förhindra negativa avvikelser.

Information och kommunikation berör hur mandat för beslut om åtgärder har fördelats samt hur information om mål, strategi, åtgärder, resultat etc. har kommunicerats internt inom förvaltningen.

Övervakning pekar på det sätt som förvaltningen arbetar med att utvärdera och utveckla det egna styrsystemet.

De sammanvägda resultaten av självvärderingen ligger till grund för våra förslag till effektivisering och omprioritering på kort och lång sikt.

2. Nämnd/Förvaltning

2.1 Kort beskrivning av nämnden/förvaltningen

Stockholms kyrkogårdsnämnd ansvarar för begravningsverksamheten i staden. Nämnden består av sju ledamöter och sju ersättare som väljs av kommunfullmäktige, som också beslutar om det reglemente som ligger till grund för nämndens verksamhet. Nämnden sammanträder cirka 7 gånger per år. Till nämnden är knutet ett handikappråd med representanter för olika handikapporganisationer.

Kyrkogårdsnämnden har en nettodriftsbudget på 119,1 Mkr för år 2006. Personalen uppgår till 134 helårsanställningar, exklusive säsongsanställningar. Begravningsverksamheten finansieras via begravningsavgiften.

Den 1 januari 2006 genomfördes en ny förvaltningsorganisation. De tidigare geografiska regionerna ersattes då av en funktionsindeldad organisation, fördelad på tre avdelningar. Förvaltningen leds av en förvaltningschef, som till sitt förfogande har en stab. All verksamhet knuten till begravningsplatserna har samlats i en begravnings- och serviceavdelning. Verksamheten i förvaltningens krematorier och ansvaret för förvaltningens byggnadstekniska frågor har samlats i en teknisk avdelning. Den administrativa avdelningen ansvarar för de administrativa funktionerna, den begravningsjuridiska och gravrättsliga kompetensen samt informationsansvaret.

3. Sammanfattning

3.1 Sammanfattande analys

Enligt vår bedömning har Stockholms kyrkogårdsnämnd en fungerande verksamhet. Nämndens organisation och verksamhetsinriktning är anpassad till vad som följer av lagstiftarens krav och stadens uppdrag.

Vi ser positivt på den omorganisation som har genomförts. Det finns ett stort kunnande och lång erfarenhet hos många medarbetare. Den låga personalomsättningen innebär att många medarbetare har arbetat i många år och utvecklat en kunskap om den egna verksamheten med stor bredd och stort djup. Detta kan dock medföra vissa risker för verksamheten med ett för starkt personberoende och i viss mån även förändringsobenägenhet.

Förvaltningen är inne i en generationsväxling som bland annat innebär att flera personer i nyckelfunktioner och med specialkompetens går i pension inom de närmaste åren. Att säkra den framtida kompetensförsörjningen och utveckla arbetssätt och arbetsmetoder är således av mycket stort strategiskt intresse för hela verksamheten.

Enligt vår bedömning är det angeläget att under detta år särskilt prioritera utvecklingen av arbetssätt och rutiner inom hela verksamheten och att detta arbete styrs samordnat för hela förvaltningen. Med stöd av processkartläggning av de befintliga arbetsprocesserna kan förvaltningen få ett mycket kraftfullt verktyg som kan vara till stor hjälp vid den kompetensöverföring som sker och förväntas ske under de kommande åren. Dessutom kan ekonomiska resurser på några års sikt kunna frigöras som helt eller delvis kan ersätta den kostnadsökning som förväntas år 2008.

3.2 Goda exempel

- Det goda samarbete som nämnd och förvaltning har med det nämndanknutna handikapprådet med sin strävan att ständigt förbättra tillgängligheten kan enligt vår uppfattning lyftas fram som ett gott exempel. I verksamhetsplanen har handikapprådet sammanställt de mest angelägna tillgänglighetsförbättrande åtgärderna, vilka sedan förvaltningen avsatt medel för och inarbetat i förslaget till verksamhetsplan.
- För att effektivisera resursutnyttjandet och förbättra kvaliteten för stockholmarna har förvaltningen lanserat två nya tjänster under år 2006. Det är dels publicering av gravkarter på Internet med möjlighet att söka gravar och gravsatta, dels en webbaserad bokningsfunktion, riktad till begravningsbyråerna. Båda dessa tjänster förbättrar tillgängligheten för medborgarna och innebär en möjlighet till utveckling av arbetsuppgifterna för förvaltningens medarbetare och förtjänar enligt vår uppfattning att lyftas upp som goda exempel.

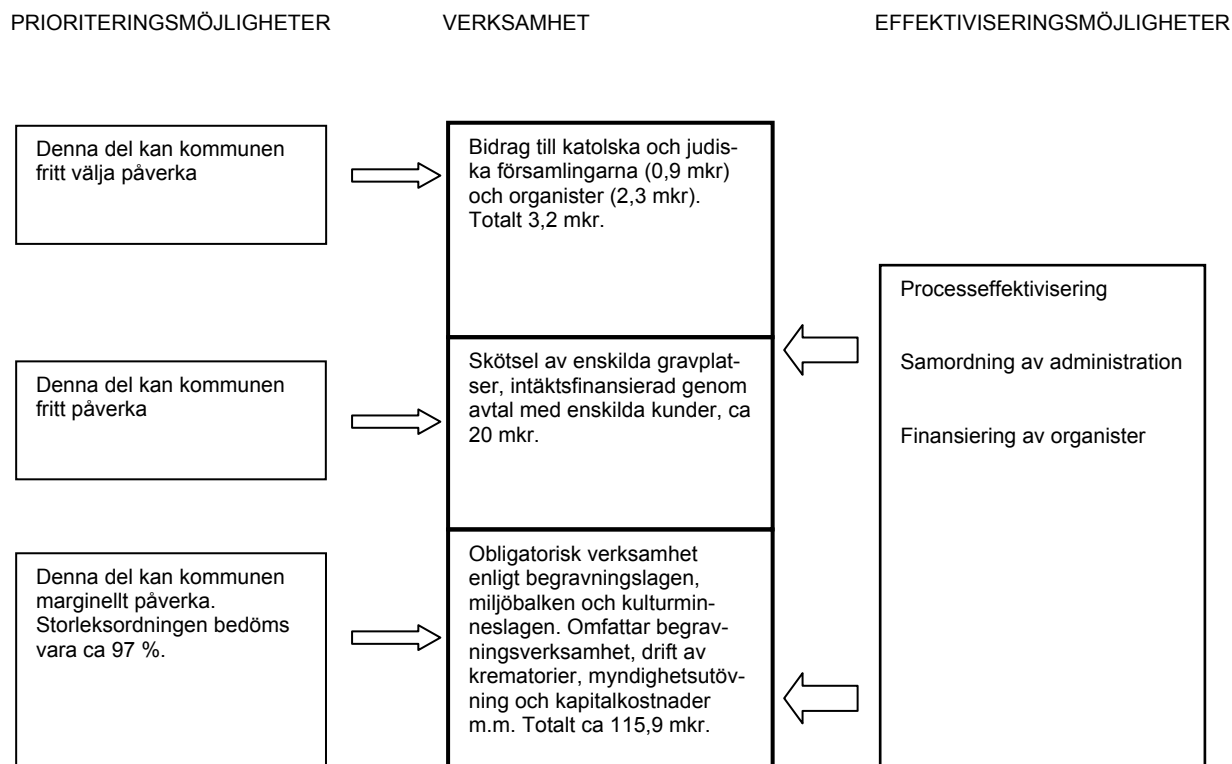
3.3 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

- Förvaltningen har av tradition kontrakterat organister vid begravningar. Denna uppgift finansieras via begravningsavgiften och inte av dödsboet. Enligt vår bedömning finns det ur effektivitetssynpunkt skäl att ompröva denna ordning då det bl.a. inte framgår

av begravningslagen att organister kan/får finansieras via begravningsavgiften. Enligt vår bedömning bör i stället dödsboet stå för kostnaderna.

- Förvaltningen har sedan årsskiftet 2005/2006 omorganiserats. Vi anser att organisationen måste få tid att sätta sig innan det görs en mer ingående översyn eller omprövning av verksamhetens organisation. Vi ser det dock angeläget att snarast utarbeta heltäckande processbeskrivningar av verksamheten och att därefter eventuellt dra slutsatser om att förändra organisationen på ett sådant sätt att den tydligare understödjer förvaltningens arbetsprocesser och behov av framtida arbetssätt. Sammantaget bedömer vi att det här finns en betydande långsiktig effektiviseringspotential. Vi vill särskilt lyfta fram att det är viktigt att alla avdelningar ingår i detta arbete. Enligt vår uppfattning är det särskilt viktigt att arbetssätt och arbetsmetoder inom enheten för gravrättsadministration, bokning och skötseladministration inom den administrativa avdelningen och verksamheten inom avdelningen för begravnings- och serviceverksamhet särskilt ses över för att åstadkomma ytterligare samordning och kvalitetssäkring. Enligt vår bedömning är det på två till tre års sikt möjligt att frigöra upp till 20 % av de administrativa kostnaderna. Det borde därmed kunna finnas goda möjligheter att hålla begravningsavgiften på en fortsatt låg nivå.
- Inom ekonomi- och personalområdet ligger fokus på att säkerställa stadens krav på dessa funktioner. Aktiviteter som hänger samman med intern kontroll av regelverken har fungerat väl. Vi anser att förvaltningen bör pröva verksamheten inom den administrativa enheten i syfte att ytterligare minska de administrativa uppgifterna för att finna besparingar och för att minska sårbarheten. Vi har noterat att förvaltningen idag köper vissa administrativa tjänster. Vi anser att förvaltningen bör överväga en ökad samordning av de administrativa funktionerna genom att t.ex. dela dessa med andra närliggande förvaltningar. En halvering av antalet medarbetare inom den administrativa enheten (exklusive enheten för gravrättsadministration m.m.) borde härigenom kunna uppnås. En eventuell ändring måste naturligtvis kopplas till de beslut som följer av den samlade översyn som gjorts av stadens administration i övrigt, vilken nyligen har avrapporterats av SLK.
- Enligt vår uppfattning uppvisar organisationen brist på helhetsperspektiv. Detta kan naturligtvis hänga samman med att den nya organisationen är under implementering och att olika medarbetare och avdelningar medverkar i arbetsprocesserna utan tillräcklig samordning samt att det saknas tydligt uttalade processägare för helheten.
- Förvaltningen har en tillfredsställande omvärlds- och framtidsbevakning, dels för egen del, dels som ett inslag i arbetet med kulturhistoriska och världsarvsfrågor. En möjlig/tänkbar utvecklingsväg kan vara att fördjupa samarbetet med de nordiska huvudstäderna, vilket inte är så väl utvecklat.

I figuren nedan sammanfattas de effektiviseringar som diskuteras i genomlysningen.



I tabellen nedan visas de besparingar som skulle kunna uppnås för perioden 2006 – 2010.

År	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Åtgärd (belopp i mkr)						
Omprövning av finansieringen av organister	0 mkr	2,3 mkr	2,3 mkr	2,3 mkr	2,3 mkr	9,2 mkr
Ökad samordning med andra förvaltningar av de administrativa tjänsterna.	0 mkr	1 mkr	1,5 mkr	1,5 mkr	1,5 mkr	5,5 mkr
Processeffektivisering	0 mkr	2 mkr	4 mkr	8 mkr	8 mkr	22 mkr
Summa	0 mkr	5,3 mkr	7,8 mkr	11,8 mkr	11,8 mkr	36,7 mkr

4. Uppdrag

4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)

Kyrkogårdsnämnden svarar för förvaltningen av stadens egna och åt staden upplåtna begravningsplatser samt för frågor som rör begravningsverksamheten enligt begravningslagen. Förutom begravningslagen regleras även viss del av nämndens verksamhet av kulturminneslagen. Därtill kommer uppdrag från kommunfullmäktige, dels i form av nämndens reglemente, dels i form årliga uppdrag i budget. Kommunfullmäktige fastställer även begravningsavgiftens storlek. Vad gäller serviceverksamheten, d.v.s. skötsel av gravar, fastställer kyrkogårdsnämnden avgiften. Kammarkollegiet påverkar resurserna vid beslut om den s.k. begravningsclearingens storlek, dvs. hur kostnaderna ska ersättas vid gravsättning av avliden i annan kommun än där denne är folkbokförd.

Begravningsverksamheten i Stockholm har varit och är en angelägenhet för den borgliga kommunen sedan 1886. Det är bara i Stockholm och Tranås som den borgerliga kommunen har detta ansvar. I övriga delar av landet ligger ansvaret hos församlingarna. För år 2006 är begravningsavgiften i Stockholm 7 öre per skattekrona. Denna betalas av alla som är folkbokförda i Stockholm. Begravningsavgiften omfattar följande:

- gravplats eller motsvarande på allmän begravningsplats under en tid av 25 år,
- gravsättning inkl. gravöppning, återfyllning och iordningställande av öppnad grav,
- transporter från det att huvudmannen övertagit ansvaret för stoftet till dess att gravsättning har skett, med undantag av transport för gravsättning utanför huvudmannens område om inte transporten beror på ett avtal om tillhandahållande av särskilda gravplatser,
- kremering,
- lokal för förvaring och visning av stoftet samt
- lokal för begravningsceremoni utan religiösa symboler.

Kyrkogårdsförvaltningen har en nettodriftbudget om 119,1 Mkr för år 2006. Personalen uppgår till 134 helårsanställningar, exklusive säsongarbetare.

Kyrkogårdsnämndens reglemente definierar vad som är nämndens uppdrag. I kommunfullmäktiges budget preciseras uppdraget närmare och kan beskrivas enligt följande:

- Att sköta begravningsplatsernas byggnader och allmänna ytor på ett fackmässigt och effektivt sätt, så att begravningsplatserna upplevs som vackra, välvårdade, rofyllda och tillgängliga samt att de därigenom bibehåller utseende och karaktär.
- Att ge god service och ändamålsenlig information i allt som rör begravningsverksamhet och gravskötsel.
- Att tillse att alla invånare i staden oavsett etniskt ursprung eller trosinriktning kan tillförsäkras en värdig gravplats.
- Att tillhandahålla ändamålsenliga lokaler för ceremonier i enlighet med begravningslagen

Staden har åtagit sig att förvalta världsarvet Skogskyrkogården och givit detta uppdrag till kyrkogårdsnämnden. Nämnden har här möjlighet att öka respektive minska "ambitionsgraden" på den verksamhet som bedrivs.

4.2 Övriga åtaganden

Serviceverksamheten, som omfattar skötseln av enskilda gravplatser, är frivillig och självfinansierad genom av nämnden fastställda belopp. Kyrkogårdsförvaltningen erbjuder av tradition kostnadsfritt organister vid begravningar.

4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden

Nämnden är tydligt avgränsad mot annan verksamhet inom staden. Inom ramen för planeringsprocessen för exempelvis nya begravningsplatser finns samverkan med stadsbyggnadskontoret och markkontoret. När det gäller verksamheten enligt kulturminneslagen finns det samband med den tillsyn som sker inom stadsmuseinämndens verksamhetsområde. Inom serviceverksamheten (skötseln av enskilda gravplatser) finns klara verksamhetssamband med andra nämnders drift- och serviceverksamheter, främst inom idrottsnämnden och stadsdelsnämnderna.

4.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Förvaltningen har av tradition kontrakterat organister vid begravningar. Denna uppgift finansieras via begravningsavgiften och inte av dödsboet. Enligt vår bedömning finns det ur effektivitetssynpunkt skäl att ompröva denna ordning då det bl.a. inte framgår av begravningslagen att organister kan/får finansieras via begravningsavgiften. Enligt vår bedömning bör i stället dödsboet stå för kostnaderna.

I tabellen nedan visas den besparing som skulle kunna uppnås.

År	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Åtgärd (belopp i mnkr)						
Omprövning av finansieringen av organister		2,3	2,3	2,3	2,3	9,2
Summa		2,3	2,3	2,3	2,3	9,2

5. Samspel mellan nämnd och förvaltning

5.1 Arenor

Vi anser att det finns ett tydligt gränssnitt mellan nämnd och förvaltning och att arenorna är tydliga.

5.2 Roll- och arbetsfördelning

Ansvars- och rollfördelningen mellan nämnd och förvaltning har kontinuerligt utvecklats under de senaste åren till att bli tydlig och väl fungerande. Det råder en samstämmig bild kring detta från samtliga som har intervjuats.

5.3 Kommunikation

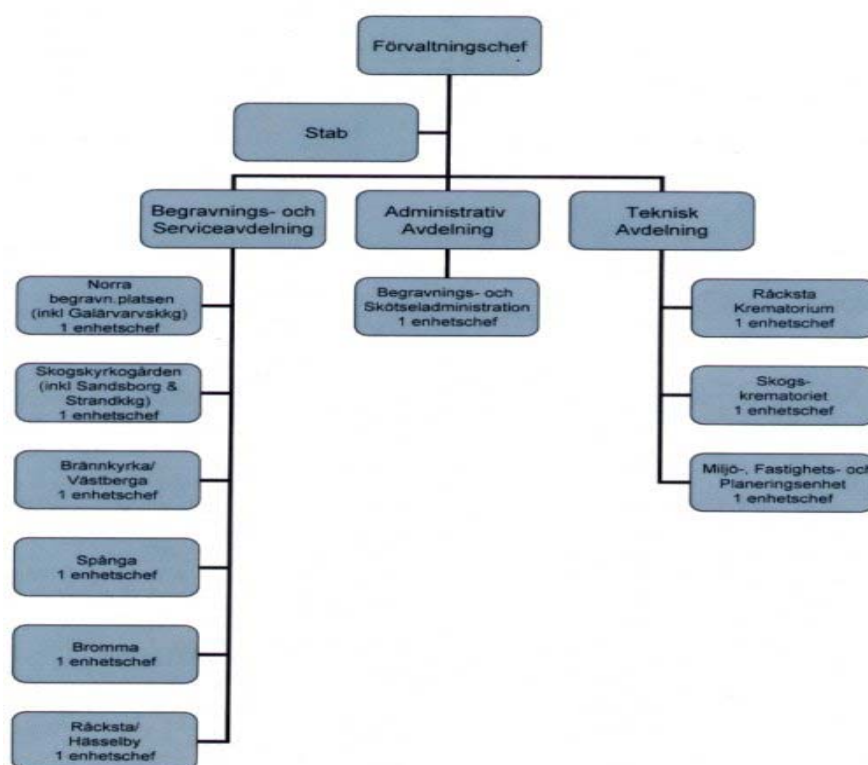
Kommunikationen mellan nämnd och förvaltning sker på flera sätt. Den främsta kanalen är genom ärenden som beslutas av nämnden. Vidare sker gemensamma studieresor och ett gemensamt deltagande vid olika konferenser och seminarier. Dessutom har nämndens presidium och förvaltningschefen regelbundna kontakter.

5.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Samspelet mellan nämnd och förvaltning fungerar tillfredsställande.

6. Organisation – Inre effektivitet

6.1 Förvaltningens organisation



Den 1 januari 2006 genomfördes en ny förvaltningsorganisation. De tidigare geografiska regionerna ersattes av en funktionsindeldad organisation, fördelad på tre avdelningar. Förvaltningen leds av en förvaltningschef, som till sitt förfogande har en stab. Direkt underställd förvaltningschefen finns det en ställföreträdande förvaltningschef och en utredningschef/verksamhetscontroller. All verksamhet knuten till begravningsplatserna har samlats i en begravnings- och serviceavdelning. Verksamheten i förvaltningens krematorier och ansvaret för förvaltningens byggnadstekniska frågor har samlats i en teknisk avdelning. Den administrativa avdelningen ansvarar för de administrativa funktionerna, den begravningsjuridiska och gravrättsliga kompetensen samt information.

I förvaltningens ledningsgrupp behandlas för verksamheten viktiga frågor, förvaltningsövergripande ärenden, principiella ärenden och policyfrågor. Ledningsgruppen anger också riktlinjer för styrning och uppföljning av verksamheten så att de mål som är satta av nämnd och kommunfullmäktige ges förutsättningar att uppnås.

Den *administrativa avdelningen* innehåller förvaltningens specialistkompetenser inom ekonomi-, personal- och IT-områdena. Avdelningen svarar för nämndadministration, registratur och handlingsarkiv samt håller samman förvaltningens interna och externa information. Inom en särskild enhet finns förvaltningens resurser för gravrättsadministration, bokning och skötseladministration.

Avdelningen för begravnings- och serviceverksamhet svarar för samtliga förekommande uppgifter inom förvaltningens 11 begravningsplatser såsom upplåtelse av gravar, gravöppning, gravsättning och återställande efter gravsättning. Vidare omfattar uppdraget skötsel av allmänna ytor, plantering och skötsel på gravplatser enligt skötseluppdrag från kund samt kundkontakter som berör begravningsplatsen. Inom avdelningen finns sex enheter med varsin enhetschef som har budget-, verksamhets- och personalansvar. Enheterna utgörs av Skogskyrkogården (inkl. Sandsborg och Strandkyrkogården), Brännkyrka/Västberga, Norra begravningsplatsen (inkl. Galärvarvskyrkogården), Spånga, Bromma och Råcksta/Hässelby.

Den tekniska avdelningen ansvarar för krematorieverksamheten. Däri ingår allt som kan kopplas till krematorieverksamheten såsom teknisk utrustning, handhavande, etiska frågor, processkontroll, arbetsmiljö, miljöangelägenheter enligt miljöbalken, rapporter, utbildning m.m. Avdelningen har dessutom ansvaret för förvaltningens fastigheter i form av kapell, personal- och ekonomibyggnader, bostadsfastigheter m.m.

6.2 Styrning och ledning

Lagstiftningen bestämmer de yttre förutsättningarna, där begravningslagen detaljstyr i stort sett allt som ingår i verksamheten. Kulturminneslagen är en ramlag som talar om vad som får och inte får göras vid förändring av den yttre miljön på en begravningsplats.

Styrning och ledning av kyrkogårdsförvaltningens verksamhet sker med stadens integrerade ledningssystem, ILS. I nämndens verksamhetsprogram för respektive budgetår görs åtaganden i förhållande till kommunfullmäktigeuppdragen. Genom månadsrapporter, tertialrapporter med tillhörande prognoser, verksamhetsberättelser och revisionskontorets granskningar sker uppföljningar av nämndens verksamhet.

6.3 Personalfrågor

Av förvaltningens 134 helårsanställningar är 62 % män och 38 % kvinnor. Könsfördelningen är relativt jämn inom administrativa befattningar och bland krematoriepersonalen. Den största yrkesgruppen (kyrkogårdsarbetare) är starkt mansdominerad. Av männen är 16 % utrikes födda och av kvinnorna är det 11 %.

Personalrörligheten inom förvaltningen är extremt låg. Förvaltningens har dock ett betydande rekryteringsbehov inom en snar framtid. Medelåldern för förvaltningens anställda är 52 år. 64 % av förvaltningens tillsvidareanställda är 50 år och äldre. Utifrån nuvarande bemanning uppnår 24 anställda pensionsåldern 65 år under de närmaste åren; åtta under 2006, fem under 2007, sex under 2008 och fem under 2009. Alla pensionsavgångar kommer troligtvis inte att återbesättas. I dagsläget prövas särskilt om varje enskild tjänst ska återbesättas. Anställningstiden och medelåldern är generellt hög, vilket innebär att flera anställda med fysiskt eller på annat sätt betungande arbeten behöver beredas andra arbetsuppgifter av hälsoskäl. Den låga personalomsättningen bidrar till att nå en jämnare könsfördelning inom de yrkesgrupper där snedfördelningen är särskilt markant.

Sjukfrånvaron är högst bland de medelålders anställda. I syfte att ytterligare sänka sjukfrånvaron och stimulera till hälsobefrämjande aktiviteter har förvaltningen infört friskvårdstimme (en tim/vecka på betald arbetstid). Flertalet anställda erbjuds kostnadsfri massage. Träningskort samt rökavvänjningsmedel subventioneras av arbetsgivaren. Några arbetsplatser har införskaffat egna styrketräningsredskap till arbetsplatsen. Alla anställda som önskat har genom-

gått hälsoprofilbedömningar och fått individuella handlingsplaner. Hörselkontroller har genomförts för kyrkogårds- och krematoriearbetare.

Förvaltningen har etablerade rutiner för rehabiliteringsarbetet, som implementerats hos alla chefer. Flexibel arbetstid tillämpas. Anställda har möjlighet att distansarbeta där verksamheten så tillåter. Vid de årliga utvecklingssamtalen med medarbetarna tar chefer särskilt upp att ingen ska kunna förbigås beträffande kompetensutveckling och/eller befordran på grund av kön, etnisk bakgrund, sexuell läggning eller funktionshinder.

Förvaltningen genomför årliga kartläggningar av löner för att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga skillnader i lön och övriga anställningsvillkor mellan män och kvinnor.

Det som särskilt tycks utmärka förvaltningen är den långsiktiga och stabila verksamheten och medarbetarnas djupa intresse och stora yrkeskunskap.

Enligt vår bedömning bedriver förvaltningen ett strukturerat personalarbete. Vi anser att kompetensförsörjningsfrågorna särskilt bör prioriteras under de närmaste åren för att klara av de stora pensionsavgångarna. I det sammanhanget anser vi att det bör prövas om inte personalchefen bör ingå i förvaltningens ledningsgrupp.

Vi kan också konstatera att förvaltningen planerar att genomföra en uppföljning av medarbetarnas erfarenheter av den nya organisationen, som trädde i kraft den 1 januari 2006. Vi anser att det är viktigt att denna uppföljning kommer till stånd.

6.4 Ekonomifrågor

Budget- och ekonomiarbetet har hög prioritet inom förvaltningen. Det övergripande målet är att hålla de uppsatta budgetramarna och bibehålla begravningsavgiften på en låg nivå. Över- och underskott i begravningsverksamheten balanseras i sin helhet till nästkommande budgetår i en begravningsfond. För år 2006 är begravningsavgiften 7 öre per skattekrona. Enligt nu gällande prognoser kommer begravningsavgiften, främst som en konsekvens av ökade kostnader för upprustning av Skogskrematoriet, att behöva höjas till 8 öre från och med år 2008.

Budget- och redovisningsarbetet följer stadsledningskontorets anvisningar och samarbetet fungerar väl. Den ekonomiska uppföljningen och avrapporteringen av resultatet följer en tydlig struktur och görs månadsvis internt samt tertialvis till nämnden.

Vi anser att den ekonomiska utvecklingen kan följas tillfredsställande. Det gamla ekonomisystemet har bytts ut mot ett modernare (Agresso). Systemet fungerar bra och avsedda effektiviseringar i arbetet har kunnat göras i och med införandet av det nya ekonomisystemet. Förvaltningen har infört elektronisk fakturahantering, e-fact. Enligt vår mening fungerar såväl ekonomi- och budgetarbetet som internkontrollen på ett tillfredsställande sätt.

Den av BDO genomförda självutvärderingen av intern styrning och kontroll inom förvaltningen visade ett jämnt och positivt resultat. Av självutvärderingen kan vi konstatera att förvaltningschef och övriga chefer anser att de har bra kontroll på ekonomistyrningen, men anser samtidigt att den kan vidareutvecklas. Det handlar främst om att lägga ut mer ansvar och befogenheter längre ut i verksamheten och att ansvariga enhetschefer på egen hand lämnar in förenklade verksamhetsuppföljningar.

6.5 IT-frågor

Under senaste året har flera stora IT-projekt bedrivits inom kyrkogårdsförvaltningen, såsom övergången till S:t Erik Net, utvecklingen av digitaliserade kartor (GIS), införandet av LISA självservice och bytet till nytt ekonomisystem (Agresso). Dessutom har två IT-projekt, finansierade med medel från kompetensfonden, genomförts. Se vidare i avsnitt 3:2 *Goda exempel*.

6.6 Stödprocesser

Vad avser de interna stödprocesserna vill vi hänvisa till den samlade översynen "Översyn av stadens administration" som nyligen avrapporterats av SLK.

Inom förvaltningen ansvarar framförallt den administrativa avdelningen för de administrativa stödprocesserna.

Förvaltningen har löpande försökt justera och effektivisera de administrativa resurserna genom organisatorisk utveckling och genom att samordna de administrativa rutinerna, bl.a. genom att använda sig av LISA-självservice och genom utvecklingsprojekt finansierade med medel från kompetensfonden. Enligt vår bedömning finns det skäl för förvaltningen att arbeta med att minska sårbarheten inom det administrativa området och säkra kvaliteten genom att bl.a. utveckla samarbetet med andra förvaltningar

6.7 Omvärlds- och framtidsbevakning

Vid diskussioner med företrädare för förvaltningen har det framkommit att en del tid ägnas åt olika slag av omvärlds-, historie- och framtidsbevakning. Förvaltningen har också genom personalens långa erfarenhet och intresse för omvärlds-, historie- och framtidsfrågor en god grund för att kunna hantera dessa frågor på ett adekvat sätt.

Inom kyrkogårdsförvaltningen är det vanligt förekommande med internationellt informationsutbyte. Detta inte minst på grund av att verksamheten innehåller mycket av "gränsöverskridande" inslag inom arkitektur, landskaps-, park- och trädgårdskultur, skulptural konst, etiska och etniska frågor samt traditioner som överförs mellan olika länder.

Kyrkogårdsnämnden är medlem i Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund, som i sin tur ingår i ICF (International Cremation Federation). De branschanknutna etiska koder som ICF har proklamerat för och ICF:s miljötekniska ambitioner är särskilt viktiga. Förvaltningen är medlem i organisationen ASCE (The Association of Significant Cemeteries in Europe) tillsammans med ett 75-tal andra motsvarande institutioner, universitet och myndigheter.

Sedan länge har kyrkogårdsförvaltningen institutionellt medlemskap i ICOSMOS Sweden (International Council on Monuments and Sites). Detta har sin bakgrund i förvaltarskapet av världsarvet Skogskyrkogården och att ICOMOS står Unesco mycket nära som rådgivare och samarbetspartner.

6.8 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

- Förvaltningen har omorganiserats vid årsskiftet 2005/2006. Vi anser att organisationen måste få tid att sätta sig innan det görs en mer ingående översyn eller omprövning av verksamhetens organisation. Vi ser det dock som angeläget att snarast utarbeta heltäckande processbeskrivningar av verksamheten och att därefter eventuellt dra slutsat-

ser om att förändra organisationen på ett sådant sätt att den tydligare understödjer förvaltningens arbetsprocesser. Sammantaget bedömer vi att det här finns en betydande långsiktig effektiviseringspotential. Vi vill särskilt lyfta fram att det är viktigt att alla avdelningar ingår i detta arbete. Enligt vår uppfattning är det särskilt viktigt att arbetsätt och arbetsmetoder inom enheten för gravrättsadministration, bokning och skötseladministration inom den administrativa avdelningen och verksamheten inom avdelningen för begravnings- och serviceverksamhet särskilt ses över för att åstadkomma ytterligare samordning och kvalitetssäkring. Enligt vår bedömning är det på två till tre års sikt möjligt att frigöra upp till 20 % av kyrkogårdsförvaltningens administrativa kostnader. Det borde därmed kunna finnas goda möjligheter att hålla begravningsavgiften på en fortsatt låg nivå utan att behöva riskera höjningar.

- Inom ekonomi- och personalområdet ligger fokus på att säkerställa externa (stadens) krav på dessa funktioner. Aktiviteter som hänger samman med intern kontroll av regelverken har fungerat väl. Vi anser att förvaltningen bör pröva verksamheten inom den administrativa enheten i syfte att ytterligare minska de administrativa uppgifterna för att finna besparingar och minska sårbarheten. Vi har noterat att förvaltningen idag köper vissa administrativa tjänster. Vi anser att förvaltningen bör överväga en ökad samordning av de administrativa funktionerna genom att t.ex. dela dessa med andra närliggande förvaltningar. En halvering av antalet medarbetare inom den administrativa enheten (exklusive enheten för gravrättsadministration m.m.) borde härigenom kunna uppnås. En eventuell ändring måste naturligtvis kopplas till de beslut som följer av den samlade översyn som gjorts av stadens administration i övrigt, vilken nyligen har avrapporterats av SLK.
- Enligt vår uppfattning uppvisar organisationen brist på helhetsperspektiv. Detta kan naturligtvis hänga samman med att den nya organisationen är under implementering och att olika medarbetare och avdelningar medverkar i arbetsprocesserna utan tillräcklig samordning samt att det saknas tydligt uttalade processägare för helheten.
- Förvaltningen har en tillfredsställande omvärlds- och framtidsbevakning, dels för egen del, dels som ett inslag i arbetet med kulturhistoriska och världsarvsfrågor. En möjlig/tänkbar utvecklingsväg kan vara att fördjupa samarbetet med de nordiska huvudstäderna, vilket inte är så väl utvecklat.

I tabellen nedan visas de besparingar som skulle kunna uppnås.

Åtgärd (belopp i mkr)	År						Totalt
	2006	2007	2008	2009	2010		
Ökad samordning med andra förvaltningar av de administrativa tjänsterna.	0 mkr	1 mkr	1,5 mkr	1,5 mkr	1,5 mkr		5,5 mkr
Utvecklad processtyrning	0 mkr	2 mkr	4 mkr	8 mkr	8 mkr		22 mkr
Summa	0 mkr	3 mkr	5,5 mkr	9,5 mkr	9,5 mkr		27,5 mkr

7. Uppföljning och resultat – Yttre effektivitet

7.1 Uppföljningssystem och resultat

Kyrkogårdsnämnden följer upp förvaltningens arbete inom ramen för ILS och genom att löpande avrapporteringar görs från förvaltningens sida i prioriterade frågor.

Uppföljningen av målen sker på olika sätt. Ett av de viktigaste instrumenten är enhetschefernas uppföljning av den dagliga verksamheten. Eventuella fel och brister åtgärdas omgående. Vidare sker uppföljning genom de besiktningar som regelbundet genomförs av såväl verksamhet i egen regi som upphandlade entreprenader. Ytterligare uppföljningsverktyg är handikapprådets åtgärdslista som följs upp vid varje nämndsammanträde, klagomålsstatistik och brukarundersökningar.

7.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Vi anser att förvaltningen har en tillfredställande struktur på uppföljningen och att den i allt väsentligt bedrivs i enlighet med stadens riktlinjer. En viktig del av uppföljningen är den besiktningsverksamhet som ska ske regelbundet. Enligt vår uppfattning är det viktigt att förvaltningen säkerställer att den faktiskt bedrivs med regelbundenhet och att resultaten tydligt dokumenteras och sprids inom förvaltningen.

8. Analys av resultat

8.1 Användning av resultat av uppföljningen

Resultatet av uppföljningarna redovisas dels till nämnd och kommunstyrelse (SLK), dels som underlag för verksamhetsuppföljningar i form av besiktningar etc. Förvaltningen använder sig av resultaten som grund för olika slag av interna analyser som ligger till grund för förbättringsinsatser.

Förvaltningen gör jämförelser med andra likartade verksamheter i syfte att förbättra verksamheten. Jämförelser av begravningsavgiftens storlek används ofta som ett mått på verksamhetens effektivitet. Dessa jämförelser visar att Stockholm har en mycket låg begravningsavgift. Enligt vår uppfattning är dock dessa jämförelser inte helt relevanta, då såväl befolkningsutveckling som basen för skatteunderlaget är mycket positiva för Stockholms del.

8.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

Förvaltningen använder sig inte dagligdags av begreppet "lärande organisation". Vi kan konstatera att det finns behov av att utveckla ett mer lärande arbetssätt inom förvaltningens olika avdelningar. Enligt vår uppfattning kan det föreslagna arbetet med att processkartlägga förvaltningens samtliga arbetsprocesser vara en god grund för att kvalitetssäkra verksamheten och ligga till grund för mer kvalificerade bedömningar om det framtida kompetensbehovet inom förvaltningen. Ett mer processbaserat arbetssätt bör således kunna utgöra en god grund för att utveckla förvaltningen till en mer lärande organisation.

9. Reflektioner och slutsatser

Under denna rubrik behandlas de frågor som explicit inte direkt är hänförliga till de frågeställningar som ryms under de rubriker som tidigare tagits upp i rapporten.

Vi har noterat att flera stora och betydelsefulla verksamhetsutvecklande projekt finansierats av kompetensfonden. Enligt vår uppfattning är det oklart varför inte dessa projekt finansierats inom ramen för den befintliga verksamheten och således finansierats via begravningsavgiften. Enligt vår bedömning finns det tecken på att omfattningen på projekten blivit något större än de annars skulle blivit om de finansierats inom ramen för den ordinarie budgetprocessen.

Avslutningsvis kan vi konstatera att samarbetet mellan kyrkogårdsförvaltningen och övriga förvaltningar är outvecklat. Enligt vår bedömning finns det en betydande besparingspotential vad gäller samordning m.m. avseende stora delar av den verksamhet som bedrivs utanför verksamheternas kärnverksamheter.

I det här sammanhanget vill vi dessutom lyfta upp frågan om att genomföra en samlad översyn av de drifts- och serviceenheter som bl.a. svarar för skötseln av enskilda gravplatser, skötseln av idrottsplatser samt skötseln av parker som finns inom kyrkogårdsnämndens, idrottsnämndens och stadsdelnämndernas verksamhetsområden. Enligt vår bedömning finns det en betydande potential till kvalitetshöjning, effektivisering och besparing om dessa kompetenser fördes samman till en organisatorisk enhet. Möjligheterna att tydligt och samordnat styra och prioritera insatserna inom staden torde kunna öka betydligt vid skapandet av en samordnad skötselorganisation. Därigenom borde också behovet av mer mobila resurser för olika slags skötsel av parker och anläggningar inom staden kunna lösas.

BILAGA - INTERVJUFRÅGOR

1. UPPDRAG

a. Vad styr verksamheten?

Vad styrs av lagstiftning, kommunfullmäktige-/kommunstyrelsebeslut respektive beslut i den egna nämnden? Vad i verksamheten är kommunen skyldig att tillhandahålla och vad är frivilliga åtaganden? Är det möjligt att göra andra prioriteringar av innehållet i nämndens uppdrag? Vad skulle kunna tas bort? Vilka konsekvenser skulle detta medföra? Finns det verksamheter eller delar av verksamheter som är som de är, därför att det bara blivit så eller att de en gång var ett utvecklingsprojekt som blivit kvar och som knappast skulle startas idag?

b. Är uppdraget avgränsat på ett organisatoriskt bra sätt?

Hur gränsar uppdraget till andra nämnder/bolag/stadsledningskontoret? Vilka områden gränsar till vad? Innebär gränsdragningen otydligheter i ansvarsfrågan? Vad skulle kunna samorganiseras med annan nämnd/förvaltning eller utgöra egen nämnd/förvaltning? Finns verksamheter som skulle kunna drivas av andra som företag, bolag eller förening? Vilka alternativa organisatoriska lösningar kan tänkas finnas?

2. SAMSPEL MELLAN NÄMND OCH FÖRVALTNING

Hur ser gränssnittet ut mellan nämnd och förvaltning? Hur definieras rollerna? Råder samstämmighet? Är rollfördelningen tydlig eller förekommer det ofta att man går in på varandras områden? Hur sker kommunikationen mellan nämnd och förvaltning? Vilka är de gemensamma arenorna och vilken är nämndens respektive förvaltningens arena? Finns förbättringsområden?

3. FÖRVALTNING/ORGANISATION

Inom frågeområdet förvaltning/organisation ryms allt det som förvaltningen gör för att utföra nämndens uppdrag, d.v.s. detta frågeområde fokuserar på den inre effektiviteten.

a. Hur ser organisationen ut?

Finns det vägledande principer eller en uttalad idé med organisationen? Är organisationen funktionell i förhållande till uppdraget? Sker kontinuerlig anpassning/justering till förändrade förutsättningar? Bör organisatoriska förändringar/justeringar genomföras? Finns det en uttalad vision kring begrepp som kultur, fokus, värderingar och människosyn? Vad anses som framgångsfaktorer i verksamheterna? Hur sker kommunikationen i organisationen?

b. Hur styrs verksamheten?

Hur sker kopplingen till lagstiftningen? Hur sker kopplingen till politiska mål (kommunfullmäktige och nämnd)? Hur tolkar förvaltningen sitt grunduppdrag och målet för verksamheten? Finns det ett uttalat fokus i förvaltningens arbete? Hur är följsamheten till fattade beslut? Hur ser ledningsstrukturen ut? Har ledningen en uttalad vision för styrningen? Vilka är de vägledande principerna för ledningsarbetet? Hur är ansvaret fördelat inom ledningen? Hur arbetar ledningen med prioriteringar? Vägs "stadens bästa" in i prioriteringsarbetet? Finns det uttalade principer kring förhållandet centralisering respektive decentralisering? Är delegationsordningen tydlig? Hur kopplas enheternas mål till lagstiftning och politiska mål?

c. Hur styrs personalarbetet och med vilka verktyg?

Finns det en uttalad vision för personalarbetet? Hur är synen på ledar- och medarbetarskap? Finns det program eller uttalade policies för personalförsörjning? Finns det program för att behålla och utveckla personal (kompetens, kompetensutveckling, karriär, delaktighet, frisknärvaro, rehabilitering, etc.)? Är personalresursen rätt dimensionerad och med rätt kompetens? Vilka belönings-/sanktionssystem finns?

Hur är ansvarsfördelning mellan förvaltningens centrala del och verksamheterna?

Hur följs personalarbetet upp och med vilka tidsintervaller? Vilka nyckeltal används? Genomförs regelbundet plussamtal och arbetsmiljöundersökningar? Genomförs regelbundet medarbetarenkäter? Sker återkoppling till organisationen/medarbetare, till nämnd? Görs jämförelser över tid med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten? Görs analyser som ligger till grund för förbättring?

d. Hur styrs ekonomin och med vilka verktyg?

Vilken roll har budget-/ekonomiarbetet i förvaltningen/nämnden? Finns det en uttalad vision för ekonomiarbetet? Hur ser budget- och redovisningsarbetet ut? Är arbetsmetoder och verktyg funktionella och anpassade för olika delar av organisationen, nämnd, ledning, enheter?

Hur är ansvarsfördelning mellan förvaltningens centrala och lokala del?

Hur följs ekonomin upp och med vilka tidsintervaller? Vilka nyckeltal används? Hur sker avrapportering av resultaten till nämnd, ledning, enheter och ev. medborgare? Görs jämförelser med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten över tid? Görs analyser som ligger till grund för förbättringar?

e. Stödprocesser

Hur arbetar förvaltningen med allt det som betraktas som stödprocesser, administration av personal, ekonomi, lokaler, IT, inköp och andra administrativa rutiner? Är flöden, inre processer, arbetssätt och rutiner funktionella och rätt dimensionerade? Görs justeringar och effektiviseringar regelbundet?

Har förvaltningen särskilda program eller aktiviteter för att effektivisera resursutnyttjandet, exempelvis studier av tidsanvändning, jämförelser över tid eller med andra förvaltningar, beräkning av kvalitetsbrister samt incitaments- och belöningssystem? Hur fungerar internkontrollen?

Hur följs stödprocesserna upp och med vilka tidsintervaller? Vilka nyckeltal används? Görs jämförelser med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten över tid? Görs analyser som ligger till grund för förbättringar?

f. Framtid/Omvärld

Arbetar förvaltningen på ett strukturerat sätt med omvärldsorientering, t.ex. demografiska förändringar och förändringar i befolkningens efterfrågan eller vad som händer i omgivningen, i andra förvaltningar, i staden, i andra kommuner, i landet eller på europainivå. Hur vägs troliga förändringar in i planeringsarbetet? Sker samverkan med andra myndigheter, som t.ex. andra kommuner och landsting?

g. Övrigt

Finns något särskilt som är utmärkande för förvaltningen? Hur är klimatet i förvaltningen? Vad präglas det av?

4. UPPFÖLJNING

Definitionen på yttre effektivitet innebär att organisationens insatser leder till förändringar/önskat resultat för brukare/kunder/ medborgare.

När organisationen önskat resultat? Hur väl genomför organisationen sitt uppdrag? Vad är resultatet utifrån ett brukar-/kund-/medborgarperspektiv?

Finns det en tydlig struktur för uppföljningen? Vilka metoder används? Använder man sig av enkäter, intervjuer, fokusgrupper, nyckeltal eller annat? Hur ofta görs uppföljningar? Hur avrapporteras resultatet till brukare/kunder/medborgare, till ledning och medarbetare och till nämnd?

5. ANALYS

Hur används resultatet av uppföljningen? Görs jämförelser med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten? Hur används i så fall dessa jämförelser? Görs jämförelserna över tid?

Hur sker analysen av den yttre effektiviteten? Görs kopplingar mellan resultat och arbetssätt och metoder? Utifrån resultatet, görs analyser som ligger till grund för förbättring, förändring och nya prioriteringar? I vilken utsträckning sätts mål för förbättringar? Använder organisationen sig av begrepp som "lärande organisation"?

Bilaga 2.

Självutvärdering av förvaltningens interna styrning och kontroll

Följande frågeställningar har ingått:

1. Kontrollmiljön
Chefernas befogenheter och ansvar för att leda förvaltningen är tydligt beskrivet
Förvaltningens målstyrning omfattar ekonomiskt resultat, produktivitet och kvalitet
Ledningen har tydliggjort en strategi för att uppnå prioriterade verksamhetsmål och avsett ekonomiskt resultat
Denna strategi är anpassad och konkretiserad för alla nivåer i förvaltningen; nämnd, ledning och avdelning
Styrningen inom förvaltningen sker i enlighet med en dokumenterad process
Ledningen och personal ger stöd åt beslutade mål, strategier och styrprocess i sitt dagliga arbete
2. Riskanalys
Systematiska riskanalyser har genomförts där risker mot den måluppfyllelse verksamheten når idag har identifierats och värderats
Specifika risker för minskande intäkter/ökande kostnader har identifierats
Specifika risker för minskningar i kvalitet/lägre uppfyllelse av målen har identifierats
Specifika risker för minskande produktivitet har identifierats
Toleransnivåer för de olika specifika riskerna har diskuterats och fastställts
Strategier för att förebygga och eliminera dessa risker har utformats
3. Kontrollaktiviteter
3.1 Uppföljning och avvikelshantering
Ekonomiskt resultat följs upp så att förvaltningen och avdelningarna har en god bild av den egna utvecklingen
Det finns förberedda handlingsplaner för hur negativa resultatavvikelser ska åtgärdas
Kvalitetsutveckling följs upp så att förvaltningen och avdelningarna har en god bild av den egna utvecklingen
Det finns förberedda handlingsplaner för hur negativa kvalitetsavvikelser ska åtgärdas
Produktivitetsutveckling följs upp så att förvaltningen och avdelningarna har en god bild av den egna utvecklingen
Det finns förberedda handlingsplaner för hur negativa produktivitsavvikelser ska åtgärdas
Specifika risker följs upp så att den nivå som ska hantera respektive risk har en god bild av riskutvecklingen
Det finns förberedda handlingsplaner för att hantera uppkomna risker
3.2 Ansvar/befogenheter
Individuellt ansvar och befogenheter för att hantera negativa avvikelser och risker är tydligt angivet
Befogenheter och ansvar för denna hantering är fördelat till lägsta effektiva nivå inom förvaltningen
3.3 Incitament
Chefers och medarbetares individuella mål är tydligt kopplade till verksamhetsmål/strategi
Generellt sett är uppfyllelse av verksamhetsmål ett viktigt lönekriterium inom förvaltningen
Både bra och dåliga individuella insatser uppmärksammas kontinuerligt av cheferna
Både chefer och medarbetare får god tid för individuella utvecklingssamtal
4. Information och kommunikation
Det finns fungerande forum för dialog om mål, uppföljning och avvikelshantering på förvaltningen och avdelningarna
Det finns en interaktiv dialog om strategi inom förvaltningen
Varje organisationsnivå (förvaltning, avdelning) får regelbundet information om egna resultat
5. Övervakning
Det ovan beskrivna systemet utvärderas regelbundet
Det pågår ett systematiskt utvecklingsarbete av ovan beskrivet system