



STADSREVISIONEN

REVISORSGRUPP 1

STOCKHOLMS STAD	
Kommunstyrelsen	
KF/KS Kansli	
Ink.	2009 -09- 28
Dnr:	050-1986/2009
Till:	KI

Kommunstyrelsen
Exploateringsnämnden
Utbildningsnämnden
Stadsdelsnämnden Spånga-Tensta
Stadsdelsnämnden Farsta
Micasa Fastigheter i Stockholm AB
Stockholms Stads Bostadsförmedling AB

Stadens externa kommunikation

Revisorsgrupp 1 har den 24 september 2009 behandlat bifogade revisionsrapport, nr 9/2009.

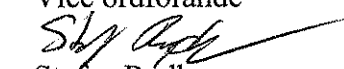
Av granskningen framgår att stadens kommunikationspolicy är känd på ledningsnivå och följs i stort inom granskade nämnder och bolagsstyrelser. De visar generellt en medvetenhet om att kommunikation behöver ske på många olika sätt och anpassas till olika målgrupper.

Det framgår också av granskningen att uppföljning av kommunikationsinsatser sker sällan eller mer sporadiskt på de granskade nämnderna. De bör därför utveckla sin uppföljning och utvärdering som visar att den externa kommunikationen fått avsedd effekt.

Revisorerna ställer sig i övrigt bakom rapporten och överlämnar den till kommunstyrelsen för yttrande. Yttrandet ska ha inkommit till revisorsgruppen senast den 30 november 2009. Revisorerna överlämnar rapporten till exploateringsnämnden, utbildningsnämnden, stadsdelsnämnderna Spånga-Tensta och Farsta, Micasa Fastigheter i Stockholm AB och Stockholms Stads Bostadsförmedling AB för kännedom.

På revisorernas vägnar


Bengt Akalla
Ordförande


Hans Ravelius
Vice ordförande

Stefan Rydberg
Sekreterare



DNR 420-140/2009
SID 2 (2)
2009-09-24

Kopia:

Stadsdirektören

Berörda förvaltningschefer

Berörda bolagschefer

Rapportsammandrag

STADENS EXTERNA KOMMUNIKATION

INLEDNING/BAKGRUND

Kommunfullmäktige antog hösten 2006 en kommunikationspolicy för stadens nämnder och styrelser. Stadens kommunikation ska bidra till förverkligandet av beslut, fullmäktiges verksamhetsmål och Vision 2030. Kommunikationen ska också skapa en intern samhörighet och en extern tydlighet. I policyn ingår även en grafisk profil. Stadsrevisionen har genomfört en granskning för att bedöma om policyn stöder verksamhetsmålen och hur väl den följs av ett antal nämnder och bolagsstyrelser.

STADSREVISIONENS IAKTTAGELSER

- Stadens kommunikationspolicy är känd på ledningsnivå och följs i stort inom granskade nämnder och bolagsstyrelser.
- Stadens grafiska profil uppfattas som tydlig.
- Förvaltningarna anser att stadsledningskontorets kommunikationsstab är ambitiös och gärna ger stöd. Bolagen däremot uttrycker behov av större självständighet.
- Förvaltningar och bolag önskar mer vägledning i när stadens olika budskap ska användas. Som exempel nämns *Stockholm The Capital of Scandinavia*.
- Staden har en mångfald av informationskanaler såsom webb, trycksaker och olika mötesformer. De granskade förvaltningarna och bolagen visar generellt en medvetenhet om att kommunikation behöver ske på många olika sätt och anpassas till olika målgrupper.

STADSREVISIONENS REKOMMENDATIONER

- Den kommunikationsansvarige bör arbeta nära ledningen för förvaltningen/bolaget.
- Uppföljning av olika informationsinsatser sker sällan eller mer sporadiskt på de granskade förvaltningarna. De bör därför utveckla sin uppföljning och utvärdering som visar att den externa informationen fått avsedd effekt.
- Antal styrande dokument för kommunikation bör begränsas.
- Stadsledningskontoret håller i ett antal nätverksträffar. De kan anpassas mer efter behov och målgrupp.

GRANSKNINGENS GENOMFÖRANDE

Granskningen har genomförts med hjälp av konsult. Den har inriktats på kommunstyrelsens samordnande roll och hur de övergripande målen i kommunikationspolicyn förverkligas. Verifierande granskning har skett på utbildningsnämnden, exploateringsnämnden, stadsdelsnämnderna Spånga-Tensta och Farsta, Micasa Fastigheter i Stockholm AB samt Stockholms Stads Bostadsförmedling AB.

FRÅGOR OM RAPPORTEN BESVARAS AV

- Förtroendevald revisor Jarl Wennerholm
08-661 36 72, 070-723 46 95
- Förtroendevald revisor Urban Karlsson
08-94 27 97
- Stadsrevisor Staffan Moberg, 08-508 29 414.

Rapporten finns på www.stockholm.se/revision



Revisionsrapport



STADENS EXTERNA KOMMUNIKATION

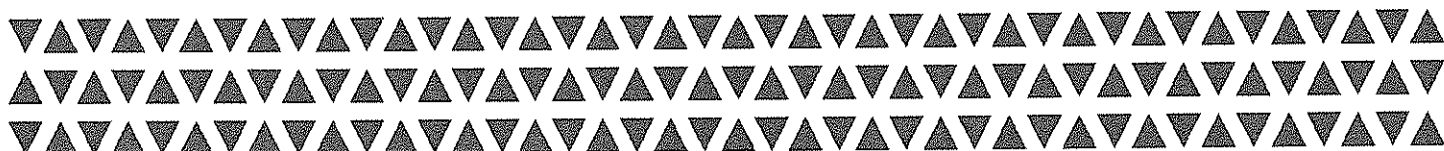
Stadens kommunikationspolicy är känd på ledningsnivå och efterlevs i stort inom granskade nämnder och bolagsstyrelser. Den grafiska profilen uppfattas som tydlig

Den kommunikationsansvarige på förvaltningen/bolaget bör arbeta nära ledningen

Antal styrande dokument för kommunikation bör begränsas

Staden har en mångfald av informationskanaler och de är anpassade till olika målgrupper

Nämnderna bör utveckla sin uppföljning och utvärdering av den externa informationen



Den kommunala revisionen är fullmäktiges kontrollinstrument för att granska den verksamhet som bedrivs i nämnder och bolagsstyrelser. Stadsrevisionen i Stockholm granskar nämnders och styrelserns ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt fullmäktiges uppdrag. Stadsrevisionen omfattar både de förtroendevalda revisorerna och revisionskontoret.

I "årsrapporter" för nämnder och "granskningspromemorior" för styrelser sammanfattar Stadsrevisionen det gångna årets synpunkter på verksamheten. Särskilda granskningar som sker under året publiceras löpande som "revisionsrapporter" och i vissa fall som "promemorior".

Publikationerna finns på Stadsrevisionens hemsida. De kan också beställas från revisionskontoret.

STADSREVISIONEN

Revisionskontoret

www.stockholm.se/revision

Besöksadress: Hantverkargatan 3 A, 1 tr

Postadress: 105 35 Stockholm

Telefon: 08-508 29 000

Fax: 08-508 29 399



Kommunstyrelsen
Exploateringsnämnden
Utbildningsnämnden
Stadsdelsnämnden Spånga-Tensta
Stadsdelsnämnden Farsta
Micasa Fastigheter i Stockholm AB
Stockholms Stads Bostadsförmedling AB

Stadens externa kommunikation

Revisorsgrupp 1 har den 24 september 2009 behandlat bifogade revisionsrapport, nr 9/2009.

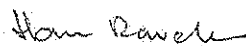
Av granskningen framgår att stadens kommunikationspolicy är känd på ledningsnivå och följs i stort inom granskade nämnder och bolagsstyrelser. De visar generellt en medvetenhet om att kommunikation behöver ske på många olika sätt och anpassas till olika målgrupper.

Det framgår också av granskningen att uppföljning av kommunikationsinsatser sker sällan eller mer sporadiskt på de granskade nämnderna. De bör därför utveckla sin uppföljning och utvärdering som visar att den externa kommunikationen fått avsedd effekt.

Revisorerna ställer sig i övrigt bakom rapporten och överlämnar den till kommunstyrelsen för yttrande. Yttrandet ska ha inkommit till revisorsgruppen senast den 30 november 2009. Revisorerna överlämnar rapporten till exploateringsnämnden, utbildningsnämnden, stadsdelsnämnderna Spånga-Tensta och Farsta, Micasa Fastigheter i Stockholm AB och Stockholms Stads Bostadsförmedling AB för kännedom.

På revisorernas vägnar


Bengt Akalla
Ordförande


Hans Ravelius
Vice ordförande


Stefan Rydberg
Sekreterare



DNR 420-140/2009
SID 2 (2)
2009-09-24

Kopia:

Stadsdirektören

Berörda förvaltningschefer

Berörda bolagschefer



Sammanfattning

Kommunfullmäktige antog i juni 2006 en kommunikationspolicy som gäller för samtliga nämnder och styrelser. Stadens kommunikation ska bidra till förverkligandet av beslut, fullmäktiges verksamhetsmål och Vision 2030. Kommunikationen ska också skapa en intern samhörighet och en extern tydlighet. I policyn ingår även en grafisk profil, som ska bidra till detta.

En granskning har genomförts för att bedöma om policyn stöder verksamhetsmålen och hur väl den följs av ett urval av nämnder och styrelser. Granskningen har gjorts med hjälp av konsult.

Revisionskontoret hänvisar till den bilagda konsultrapporten och vill utifrån granskningens revisionsfrågor lyfta fram följande.

Kommunikationen som stöd till verksamheter

Vision 2030 och stadens verksamhetsmål är väl kända av samtliga granskade förvaltningar. Förenkla, förtydliga och förklara budskapen är genomgående kännetecknen för kommunikationen med medborgarna.

Det finns många dokument såsom kommunikationsplan, -policy och -strategi, vilket kan skapa förvirring och dokumenten blandas ihop. Revisionskontoret anser därför att antal styrande dokument för kommunikation bör begränsas. Dokumenten bör också ha tydliga syften.

Granskningen visar att den kommunikationsansvarige bör arbeta nära ledningen för förvaltningen/bolaget.

Hur följs kommunikationspolicy och grafisk profil?

Kommunikationspolicyn är känd på en övergripande nivå inom de granskade förvaltningarna och bolagen, men inte fullt ut bland de intervjuade rektorerna. Den grafiska profilen uppfattas över lag som tydlig och att det är positivt att den finns. Merparten av granskade bolag och förvaltningar använder stadens logotyp S:t Erik. Micasa Fastigheter avviker, vid tiden för granskningen, från regeln om att stadens logotyp alltid ska finnas med. Bolaget har senare påbörjat revidering av sin grafiska manual.

Flera av de granskade förvaltningarna och bolagen anser att det är otydligt när The Capital of Scandinavia och andra budskap ska användas och uppfattar dem ibland som ytterligare logotyper. De granskade önskar mer vägledning i när de olika budskapen ska användas.



Ledning och samordning av stadens kommunikation

De granskade förvaltningarna anser att stadsledningskontorets kommunikationsstab är ambitiös och gärna ger stöd. Bolagen, däremot, uttrycker behov av större självständighet och mindre inblandning från stadsledningskontoret. Micasa Fastigheter anser att stadsledningskontorets ansvar och roll i förhållande till förvaltningar och bolag behöver klargöras.

Stadsledningskontoret håller i ett stort antal nätverksträffar, varför de kan anpassas mer efter behov och profession.

Uppföljning och utvärdering av informationsinsatser

Uppföljning av olika informationsinsatser sker sällan eller mer sporadiskt på de granskade förvaltningarna. De bör därför utveckla sin uppföljning och utvärdering som visar att den externa informationen fått avsedd effekt i relation till stockholmarna.

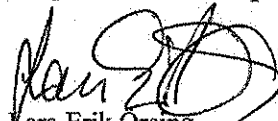
I strategin för Stockholm webb framgår att det krävs kontinuerlig uppföljning, utvärdering och mätning av intranätet och den externa hemsidan. För att kunna bedöma effekter är det viktigt att få kunskap om användarvänlighet, surfbenägenhet m.m. Erfarenheter från Bostadsförmedlingens statistikuppföljning kan tas tillvara.

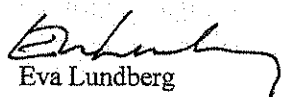
Informationskanaler

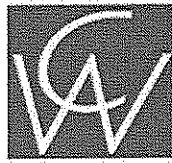
Staden har en mångfald av olika informationskanaler såsom webb, trycksaker och olika mötesformer. Hemsidan Stockholm.se upplevs av de intervjuade som informativ men också av en del som svårnavigerad.

De granskade förvaltningarna och bolagen visar generellt en medvetenhet om att kommunikation behöver ske på många olika sätt och målgruppsanpassas. Som exempel kan nämnas att Bostadsförmedlingen har avsatt resurser i form av datorer och personal i sin kundtjänst för hjälp till dem som behöver. Det är förvånande att de som har lägst datorvana uppskattar Bostadsförmedlingens webb-tjänst mest. Det kommunala pensionärsrådet (KPR) ser farhågor i att e-tjänster utesluter många äldre.

Skolorna visar ofta goda exempel på uppfinningsrikedom när det gäller att hitta nya kommunikationskanaler. Ett annat gott exempel är Farsta stadsdelsförvaltning som driver ett projekt kring uppsökande verksamhet för äldre över 80 år.


Lars-Erik Orsing
Bitr. stadsrevisor


Eva Lundberg
Revisor



CARLÉN & WERNER AB

Stockholms stads externa kommunikation

Kerstin Carlén
Johan Werner

2009-09-24

)

)

)

)

100

INNEHÅLL

1	Inledning	3
1.1	Bakgrund	3
1.2	Uppdrag och syfte.....	3
1.3	Revisionsfrågor.....	3
1.4	Förvaltningar och bolag	4
1.5	Granskningsmetoder	4
1.5.1	Dokumentgranskning.....	4
1.5.2	Intervjuer.....	4
2	Styrande dokument	5
3	Resultat av granskade förvaltningar och bolag	7
3.1	Kommunikation av stadens vision och mål	8
3.2	Kommunikationspolicy och grafisk profil	15
3.3	Ledning och samordning av stadens kommunikation	19
3.4	Uppföljning och utvärdering av informationsinsatser	24
3.5	Informationskanaler	27
3.5.1	Tillräckliga och målgruppsanpassade informationskanaler.....	29
3.6	Antal användare på Stockholm.se	32
4	Förbättringsförslag	34

Bilagor

1. Statusrapport för e-tjänster och kontaktcenter
2. Förteckning över intervjuade personer

THE UNIVERSITY OF CHICAGO
LIBRARY

)

)

)

)

1 Inledning

I denna rapport redovisas inledningsvis faktaavsnitt ur stadens styrande dokument. Därefter följer konsulternas kommentarer utifrån revisionsfrågor i uppdraget. Rapporten avslutas med konsulternas förbättringsförslag.

1.1 Bakgrund

Kommunfullmäktige i Stockholms stad antog hösten 2006 en kommunikationspolicy för samtliga nämnder och bolagsstyrelser. I policyn framhålls att stadens kommunikation ska bidra till förverkligandet av beslut, fullmäktiges verksamhetsmål och Vision 2030 (Ett Stockholm i världsklass). Kommunikationen ska också skapa en intern samhörighet och en extern tydlighet.

I policyn ingår även den gemensamma *grafiska profilen*. Den ger stadens verksamheter möjlighet att kommunicera utifrån sina mål och målgrupper och ska samtidigt tydligt signalera tillhörigheten till Stockholms stad. Den grafiska profilen ska bidra till att skapa extern tydlighet och intern samhörighet.

För att göra det lättare för medborgare och näringsliv att komma i kontakt med staden inrättas kontaktcenter och i e-strategin fastslås hur IT ska användas. Fullmäktige beslutade i oktober 2007 om organisation, modell för finansiering samt utveckling och införande av nya e-tjänster.

1.2 Uppdrag och syfte

Granskningen ska belysa om stadens kommunikationspolicy stöder de övergripande verksamhetsmålen och hur väl policyn, inklusive den grafiska profilen, följs av ett antal förvaltningar och bolag. Granskningen belyser också i vilken utsträckning medborgarna använder stadens hemsida samt hur medborgare utan tillgång till internet nås av stadens information. Dessutom redovisas statusläge för e-tjänster och kontaktcenter, se bilaga 1. I denna bilaga ingår inte, i konsulternas uppdrag, att analysera eller kommentera eftersom projektet/verksamheten är i ett uppbyggnadsskede.

Granskningen har inriktats på kommunstyrelsens samordnande roll och hur de övergripande målen i kommunikationspolicyn förverkligas.

Uppdraget inleds med att granska hur stadsledningskontoret hanterar sitt uppdrag att leda, samordna och följa upp stadens kommunikationsarbete utifrån kommunikationspolicyn, inklusive tillämpningen av den grafiska profilen. Därefter sker verifierande granskning på ett antal nämnder och bolag. Avsnitten under punkt 3 avslutas med konsulternas kommentarer.

Granskningen har genomförts av konsulterna Kerstin Carlén och Johan Werner, Carlén & Werner AB.

1.3 Revisionsfrågor

Granskningen ska ge svar på följande frågor:

1. Bidrar stadens kommunikation till att förankra och göra stadens verksamhetsmål kända för medborgare och intressenter?
2. Följer de granskade nämnderna och bolagen policyn och den grafiska profilen?

3. Är kommunstyrelsens ledning och samordning av stadens kommunikation tillräcklig och ändamålsenlig?
4. Utvärderas stadens informationsinsatser? Följs de upp?
5. Vilka informationskanaler finns tillgängliga för stadens medborgare och andra intressenter?
6. Är stadens informationskanaler tillräckliga och anpassade till behov hos olika målgrupper, t.ex. äldre och medborgare med utländsk härkomst?
7. Är de nya e-tjänsterna utformade med hänsyn till behov hos olika målgrupper, t.ex. äldre och medborgare med utländsk härkomst?
8. Hur får medborgare utan tillgång till internet information rörande stadens verksamheter?
9. I vilken omfattning söker stadens medborgare och andra intressenter information på stadens hemsida och e-tjänster?

1.4 Förvaltningar och bolag

De förvaltningar och bolag som ingår i granskningen är följande:

- Stadsledningskontoret
- Serviceförvaltningen/kontaktcenter
- Utbildningsförvaltningen
- Exploateringskontoret
- Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning
- Farsta stadsdelsförvaltning
- Micasa Fastigheter i Stockholm AB
- Stockholms Stads Bostadsförmedling AB

1.5 Granskningsmetoder

Här följer en beskrivning av metoder som använts i granskningen.

1.5.1 Dokumentgranskning

Relevanta dokument har granskats och bedömning gjorts av hur väl de följs. Granskning av styrande dokument syftar bl.a. till att få en bild av hur stadsledningskontoret säkerställer att förvaltningar och bolag arbetar i enlighet med stadens kommunikationspolicy, samt hur stadsledningskontoret leder, samordnar och följer upp genomförandet av policyn samt den grafiska profilen.

Dokumentationsgranskning har även genomförts inom de granskade förvaltningarna och bolagen. Syftet har varit att få en bild av hur dessa arbetar med genomförande av kommunikationen utifrån policyns intentioner.

1.5.2 Intervjuer

Intervjuer har genomförts på stadsledningskontoret, serviceförvaltningen och de granskade förvaltningarna och bolagen. Syftet med intervjuerna har varit att få svar på de revisionsfrågor som anges i uppdraget. Förteckning över intervjuade personer finns i bilaga 2.

Stadsledningskontoret och serviceförvaltningen

Kommunstyrelsen har genom sin förvaltning, stadsledningskontoret, ansvar för att kommunfullmäktiges beslut verkställs, följs upp och utvärderas. Stadsledningskontorets kommunikationsstab har en strategisk funktion kring kommunikation. Det innebär bl.a. att säkerställa att information om fattade beslut når ut till stadens invånare. Insatserna ska spegla vad som är fullmäktiges mål. Vidare ska kommunikationsstaben stödja avdelningarna inom stadsledningskontoret i deras informationsarbete och även vara pådrivande och stödjande i förhållande till informatörerna på övriga förvaltningar och bolag i staden.

Intervjuerna på stadsledningskontoret (slk) hade till syfte att granska hur stadsledningskontoret hanterar sitt uppdrag att leda, samordna och följa upp stadens kommunikationsarbete utifrån kommunikationspolicyn, inklusive tillämpningen av den grafiska profilen.

I stadsledningskontorets uppgifter ingår även utvecklingsarbetet med e-tjänster. I granskningen har en beskrivning av statusläget för e-tjänster och kontaktcenter genomförts. Kontaktcenter är organisatoriskt placerat under servicenämnden. *En statusrapport om e-tjänster och kontaktcenter* finns som bilaga 1.

Intervjuer har genomförts med kommunikationsdirektör, kommunikationsstab och projektledare för e-tjänstprogrammet. På serviceförvaltningen har verksamhetschefen för kontaktcenter intervjuats.

Förvaltningar och bolag

För att få en verifiering av hur stadsledningskontorets styrning, samordning och uppföljning fungerar i praktiken, granskades hur de utvalda förvaltningarna och bolagen implementerat och följer kommunikationspolicyn och den grafiska profilen. För att beskriva statusläget kring e-tjänster och kontaktcenter har detta även berörts vid intervjuer med de granskade förvaltningarna och bolagen.

Individuella intervjuer genomfördes med kommunikationsansvariga inom de granskade förvaltningarna och bolagen. Gruppintervjuer genomfördes även med ledningsgruppen i de granskade stadsdelsförvaltningarna. Inom utbildningsförvaltningen har även några rektorer intervjuats.

Inom exploateringskontoret intervjuades även företrädare för samarbetspartners inom *Stockholm Bygger* för att verifiera hur den externa kommunikationen upplevs.

Representanter för kommunala pensionärsrådet intervjuades för att ge sin bild av den externa kommunikationen och speciellt utifrån ett äldreperspektiv.

2 Styrande dokument

I följande avsnitt redovisas styrande dokument som är relevanta avseende den externa kommunikationen. Stadens kommunikationspolicy är central i granskningen eftersom den till stora delar handlar om hur policyn följs.

Vision Stockholm 2030

Stockholms stad har under våren 2006 - våren 2007 utarbetat en långsiktig och samlad vision för Stockholms utveckling och för en hållbar tillväxt, *Ett Stockholm i världsklass* -

*Vision 2030.*¹ Arbetet har letts av stadsledningskontoret och visionen har vuxit fram genom dialoger inom staden och med företrädare för näringslivet, utbildningsväsendet, andra myndigheter m.fl. Visionen antogs av kommunfullmäktige (KF) i Stockholms stad den 11 juni 2007.

I beslutet anges att:

- kommunstyrelsen ska beakta visionen vid upprättande av förslag till budget för 2008.
- samtliga nämnder ges i uppdrag att utgå från visionen i sin långsiktiga verksamhetsplanering och vid framtagande av strategiska planer, program och policys.
- Stockholms Stadshus AB uppmanas att ge samtliga bolagsstyrelser i uppdrag att utgå från visionen i sin långsiktiga verksamhetsplanering och vid framtagande av strategiska planer, program och policys.
- Kommunstyrelsen ges i uppdrag att ta fram en kommunikationsplan och genomföra kommunikationsinsatser för Ett Stockholm i världsklass – Vision Stockholm 2030.

En kommunikationsplan har tagits fram av stadsledningskontorets kommunikationsstab, *Vision 2030- extern kommunikation*² som bl.a. beskriver roller och ansvar i organisationen, vilka kommunikationskanaler som ska användas samt aktiviteter och tidsplan.

Budget 2009-2011

*Budget 2009 för Stockholms stad och inriktning för 2010-2011*³ inleds med en återkoppling till visionen *Ett Stockholm i världsklass*. Staden har tre inriktningsmål som harmonierar med visionen:

- Stockholm ska vara en attraktiv, trygg, tillgänglig och växande stad för boende företagande och besök
- Kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras
- Stadens verksamheter ska vara kostnadseffektiva

Under respektive inriktningsmål finns specifika verksamhetsmål. Indikatorer har tagits fram för mätning av måluppfyllelse. KF anger särskilda aktiviteter för att nå målen för respektive verksamhetsområde. Staden använder ILS-webb som planerings- och uppföljningsverktyg.

Stadsledningskontorets kommunikationsstab har tagit fram en *Kommunikationsplan för budget 2009*⁴ som innehåller hur budgeten ska kommuniceras från stadsledningskontoret internt i organisationen och ut till medborgarna.

Kommunikationspolicy

*Kommunikationspolicy för Stockholms stad*⁵ beslutades av kommunfullmäktige i juni

¹ *Ett Stockholm i världsklass - Vision 2030* (Dnr 311-4678/2005, 109-4181/2006)

² *Kommunikationsplan: Vision 2030 – extern kommunikation* (2009-02-04)

³ *Budget 2009 för Stockholms stad och inriktning för 2010-2011* (Dnr 111-1031/2008)

⁴ *Kommunikationsplan för Budget 2009* (2008-07-28)

⁵ *Kommunikationspolicy för Stockholms stad* (Dnr 059-577/2006)

2006. I beslutet fastställdes att

1. Kommunikationspolicyn ska gälla för stadens nämnder och bolagsstyrelser fr.o.m. den 1 oktober 2006.
2. Regler för användandet av symbolen S:t Erik i enlighet med kommunikationspolicyn, fastställs att gälla för stadens nämnder och bolagsstyrelser fr.o.m. den 1 oktober 2006.
3. Stadens gymnasieskolor ska ges möjlighet att använda inarbetade, egna symboler och märken i sin marknadsföring. Detta ska ske tillsammans med Stockholms stads logotyp, enligt riktlinjer i handboken för den grafiska profilen.

Kommunikationspolicyn syftar till att beskriva stadens förhållningssätt i kommunikationsfrågor. Den vill tydliggöra ansvarsfördelning för kommunikationen inom staden och vilka staden kommunicerar med och varför. I policyn anges mål och budskap, rättigheter och skyldigheter. Kommunikationspolicyn kompletteras med *Grafisk manual för Stockholms stad*⁶ där regler för t.ex. logotypen S:t Erik, typografi, färger och layout anges. Den grafiska manualen finns även på Stockholm.se och stadens intranät.

Kommunikationspolicyn ska bidra till att signalera att det är *en* stad, Stockholm. I policyn anges att kommunikationen ska ske utifrån stadens gemensamma värden – att vara trovärdiga, tillgängliga och aktiva. Policyn gäller t.o.m. år 2011.

3 Resultat av granskade förvaltningar och bolag

Stockholms stad har de senaste åren varit inne i en expansiv utveckling där staden växer när det gäller befolkning, byggande och företagsutveckling. Den digitala tekniken har samtidigt utvecklats i snabb takt. Stockholms stad hade bara för ett par år sedan en omodern webbplats med små eller inga möjligheter till integrering med olika verksamhetssystem och tjänster.

Möjligheten att utföra tjänster på webbplatsen när som helst på dygnet har inneburit ökade krav från medborgarna. Tekniken har gjort det möjligt att kommunicera på olika sätt, via webb, mobiltelefon, chat m.m. Vi har som konsumenter blivit mer vana att utföra tjänster via internet, att följa ärendet steg för steg och få information om t.ex. när min beställda vara eller tjänst levereras.

Stockholm stad har trots sin storlek lyckats samla all teknik till en gemensam plattform. I linje med visionen och kommunikationspolicyn kan man nu börja se att det är *en stad* som har en gemensam webbplats, en gemensam logotyp och ett gemensamt budskap. Ordet kommunikation kommer från latinets "communicare" som betyder att något blir gemensamt, gemenskap eller tillsammans. Utifrån denna granskning kan konstateras att en positiv utveckling sker i staden inom området kommunikation. Staden går från att enbart ha talat om information till att vidga begreppet mot *kommunikation* och att detta sker på ett medvetet sätt. Det innebär att gå från envägs kommunikation till att också involvera mottagaren i kommunikationen. Det sker i dialog och blir ett lärande i mötet med medborgare och andra intressenter.

⁶ *Grafisk manual för Stockholms stad* (Version 1.0. 2006)

Funktionerna inom detta område håller på att förändras till att bli mer professionella. I granskningen kan vi se en tendens till att förvaltningar och bolag även för in ett strategiskt perspektiv. Det kan t.ex. på sikt innebära att funktionen kommunikatör blir en egen profession och inte, som förekommer i dag, en del i en kombinationstjänst för t.ex. administratörer. Marknadsföring, PR och varumärkesprofilering är också ganska nytt för kommunal verksamhet, men har blivit en viktig del i konkurrens om kunder, medborgare, besökare och andra som verkar i staden.

Nu har tekniken möjliggjort näst intill otänkbara lösningar som innebär större krav på att förändra organisation och arbetssätt för att använda den nya tekniken. Detta gäller inte minst vid utveckling av e-tjänster. Det är viktigt i denna utveckling att det som kommuniceras externt överensstämmer med hur verkligheten ser ut internt.

Webbplatsen kommer på sikt att få en ännu större betydelse och mobiltelefonens möjligheter är bara i början av sin utveckling. Kraven på att kunna mäta effekterna av kommunikationen kommer med all sannolikhet att öka.

I följande avsnitt redovisas resultat från dokumentgranskning och intervjuer från de granskade förvaltningarna och bolagen. Redovisningen sker utifrån de revisionsfrågor som granskningen ska ge svar på. Varje avsnitt avslutas med konsulternas kommentarer.

3.1 Kommunikation av stadens vision och mål

I kommunikationspolicyn står att stadens kommunikation ska bidra till att förankra och göra stadens verksamhetsmål kända för medborgare och intressenter. Visionen kommuniceras på många olika sätt från staden både internt och externt. På Stockholm.se finns information om visionen där även en informationsfilm kan ses och länkar till mer information. Även broschyrer och foldrar i olika utföranden finns om visionen. Alla medarbetare har fått möjlighet att ta del av information via intranätet eller CD-rom.

I kommunikationspolicyn anges att alla förvaltningar och bolag ska utarbeta en kommunikationsplan.

I detta avsnitt redovisas hur stadsledningskontoret och de granskade förvaltningarna och bolagen kommunicerar vision och mål externt samt om kommunikationsplaner har utarbetats kring den externa kommunikationen. Avsnittet avslutas med konsulternas kommentarer.

Stadsledningskontoret

Stadsledningskontorets kommunikationsstab, som består av nio medarbetare och en chef, har det övergripande, strategiska ansvaret för kommunikationen i staden. Staben ska styra, samordna och följa upp stadens kommunikationsarbete.

Vision och mål

Vision 2030 är det övergripande budskapet i kommunikationen. Kommunikationsstaben kommunicerar mål och vision på övergripande nivå. Förvaltningar och bolag har ansvar för att kommunicera Vision 2030 inom sina respektive ansvarsområden till stockholmare, besökare och företag. Förvaltningarna och deras medarbetare omvandlar innehållet i målen till sina målgrupper. I flera fall samordnar kommunikationsstaben arbetet när flera förvalt-

ningar är inblandade. Förvaltningarna och bolagen har stor frihet i kommunikationen, anser slk:s kommunikationsstab.

Beslut i kommunikationsfrågor fattas på den nivå där verksamhetsansvaret ligger.

Kommunikationsstaben har tagit fram en kommunikationsplan för visionsarbetet. Det finns även planer utarbetade för andra konkreta aktiviteter som t.ex. budget 2009 och ordförandeskapet i EU 2009.

Den övergripande kommunikationsplanen för staden utarbetas av staben och ska revideras årligen. Vid granskningstillfället var den övergripande kommunikationsplanen för staden inte känd på granskade förvaltningar och bolag eftersom den skickades ut vid samma tidpunkt. Kommunikationsplanen fokuserar på det som ska uträttas under året. Den bygger på visionen och stadens tre inriktningsmål.

Interaktiva moduler alternativt CD-rom har tagits fram som modell för att kommunicera visionen internt och till stadens entreprenörer. På stadsledningskontoret och på alla förvaltningar kan man följa upp hur många medarbetare/enheter som tagit del av modulerna.

Chefer och kommunikatörer är kommunikationsstabens främsta målgrupper internt.

Exploateringskontoret

Exploateringskontoret leder arbetet med genomförandet av de planer som rör den fysiska miljön i Stockholm. Det innebär förvaltning, utveckling och exploatering av stadens mark. Några exempel på projekt är Hammarby Sjöstad, Slussen, Lindhagen, Annedal, Kista och Liljeholmen-Årstadal.

Vision och mål

Vision 2030 är en naturlig "pekare" som gör att budskapet blir tydligt. De intervjuade beskriver att de upplevde, när visionen kom, att den var skriven för dem. Visionen var så tydlig att den egentligen inte behövde brytas ner. Målen har också brutits ner utifrån visionen och visualiseras i den externa kommunikationen.

Inriktningsmålen beskrivs på exploateringskontorets webbplats, som i följande exempel: "I de politiska inriktningsmålen ska staden planera för och bygga 15 000 bostäder under innevarande mandatperiod varav 1000 ska byggas i Stockholms city och 6000 ska vara hyreslägenheter".

Exploateringskontorets kommunikationsplan utgår ifrån stadens kommunikationspolicy och beskriver tydligt den externa kommunikationen. Den ger också en ingående beskrivning av rutiner för informationsinsatser i projekt. En bilaga i planen innehåller ett skyltprogram som kan ses som ett komplement till stadens grafiska profil. Det finns särskilda regler för skyltar i trafikmiljö som Vägverket tagit fram. Dessa regler saknas i stadens grafiska profil.

Kommunikationsplanen ska revideras och ett avsnitt om exploateringskontorets värdegrund ska då läggas till.

Kommunikationsplaner utarbetas också i alla projekt. I innerstaden är allmänheten inte så van vid att det byggs nytt. Det blir ofta protester trots samrådsförfarande. Därför är det viktigt att informera innan bygget kommer i gång. Vid t.ex. planering av Citybanan så påbörjades informationen 1,5 år innan första spadtaget togs. Information från entreprenörer stäms av innan det går ut till allmänheten. Det är viktigt att informationen är relevant och kan förstås.

I vanliga projekt ligger informationsansvaret i projektledaruppdraget. Alla medarbetare som har behov, oftast ansvariga projektledare, erbjuds medieutbildning för att kunna kommunicera med press och andra medier. Politiker går ibland ut till media med pressmeddelanden direkt utan att kommunikationsenheten först har fått kännedom om det.

Stockholm Bygger

I Stockholm Bygger samarbetar staden och näringslivet. Initiativet är taget av Stockholms stad, Stockholms Byggmästareförening, Fastighetsägarna i Stockholm och Stockholms Byggnadsförening. Det är ett långsiktigt projekt. Ambitionen från Stockholm Bygger är att kunna spegla både näraliggande projekt och långsiktiga planer. Stockholms Bygger ska samtidigt vara mötesplats, diskussionsforum och nätverk.

Vision 2030 är integrerat i Stockholm Bygger. Vision och mål förmedlas via stockholm.se, utställning i kulturhuset och tidningsbilaga *Stockholm Bygger* till hushållen. Vision 2030 har presenterats på Stockholm Byggers frukostmöten. Skriftligt material har också skickats ut. Frukostmöten upplevs, av de intervjuade, som ett öppet och ärligt sätt att presentera information på och det inbjuder till dialog.

Stadens samarbetspartners i Stockholm är remissinstanser i många frågor bl.a. Vision 2030. Workshops med branschens företrädare är dock att föredra, framkom vid intervjun. Detta arbetssätt praktiserades vid framtagande av översiktsplanen, regionplanen och visionen för Järvafältet.

Utbildningsförvaltningen

Sommaren 2007 fördes grundskolan över från stadsdelsförvaltningarna till utbildningsförvaltningen. Utbildningsförvaltningen är den största förvaltningen i staden och har ca 16 000 anställda varav ca 300 är administratörer. Utbildningsförvaltningen verkställer utbildningsnämndens beslut gällande kommunal förskoleklass, grundskola, sarskola, gymnasieskola, kommunal vuxenutbildning (komvux), vuxenutbildning för utvecklingsstörda (särsvux) samt för skolbarnsomsorg. Ansvarer omfattar också skolhälsovård, elevvård, modersmålsundervisning samt insatser och tjänster för elever i behov av särskilt stöd. Inom utbildningsförvaltningen finns tre driftsavdelningar – grundskole-, gymnasie- och vuxenutbildningsavdelning.

Grundskolans ledning är organiserad i fyra delar som består av vardera ca 30 rektorer ifrån innerstads- respektive ytterstadsområden. Grupperna kallas för fyringar och varje grupp leds av biträdande grundskolechefer. Vid organisationsstarten arbetade man särskilt med värdegrundsfrågor och att skapa en gemensam plattform för grundskolan.

Vision och mål

Utbildningsförvaltningens vision och mål bygger på stadens Vision 2030. Stadens vision har brutits ner till en egen vision, *En skola i världsklass*. Inom grundskolorna, gymnasie-

skolorna och vuxenutbildningsenheterna pågår arbeten kring hur den visionen ska kunna genomföras. Förvaltningschefen och avdelningscheferna arbetar med visioner och mål tillsammans med förvaltningens kommunikationsgrupp.

Det som kommuniceras ut är *hur* målen ska förverkligas. De bryts ner till begriplig nivå för föräldrar och elever. Kommunikationen sker också på ett individuellt plan, t.ex. i utvecklingssamtal.

Utbildningsförvaltningens vision och mål skulle kunna ha en större koppling till stadens Vision 2030, framkom i intervjuer. "Det skulle då kunna få en större växelverkan. Vi kör nu skolans spår". Information om Vision 2030 via modul på intranätet eller CD-rom har rent tekniskt varit svår att genomföra på skolorna. Rektorerna är dock allmänt positiva till att det finns en hög ambition i staden.

Det finns ett flertal kommunikationsplaner på utbildningsförvaltningen, men vid granskningstillfället fanns ingen övergripande plan. Driftsavdelningarna har även egna kommunikationsplaner. Utbildningsförvaltningen har utgått ifrån stadens kommunikationspolicy och producerade 2007 en kommunikativ plattform. Stadens policy och utbildningsförvaltningens kommunikativa plattform utgör grunden för de kommunikationsplaner som utarbetas.

Skolor

Informationsmaterialet från stadsledningskontoret om Vision 2030 har tagits emot och genomförts i olika omfattning och på olika sätt på de granskade skolorna. All personal, klassråd och föräldrar har sett visionsfilmen på en skola. En annan har även visat filmen för föräldrar. Den tredje skolan har inte diskuterat visionen i någon större omfattning ännu. Reaktionen på sättet att föra ut visionen har skiftat hos medarbetare på skolorna. Några kände sig kontrollerade och undrade om det var syftet. Andra har varit mer positiva.

De centrala styrdokumentet bryts ner till den nivå som elever och föräldrar känner till. Åtagandena konkretiseras och kommuniceras. Det handlar t.ex. om ökat elevinflytande. Hur visar sig elevinflytande i det praktiska arbetet t.ex. inom olika områden som geografi och musik? En skola arbetar utifrån en modell som kallas EFA. De tar upp ett ämne, t.ex. *varför skolan är viktig*, som diskuteras i olika forum: elever – föräldrar – arbetslag. Det kan resultera i förbättrings- eller utvecklingsområden. Skolan har en årscykel där tre sådana diskussionsvarv sker per år. Även kvalitetsgarantierna och kvalitetsredovisningen kommuniceras med föräldrar.

En av de intervjuade rektorerna har varit engagerad i arbetet kring värdegrunden i grundskolan. Han har bidragit till ett nytt sätt att kommunicera värdegrunden genom att skriva text och musik till en sång som heter "Listigt att lära". En stor kör som bestod av två elever från varje grundskola spelade in sången som filmades och lades ut på Youtube.

Farsta stadsdelsförvaltning

Stadsdelsnämnderna är en lokal länk mellan medborgare, stadens förvaltningsorganisation och förtroendevalda. Stadsdelsnämnderna ansvarar för kommunal förskoleverksamhet, äldreomsorg, stöd och service till personer med funktionsnedsättning, individ- och familjeomsorg, socialpsykiatri, fritids- och kulturverksamhet samt barn- och ungdomsverksam-

het. Vidare ansvarar stadsdelsnämnderna för stadsmiljöarbete, flyktingmottagning, viss tillsynsverksamhet, konsumentvägledning, ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsåtgärder.

Vision och mål

Visions- och målarbetet ligger i en kedja från fullmäktige, kommunstyrelsen till nämnd och enhet. Mål och åtaganden bryts ner. Styrmodellen ILS finns ända ut i organisationen och det är nämnden som utformar indikatorer för att kunna följa upp den egna verksamheten. Målen kommuniceras inte externt utan istället kommuniceras arbetssätten d.v.s. hur man ska nå målen. Målen förankras först hos personalen. De flesta chefer har gått utbildning i "Den kommunikativa chefen" och ledarskapsprogram kring kommunikation och ledarskap. "Vi ska vara bäst", säger de. Förvaltningen kommunicerar, bl.a. i lokaltidningen "Mitt i Söderort", olika aktiviteter/åtaganden som kan härledas ur verksamhetsplanen.

Webbplatsen är en bra kanal att kommunicera målen på, enligt förvaltningen. Entréer/-reception ska vara välkomnande och tillgängliga med tryckt information. Återkommande möten med näringslivet och föreläsningsserier för föräldrar är andra exempel.

Farsta stadsdelsförvaltning har ingen egen kommunikationsplan utan anser att verksamhetsplanen är det naturliga verktyget för att samordna aktiviteter och andra utåtriktade aktiviteter kring kommunikation. Sättet kommunikationen sker på framgår i stadsdelsförvaltningens kommunikationspolicy. Det är lätt att blanda ihop alla dokument som strategier, policy och planer, uttrycktes vid intervjuer.

Stadsdelsförvaltningens ledningsgrupp beslutar om de stora frågorna som ska kommuniceras medan varje chef ansvarar för att kommunicera sina åtaganden till invånarna.

Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd har samma ansvarsområde som anges ovan för Farsta stadsdelsnämnd. Därutöver ansvarar Spånga-Tensta stadsdelsnämnd även för ett medborgarkontor. Kommunikationsfrågorna i förvaltningen är organisatoriskt placerade i den strategiska staben. Vid granskningstillfället fanns en informatör med ansvar för intranät, internt nyhetsbrev och broschyrer.

Vision och mål

Stadsdelsnämndens mål utgår från fullmäktiges tre inriktningsmål. De har brutits ner i verksamhetsplanen till 25 nämndsmål. Öppna nämndsmöten är ett sätt att möta medborgare och kommunicera målen. Dessa möten är ofta av stort intresse och kan ha upp till 100 närvarande medborgare. Mötet har ett tema varje gång som utgår ifrån det som är prioriterat i verksamhetsplanen.

Visionen har fått intern förankring via stadsledningskontorets CD-rom. Tekniken har inte alltid fungerat ute på enheterna.

Förvaltningen upplever att Spånga-Tensta som område finns med i visionen, t.ex. det som handlar om mångfald. Visionen har gett dem inspiration. Medborgarna kan se kopplingen till stadens vision (mångfald, växande, innovativt) och känner mer nu att de är ett med Stockholm, enligt förvaltningen.

På en chefskonferens har visionen brutits ner till en vision för Spånga-Tensta. Verksamhetsplanen bryts ner i arbetsplaner på enhetsnivå som innehåller åtaganden som kommuniceras i dialog med brukare. Avdelningscheferna har kvalitetsdialoger med sina enhetschefer. Hela förvaltningen arbetar på detta sätt.

Förvaltningen ser Stockholm som medborgarnas stad och förskolan har arbetat särskilt mycket med det perspektivet. Uppföljning sker via enkäter till föräldrarna. Kvalitetsgarantierna kommuniceras också med föräldrarna.

Förvaltningen konstaterar att en kommunikationsplan för Spånga-Tensta behöver tas fram.

Ledningsgruppen beslutar vad som ska kommuniceras övergripande i förvaltningen. Respektive avdelningschef beslutar om vad som ska kommuniceras inom sin verksamhet. För mediekontakter finns uppgjorda roller för förvaltningschef och avdelningschef beroende på fråga.

Stockholms Stads Bostadsförmedling AB

Bostadsförmedlingen förmedlar hyresrättslägenheter inom staden och stora delar av Stockholmsregionen. Ett nära samarbete sker med fastighetsägare för att öka antalet inlämnade lägenheter.

Informationschefen har ett nära samarbete med VD som medvetet prioriterar kommunikationsfrågor. Förslag från informationsenheten kommuniceras med VD och förankras i ledningsgruppen.

Vision och mål

Bostadsförmedlingen utgår ifrån Vision 2030 och har inte brutit ner den till en egen vision. Bolaget anser att de har tydliga affärsmål i sin verksamhetsplan. ILS används för bryta ner stadens mål till egna. Indikatorer har också utvecklats. Olika arrangemang och aktiviteter i projektet Stockholm Bygger rapporteras in i ILS. Bostadsförmedlingen leder projektet och har ansvar för webbplats, utställning i Kulturhuset och olika arrangemang. Bostadsförmedlingen anser att det är lättare att se kopplingen till Vision 2030 i Stockholm Bygger än till stadens inriktningsmål.

PR och marknadsföring är viktiga inslag i bostadsförmedlingens arbete. De informerar alla 18-åringar via brevutskick att bostadsförmedlingen finns och att de kan ställa sig i kö.

Det framgick inte vid granskningstillfället hur bostadsförmedlingen kommunicerar stadens vision och inriktningsmål förutom det som sker inom Stockholm Bygger.

Bostadsförmedlingen har en egen kommunikationsplan för 2007-2009. Den reviderades hösten 2008. Den ligger till grund för PR- och marknadsföringsplaner som upprättas på årsbasis. Av kommunikationsplanen framgår att staden fram till 2030 kommer att växa med 200 000 nya invånare. Bolagets fokus ligger därför de närmaste åren på att bredda upptagningsområdet. Det kommer att gälla stora delar av Stockholmsregionen med nya kundgrupper, främst beroende på att fler nyproducerade lägenheter än på många år ska förmedlas. Bostadsförmedlingen kommer att intensifiera arbetet med att få in fler lägenheter och att utveckla samarbetet med privata och allmännyttiga bostadsföretag.

I kommunikationsplanen anges mål för kommunikationsinsatserna. Alla aktiviteter, kampanjer och kommunikationsinsatser ska kunna utvärderas, enligt planen.

I bolagets PR-plan förtydligas de kvalitativa och kvantitativa målen i syfte att ge en nyanserad bild till allmänheten via media. Bostadsförmedlingen har marknadsföringsmål i sin marknadsföringsplan för att ytterligare stärka sin kommunikation framförallt gentemot fastighetsägarna i försök att öka antalet inlämnade lägenheter.

Micasa Fastigheter i Stockholm AB

Micasa Fastigheter i Stockholm AB är ett fastighetsbolag som äger och förvaltar Stockholms stads omsorgsfastigheter. Bolaget äger och/eller förvaltar 130 fastigheter om totalt 875 000 kvm. Micasa Fastigheters största kund är stadsdelsförvaltningar vilka i sin tur hyr ut bostäder till enskilda hyresgäster. Micasa Fastigheter hyr även ut till privata vårdgivare. Bolaget har också direktkontrakt för seniorbostäder och studentbostäder. Senior- och studentbostäder förmedlas via Bostadsförmedlingen.

Intervju genomfördes med bolagets informationschef som är ansvarig för intern och extern kommunikation. Informationschefen har ett nära samarbete med VD och sitter i bolagets ledningsgrupp.

Vision och mål

Den externa kommunikationen sker alltid utifrån stadens mål. Målgrupper i kommunikationen är direkta hyresgäster som bl.a. får ett nyhetsbrev 4 ggr/år.

Alla nyinflyttade som hyr direkt av Micasa Fastigheter får en pärm med information. De som hyr av stadsdelsförvaltningarna eller privata vårdbolag får information från sin hyresvärd. Bolaget säkerställer inte att dessa hyresgäster också får information om Micasa Fastigheters vision och mål eller annan adekvat information.

Kommunikationsfrågor ingår i verksamhetsplanen, inte som ett eget dokument.

VD och informationschef fattar tillsammans beslut kring kommunikationsfrågor. VD anser att information, kommunikation och marknadsföring är viktigt.

Konsulternas kommentarer

Vision 2030 och kommunfullmäktiges inriktningsmål är väl kända av samtliga förvaltningar. Förenkla, förtydliga och förklara budskapen är genomgående kännetecken för kommunikationen med medborgarna. Utbildning av ledarna i kommunikativt ledarskap har varit en viktig del i detta arbete (Den kommunikativa chefen).

Det finns en skillnad mellan hur stadens verksamheter kommunicerar vision och mål. Stadsdelsförvaltningarna och utbildningsförvaltningen förankrar vision och mål internt först och omvandlar detta till hur man målen ska nås. Det som kommuniceras externt med brukare är åtaganden och arbetssätt. Det är framför allt medarbetare som är närmast brukaren som för denna kommunikation.

Inom de tekniska verksamheterna, som exploateringskontoret, kommuniceras vision och inriktningsmål direkt i sin ursprungliga form på webbsida och i projektinformation. Staden

får beröm av samarbetspartners inom Stockholm Bygger för tydlighet i kommunikation om vision och mål.

I stadens kommunikationspolicy anges att det bör finnas minst en kommunikationsansvarig på varje förvaltning/bolag som bl.a. ska ansvara för att kommunikationsplaner upprättas. I sådana planer och andra interna dokument saknas ofta handläggare och vem eller vilka som är mottagare av dokumentet.

Vid intervjuerna framkom att förvaltningar och bolag hade liten kännedom om kommunikationsplaner från stadsledningskontoret.

Kommunikationsplaner finns ofta för krissituationer vilket uttalats särskilt, men inte alltid för kommunikation i allmänhet. Kommunikationsplaner finns däremot i olika projekt som en del i att nå resultat. Det är endast Bostadsförmedlingen och exploateringskontoret som har kommunikationsplaner på en övergripande nivå. Micasa Fastigheter har integrerat kommunikationsfrågor i verksamhetsplanen och Farsta stadsdelsförvaltning anser att det vore naturligt att samordna kommunikationsfrågor på ett liknande sätt.

Det finns många planer som kommunikationsplan, -policy, -strategi. Det är förvirrande och begreppen blandas ihop. Chefer på olika nivåer ansvarar för kommunikationen inom sin verksamhet. I övergripande kommunikationsfrågor är det oftast ledningsgruppen som fattar beslut.

3.2 Kommunikationspolicy och grafisk profil

Kommunikationspolicyn och den grafiska profilen ska vara vägledande. I följande avsnitt redovisas hur detta följs, men också vilka eventuella avvikelser som sker. Avsnittet avslutas med konsulternas kommentarer.

Stadsledningskontoret

Det är ett naturligt förhållningssätt för slk:s kommunikationsstab att arbeta utifrån policyn och den grafiska profilen. Logotypen S:t Erik ska alltid finnas med. Staben har kommunikationspolicyn och den grafiska profilen att luta sig mot vilket medför att den blivit mer styrande i kontakten med förvaltningarna.

En gemensam teknisk plattform finns där all webbkommunikation kan integreras. Förvaltningar och bolag har på det sättet samma ingång till webbplats och e-tjänster.

Stadens kommunikation har blivit tydligare sedan Vision 2030, policyn och den grafiska profilen tillkom. Vid intervjuerna uttrycktes att stadsledningskontoret behöver bli tydligare med när *Stockholm the Capital of Scandinavia* och andra budskap ska användas. Det framkom också åsikter vid intervjuerna om att staden överhuvudtaget har för många budskap.

Stadsledningskontoret påpekar när någon tagit fram information eller trycksak som avviker från policy eller grafisk profil, men anser att avvikelser sker mer sällan. Det är främst enheter längst ut, t.ex. grundskolor, som avviker. Grundskolor har sedan tidigare egna webbplatser och där framgår inte alltid vem som är huvudman (logotypen S:t Erik).

Exploateringskontoret

Exploateringskontoret anser att kommunikationspolicyn och den grafiska profilen är ett mycket bra stöd och att det är tydligt vad som gäller. I kontorets kommunikationsplan finns ett tillägg som säger att kommunikationen också ska vara dubbelriktad.

Byggskyltar följer inte den grafiska profilen eftersom det finns regler för vad som får finnas i trafikmiljö för att inte vara en trafikfara. Här följer exploateringskontoret i stället Vägverkets regler.

När informationen ska ske tillsammans med flera aktörer jämkar exploateringskontoret med den grafiska profilen. I byggprojekt som beskrivs på Stockholm.se följs inte den grafiska profilen fullt ut. Det finns vissa projekt som har egna logotyper som Hammarby sjöstad, Stockholm Bygger och Annedal. Vid sådana avvikelser samråder förvaltningen med stadsledningskontoret.

Stockholm Bygger

Stadens samarbetspartners i Stockholm Bygger är nöjda med den grafiska profilen. Det syns att det är Stockholms stad som är avsändare. Trycksaker från staden känns igen eftersom logotypen S:t Erik alltid är med. Budskap kring staden är viktigt och Stockholm måste ta plats för att få vara värd för stora internationella kongresser. *Capital of Scandinavia* var kontroversiellt när det kom. Det är roligt att staden vågar sticka ut, menar Stockholm Byggers samarbetspartners.

Stockholm Bygger har en egen logotyp och den ska alltid finnas med i de gemensamma aktiviteterna. Det finns en fara för att det allmänt blir för många budskap och varumärken i staden, enligt de intervjuade. Informationen som ges ut från staden upplevs som korrekt och aktuell.

Utbildningsförvaltningen

Kommunikationspolicyn är vägledande i arbetet på utbildningsförvaltningen. Förvaltningens grafiska manual, som utgår ifrån stadens, har tagits fram i samråd med stadsledningskontoret. T.ex. tillkom färgade linjer för olika verksamheter inom utbildningsförvaltningen.

Grundskolorna ska successivt föras in i plattformen Stockholm.se. Ett projekt startar hösten 2009 där några skolor ska få hjälp med att utforma sin webbsida i linje med Stockholm.se och den grafiska profilen. Goda exempel ska då lyftas fram.

Gymnasieskolorna får, enligt kommunikationspolicyn, använda sin egen logotyp. Logotypen S:t Erik ska alltid finnas med. Flera inom förvaltningen anser att detta ska gälla även för grundskolan. En varumärkesutbildning för rektorer i grundskolan startar i höst. För övriga skolformers ledare har sådan utbildning genomförts kontinuerligt.

Skolornas egna webbsidor, som ligger utanför Stockholm.se avviker från policyn och den grafiska profilen när det gäller typsnitt, färger och logotyper. Inbjudningar har ibland en gammal logotyp som inte följer nuvarande grafiska profil.

Kommunikationsgruppen på utbildningsförvaltningen har tagit fram mallar som används mer och mer i organisationen. Medvetenheten ser olika ut på avdelningarna. Några utvecklar själva, andra hör av sig för konsultation.

Skolor

Kommunikationspolicyn är inte så allmänt känd av de intervjuade rektorerna. Policyn har blivit presenterad på en seminariedag för rektorer för något år sedan, men är inte så levande. Däremot är den grafiska profilen känd och uppskattad. Den används allt mer i kommunikationen externt. Det gula och röda bandet t.ex. (specifikt för grundskolan) och S:t Erik finns oftast med.

Skolornas webbsidor är ofta lokalt utvecklade av någon lärare eller annan personal på skolan. Dessa fanns redan innan stadens gemensamma tekniska plattform tillkom. Kravet på enhetlighet förstås inte riktigt av alla.

Farsta stadsdelsförvaltning

Stadsdelsförvaltningen anser att policyn är bra, men lite för omfattande för att vara tydlig och konkret för förvaltningens verksamheter. En arbetsgrupp av enhetschefer under ledning av informationsansvarig har brutit ner den stadsövergripande policyn till en aktuell policy för Farsta stadsdelsförvaltning. Förslaget förankrades i chefsforum och beslutades av ledningsgruppen. Policyn tonades ner avseende sådant som upplevdes irrelevant för deras verksamheter. Externa kommunikationskanaler som är specifika för stadsdelsförvaltningen har lyfts fram i den egna policyn. Den grafiska profilen används även på enheterna. Enheterna vill visa upp sig - varumärket har blivit starkare. Förvaltningen upplever att det är svårare med *Stockholm – The Capital of Scandinavia*. Budskapet används i all externt kommunikation och även *Stockholm i världsklass*. De anser att det över huvud taget blir lite för många budskap.

På avdelningsnivå tillsätts ofta en arbetsgrupp som tillsammans med informationsansvarig arbetar i en specifik fråga kring kommunikation. Till den grafiska profilen har mallar utvecklats för att underlätta för chefer och medarbetare, t.ex. inbjudan till olika aktiviteter. Trots regler om färger, teckensnitt m.m. som anges i den grafiska profilen finns stort utrymme för egen utformning som att t.ex. lägga in egna bilder och välja färger ur profilen.

Den grafiska profilen blir en kvalitetsstämpel och idag sker sällan avvikelser. Det syns att det är Stockholms stad som är avsändare.

Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning

Förvaltningsledningen känner till kommunikationspolicyn. Stadsdelsförvaltningen är inne i en process för att skapa större enhetlighet och även utforma en ny organisation för kommunikation (kommunikationsstrateg och webbredaktör).

Stadsdelsförvaltningen har inte utvecklat någon egen policy, men ska ta fram en egen kommunikationsstrategi.

Förvaltningen har inspirerats av stadsledningskontorets sätt att arbeta strategiskt med ledning och kommunikation. Det ska vara lätt att rätta sig efter vad som gäller och det ska finnas verktyg för kommunikation. Förvaltningsledningen har använt den grafiska profilen mer på övergripande nivå det senaste året än tidigare.

Varje avdelning har sin egen informationssamordnare som bl.a. fångar upp vad som ska göras. Nuvarande informatör hjälper till att producera, ger råd i andras förslag/idéer och annonser i Mitt-i-tidningen. Förvaltningen anser att webben har kommit längre externt än internt.

Pedagogisk verksamhet har tidigare utvecklat egna webbplatser, men dessa har nu förts över till Stockholm.se. Egenutvecklade webbplatser finns fortfarande inom andra verksamhetsområden och skyltar som avviker från den grafiska profilen.

Visionsbroschyrens texter använder andra begrepp än de som används i kommunfullmäktiges inriktningsmål, förmedlades vid intervju.

Stockholms Stads Bostadsförmedling AB

Bolaget stämmer av mot den grafiska profilen när t.ex. annonser och broschyrer ska skapas. Policyn tas sällan upp i ledningsgruppen. I Bostadsförmedlingens egen kommunikationsplan anges hur de ska förhålla sig till den grafiska profilen. Bolaget har alltid stadens logotyp S:t Erik och *Capital of Scandinavia* samt den egna logotypen med vid extern kommunikation. Bolaget anser att det finns risk för att budskapet kan komma bort om man också lägger till *Stockholm i världsklass*.

Bostadsförmedlingens webbplats innehåller också e-tjänster. Bolaget har fått påpekande om att logotypen S:t Erik inte var länkad direkt till startsidan på Stockholm.se. Bostadsförmedlingens egen logotyp ska lyftas fram från oktober i år. Det ska också föras in att Bostadsförmedlingen ingår i koncernen Stockholm Stadshus AB, vilket anges i policyn.

Micasa Fastigheter i Stockholm AB

Micasa Fastigheter följer kommunikationspolicyn, enligt den intervjuade, men inte den grafiska profilen fullt ut. Bolaget har inte konsekvent med S:t Erik (logotypen) vid extern kommunikation och avviker från policyn genom att inte ange att bolaget ingår i koncernen Stockholms Stadshus AB.

Micasa Fastigheter utvecklade år 2005 en egen grafisk manual och har mallar för vad som ska skrivas/skickas ut. Den grafiska manualen har inte reviderats för att anpassas till stadens grafiska profil. Bolaget framför behov av att skapa sitt eget varumärke. S:t Erik ska vara en sammanhållande länk för stadens förvaltningar och bolag, men Micasa Fastigheter visar oftast inte detta i sin externa kommunikation. *Stockholm the Capital of Scandinavia* används i den externa kommunikationen till utländska målgrupper, t ex på webbplatsen och i olika trycksaker som vänder sig till en utländsk målgrupp.

Konsulternas kommentarer

Kommunikationspolicyn är vägledande generellt inom granskade förvaltningar och bolag. Flera av de intervjuade har även varit med i framtagandet av policyn. Kommunikationspolicyn är känd på övergripande nivå inom samtliga förvaltningar och bolag, men inte fullt ut bland de intervjuade rektorerna.

Den grafiska profilen uppfattas över lag som tydlig och att det är positivt att den finns. Merparten av granskade bolag och förvaltningar använder stadens logotyp S:t Erik. Micasa Fastigheter avviker ifrån regeln om att stadens logotyp alltid ska finnas med.

Budskapet *Stockholm the Capital of Scandinavia* ägs kollektivt av 47 kommuner som ingår i Stockholm Business Alliance och som vill medverka till utvecklingen av Stockholmsregionen. Flertalet förvaltningar och bolag anser det är otydligt kring The Capital of Scandinavia och andra budskap och uppfattar detta ibland som ytterligare en logotyp. De önskar mer vägledning i när de olika budskapen ska användas.

De granskade bolagen använder S:t Erik tillsammans med sin egen logotyp på bolagets webbplats, men inte tillägget att de ingår i koncernen Stockholms stadshus AB.

3.3 Ledning och samordning av stadens kommunikation

Inom varje förvaltning och bolag bör det, enligt kommunikationspolicyn, finnas minst en kommunikationsansvarig. De har en plats i linjeorganisationen på sina förvaltningar. De har olika profil och mandat. En del är administratörer och tillika informatörer andra har uppdraget på heltid. Informatörens/kommunikatörens yrkesroll förändras ständigt.

Även detta avsnitt avslutas med konsulternas kommentarer.

Stadsledningskontoret

Stadsledningskontorets (slk) kommunikationsstab ansvarar för:

- information och kommunikation om stadens budget, fattade beslut samt övergripande områden som kommunstyrelsen prioriterar
- förvaltning och utveckling av stadens övergripande styrdokument för information och kommunikation
- utveckling och samordning av gemensamma verktyg och metoder för stadens kommunikation
- att samordna och stödja slk:s kommunikationsarbete
- att vara pådrivande och stödjande mot kommunikatörerna på övriga förvaltningar och bolag i staden

Slk:s kommunikationsstab ansvarar för utveckling, redaktionell samordning, förvaltning och drift av Stockholm webb. Stockholm webb inkluderar webbplatsen Stockholm.se och det stadsgemensamma intranätet. Staben ansvarar även för egna övergripande kommunikationsprojekt så som t.ex. visionsprogram med moduler, övergripande informationsblad, annons från stadsledningskontoret en gång/månad som samordnas med stadsdelsförvaltningarna m.m. Staben ansvarar också för nätverksträffar för kommunikatörer, workshops kring olika aktiviteter m.m. Rollen är rådgivande, pådrivande och stödjande. Samarbetet med förvaltningarnas och bolagens kommunikationsansvariga fungerar bra, framkom vid intervjuerna. Staben anser att rollfördelningen mellan stadsledningskontoret och förvaltningar/bolag är tydlig.

Kommunikationsstaben ansvarar för att informera om beslut som fattas i kommunfullmäktige. Politikerna har pressekreterare som stöd i sin externa kommunikation. De använder ofta media för att nå ut med sitt budskap. Politiker kallar till presskonferens som kommunikationsstaben bevakar för att lägga ut information på webbsidan så snabbt som möjligt.

Slk:s kommunikationsstab anordnar olika nätverksträffar för kommunikatörer, webb-redaktörer m.fl. Nätverksträffarna innehåller olika teman utifrån stadens prioriteringar t.ex. omvärldsbevakning och förändrad kommunikation.

Webbredaktörer har genomgått en gemensam kompetensutveckling. Detta har utmynnat i en arbetsmodell för kommunikation och arbetsfördelningen i staden. Syftet är att förbättra kvalitet och samordning och att arbeta med besökarnas behov som utgångspunkt.

Slk:s kommunikationsstab anser att det är viktigt att kommunikatörerna ska kunna stötta chefer i deras kommunikation så att den speglar verksamhetens prioriteringar. Kommunikatörerna på förvaltningarna har ibland en otydlig roll och en skiftande relation till förvaltningens övergripande arbete. Detta kan bero på den tidigare otydliga yrkesrollen och därmed att kompetensen är väldigt olika bland stadens kommunikatörer. År 2004 utbildades stadens kommunikatörer, i Kompetensfondens regi, för att de skulle få en gemensam grund/roll.

Kommunikationsstaben arbetar med både chefer, handläggare och kommunikatörer beroende på vilka förutsättningar som råder.

Exploateringskontoret

Övergripande nivå

Stadsledningskontoret har ett ambitiöst upplägg på kommunikationsfrågor, anser exploateringskontoret.

Ledning och samordning av kommunikationen på exploateringskontoret

Exploateringskontorets kommunikationsenhet består av en kommunikationschef, en webbansvarig och tillika informatör samt en projektinformatör. Titeln kommunikationschef tillkom när en organisationsförändring genomfördes 2007 och arbetet blev mer strategiskt. Strategiskt arbete samordnas med stadsbyggnads- och trafikkontoren samt med stadsledningskontoret avseende den gemensamma kommunikationen. Kommunikationschefen sitter med i många stora byggprojekt och är också representant i styrgruppen för Stockholm Bygger. Arbetet är fördelat på ca 50 % operativt och 50 % strategiskt. Kommunikationschefen ingår i kontorets ledningsgrupp.

Det finns för närvarande 425 projekt i gång på exploateringskontoret och därför har fyra externa konsulter upphandlats som kan avropas för löpande kommunikationsarbete. Exploateringskontoret menar att avdelningen för stora projekt skulle behöva två egna informatörer för att ge bättre täckning.

Kommunikationsenheten får positiva reaktioner från sina samarbetspartners. De får respons på att de är lyhörda och lätta att samarbeta med.

Stockholm Bygger

Företrädarna för samarbetspartners i Stockholm Bygger vill att nuvarande kommunikationschef på exploateringskontoret skulle få en uttalad samordnarroll kring informationen inom de tekniska förvaltningarna, för att motverka att informationen sker från olika håll.

Utbildningsförvaltningen

Övergripande nivå

Kommunikationsfrågorna sköts professionellt på stadsledningskontoret, menar utbildningsförvaltningen. Slk:s kommunikationsstab har en mer stödjande funktion och förvaltningarna är de som utför. Utbildningsförvaltningen önskar mer verksamhetskunskap hos staben

för att den ska kunna förstå, förklara, förtydliga och ibland försvara avvikelser. Nätverks-träffarna anses ha hög kvalitet.

Ledning och samordning av kommunikationen på utbildningsförvaltningen

Administrativa avdelningen på utbildningsförvaltningen ger stöd och service till förvaltningens verksamhet och är förvaltningsledningens stabsfunktion i administrativa och övergripande kommunikationsfrågor. Den administrativa chefen är tillika kommunikationschef.

Kommunikationsgruppen, som ingår i den administrativa avdelningen, ska bistå utbildningsdirektören och avdelningscheferna i att förmedla, förklara, förtydliga utbildningsförvaltningens uppdrag, vision och mål, framgår i ett dokument om *roll och ansvarsfördelning* inom kommunikationsgruppen. Vid intervjutillfället var flertalet av kommunikationsgruppens medarbetare relativt nyanställda på utbildningsförvaltningen och medarbetarna var därför inte helt bekväma i sina roller.

Utbildningsförvaltningen ställer höga krav på kommunikationsstrateger och kommunikatörer. Vid nyanställningar krävs för strateger akademisk utbildning inom kommunikation/-information/PR samt inom området ekonomi och marknadsföring. Även kommunikatörer ska ha akademisk utbildning. Dessutom ska de ha en bred erfarenhet inom området.

Utbildningsförvaltningen har två uppgifter när det gäller kommunikation kring val av skola. Den ena handlar om att ge en oberoende information oavsett anordnare. Den andra handlar om marknadsföring av de skolor som staden driver. Gymnasieverksamheten har en grupp som arbetar strategiskt med kommunikation. En strateg i kommunikationsgruppen är deras kontaktperson.

Frukostmöten genomförs för grundskolans rektorer fr.o.m. hösten 2008 där t.ex. kommunikationspolicyn och handboken "Den kommunikativa chefen" tagits upp. I basutbildningen för chefer ingår pass kring kommunikation. Det pågår även en satsning på ledningsgrupper i förvaltningen. Till hösten ska kommunikation och strategier kring detta ingå.

Medarbetarna i utbildningsförvaltningens kommunikationsgrupp tror själva att de kanske inte är så kända i organisationen. Kommunikationsgruppens uppdrag är främst att vara ett stöd till driftavdelningarna och inte till skolorna.

Centrala mallar som tagits fram inom slk och utbildningsförvaltningen är bra för likriktning, menar förvaltningen.

Farsta stadsdelsförvaltning

Övergripande nivå

Den informationsansvariga har den naturliga kontakten med slk:s kommunikationsstab. Stadsdelsförvaltningen lyfter fram stadens intranät som symbol för intern ledning och samordning. Stockholm.se har förutsättningar för enhetlighet och samordning externt. Den redaktionella modellen som utvecklas på stadsledningskontoret innebär en samordning av webbredaktörer. Vid EU-vallet t.ex. samordnades informationen i staden.

Informatörerna på förvaltningarna har olika behov. Farstas stadsdelsförvaltnings kommunikatör prioriterar både kommunikatörsnätverket och nätverket för Stockholm webb. Förvaltningsledningen har uppfattat att det är lite rörigt med alla nätverk, att samma sak upprepas.

Representanter från förvaltningar och bolag kan ingå i olika utvecklingsprojekt kopplat till nätverken, vilket uppfattas som positivt.

Ledning och samordning av kommunikationen på förvaltningen

Den informationsansvarige ansvarar för webbredaktionen på stadsdelsförvaltningen och är representant i ledningsgruppen samt är organisatoriskt placerad i förvaltningschefens stab. Rollen innebär att vara rådgivare, bollplank till chefer eller hjälpa till med att producera informationsmaterial. Ansvar för det strategiska kring kommunikation ligger på ledningsgruppen. Förvaltningen arbetar alltmer med marknadsföring av stadsdelen i samverkan med näringslivet. Farsta stadsdel lyfts fram som en plats att bo, besöka och verka i. Även verksamheterna marknadsförs.

Ansvar för kommunikationsfrågor på avdelningsnivå ligger på varje avdelningschef. Redaktörer för webb (intranätet) finns på varje avdelning. Utvecklingssekreteraren på varje avdelning har kommunikation som en del i sin tjänst. Sekreteraren ingår också i sin avdelnings ledningsgrupp. Informationsansvarig är samordnare för stadsdelsförvaltningens redaktionsgrupp där utvecklingssekreterarna ingår.

Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning

Övergripande nivå

Samarbetet med stadsledningskontoret är mycket positivt, enligt ledningsgruppen. Slk:s kommunikationsstab upplevs ha många idéer som de vill att förvaltningarna ska förverkliga.

Det finns önskemål i förvaltningsledningen om att få ett kalendarium från stadsledningskontoret för att kunna samordna med Spånga-Tenstas egen kommunikationsplanering.

Ledning och samordning av kommunikationen på förvaltningen

Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning ändrar för närvarande inriktning på kommunikationsarbetet. Förändringen innebär att en kommunikationsstrateg och en webbredaktör anställts. Syftet är att få med ett strategiskt perspektiv samtidigt som någon ansvarar för helhetssynen på kommunikationen. Tidigare har inte det strategiska perspektivet funnits så uttalat. De nya funktionerna har ett övergripande ansvar för respektive ansvarsområde; strategi och webb. Arbetsuppgifterna utförs självständigt och i samarbete med andra. Lokala funktioner är avdelningsinformatörer och avdelningsredaktörer.

Stockholms Stads Bostadsförmedling AB

Övergripande nivå

Bostadsförmedlingen anser att samordningen har blivit bättre sedan kommunikationspolitiken tillkom. Det behövs en professionalisering inom kommunikationsområdet, framkom vid intervjun. Hela synen på kommunikation behöver generellt förändras inom staden.

Stockholm har, enligt bolaget, blivit bra på marknadsföring på bred front. Stockholm Bygger skulle kunna göras till en turistattraktion. Citybanan, Norra Djurgårdsstaden, Miljöhuvudstadsåret m.fl. projekt behöver kommuniceras utåt ännu mer.

Ledning och samordning av kommunikationen på bolaget

På Bostadsförmedlingen har kommunikationsfrågorna samlats i en informationsenhet med ansvar för bolagets interna och externa information. Enheten har utvecklat bolagets webb-

plats och många av e-tjänsterna. Behov av marknadsföring och PR har ökat de senaste åren. Från hösten 2009 förändras denna organisation till en avdelning för strategi och marknad.

Micasa Fastigheter i Stockholm AB

Övergripande nivå

Det finns ett nätverkverk för alla stadens kommunikatörer och ett annat för bolagen. Micasa Fastigheter menar att stadsledningskontorets kommunikationsstab har ett uppifrån och ner tänkande. Upplevelsen är att kommunikationsstaben vill påverka även bolagens kommunikation mer än vad som framgår av officiella dokument att den ska. Bolaget försöker hitta en balans mellan att profilera det egna varumärket kontra stadens. Det är viktigt att visa upp att bolaget tillhör Staden, det ger tyngd och legitimitet men för att den speciella grupp av hyresgäster som Micasa Fastigheter har ska kunna känna sig trygga måste också bolaget profileras, vara igenkänningsbart.

Micasa Fastigheter pekar på att rollerna måste klargöras kring vad slk:s kommunikationsstab har för roll och ansvar i förhållande till bolag och förvaltningar. Slk ska erbjuda verktyg, service, redskap och vara ett stöd så som framgår av styrande dokument.

Ledning och samordning av kommunikationen på bolaget

Informationschefen på Micasa Fastigheter arbetar både strategiskt och operativt. Bolaget har en enhet för kommunikation som består av två personer, informationschefen och en informatör vilken huvudsakligen är ansvarig för webbplatsen. I Micasa Fastigheter är kommunikationsfrågor en ledningsfråga och frågorna är alltid uppe på ledningsgruppsmöten. Varje chef i företagsledningen har ett ansvar för kommunikationen men den hålls samman av de styrdokument som finns antagna av styrelsen.

Konsulternas kommentarer

Ledningsgrupper i de granskade stadsdelsförvaltningarna anser att stödet från stadsledningskontoret är tydligt. Bolagen uttrycker ett behov av att vara mer självständiga. De granskade förvaltningarna upplever att slk:s kommunikationsstab är ambitiös och gärna ger stöd.

I policyn anges att det bör finnas minst en kommunikationsansvarig på varje förvaltning eller bolag. Denna roll är mycket skiftande och inte alltid så renodlad. Detta medför att behovet av stöd från stadsledningskontoret varierar från strategiska frågor till konkreta och operativa frågor. Det gör att nätverksträffarna blir svåra att planera och genomföra så att de upplevs som meningsfulla för alla.

Kommunikation, PR och marknadsföring har blivit allt viktigare i dagens samhälle, inte minst inom offentlig verksamhet. Det innebär också att kraven på professionalitet inom området ökar. Vi kan se en tendens till att nya tjänster av strategisk karaktär tillkommer, som på Bostadsförmedlingen och i Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning. Inom utbildningsförvaltningen finns också relativt nyanställda kommunikationsstrateger. Vid nyanställningar är kraven akademisk utbildning inom kommunikation och PR. Vid intervjuerna framgick att en kombination av strategiskt och operativt arbete upplevdes som naturligt i professionen. Frågor kring kommunikationsstrategi bör ske i nära samarbete med ledningsgruppen och därför behöver kommunikationsstrategen vara representant i ledningsgruppen och/eller arbeta nära förvaltningschef eller VD.

Farsta stadsdelsförvaltning arbetar alltmer med marknadsföring av stadsdelen i samverkan med näringslivet. Farsta stadsdel lyfts fram som en plats att bo, besöka och verka i. Även verksamheterna marknadsförs.

Utbildningsförvaltningen har den största organisationen för kommunikation av de granskade förvaltningarna och bolagen. Trots en så stor förvaltning (16 000 anställda) är inte tjänsten som kommunikationschef renodlad. Den administrativa chefen är tillika kommunikationschef. En kommunikationsgrupp finns som ansvarar för både strategisk och operativ kommunikation. De flesta i kommunikationsgruppen är relativt nyanställda och skulle därför behöva ett nära ledarskap som är renodlat och fokuserat på kommunikation.

Utbildningsförvaltningens kommunikationsgrupp arbetar främst för förvaltningsledning och avdelningschefer. Det direkta stödet i kommunikationsfrågor till rektorer behöver tydliggöras.

De kommunala bolagens informationschefer har ett eget nätverk där de tar upp bolagsspecifika frågor. De har sett ett behov av att ha ett eget forum för bolagsfrågor. Det har framkommit i granskningen att bolagen inte vill bli alltför hårt styrda. Micasa Fastigheter anser att stadsledningskontorets ansvar och roll i förhållande till förvaltningar och bolag behöver klargöras.

3.4 Uppföljning och utvärdering av informationsinsatser

Enligt kommunikationspolicyn ska alla förvaltningar och bolag följa upp och utvärdera de egna kommunikationsinsatserna i förhållande till kommunikationsmålen på sin nivå. Varje förvaltning kan beställa statistik för sin egen webbsida under Stockholm.se från stadsledningskontorets IT-avdelning. Detta har ännu inte påbörjats.

Avsnittet avslutas med konsulternas kommentarer.

Stadsledningskontoret

Det finns ingen övergripande uppföljningsplan för kommunikationsinsatser. Kommunikationsstaben konstaterar att den allmänt behöver bli bättre på systematisk utvärdering. Vid stabens planeringsdagar tas upp vad som behöver utvärderas. Hur denna uppföljning ska ske är inte alltid så tydligt. Varje kommunikationsaktivitet följs inte konsekvent upp vid varje tillfälle. Vid olika kampanjer görs ibland effektmätningar, t.ex. vid utgivning av tidsningsbilagor och annonsen "Hallå Stockholmare". Vision 2030-kommunikationen har utvärderats via statistik och kvalitativt i fokusgrupper och djupintervjuer med drygt hundra respondenter. Resultatet har i sin tur påverkat kommunikationens innehåll och form.

I stadens webbstrategi anges att stadens hemsida är en dynamisk kommunikationskanal som *hela tiden ska utvecklas, förädlas och förbättras*. För detta krävs kontinuerlig uppföljning, utvärdering och mätning av användandet av intranätet och den externa webbplatsen. Effekten av strategin ska mätas senast ett år efter att den har implementerats. Därefter bör strategin följas upp en gång per år för eventuella revideringar.

Vid utveckling av webbsidan har kvantitativa och kvalitativa mätningar gjorts för att få en uppfattning om medborgarnas åsikter. Till exempel fanns en utvecklingsblogg där 4 400

unika besökare lämnade 600 idéer och synpunkter. Det har gjorts en användarundersökning som kompletterades med fokusgrupper i feb/mars 2009.

Statistik på webbsidan har delgetts konsulterna för maj 2006 och för april 2007 och 2008. Från 2007 kan statistik tas ut avseende antal besökare samt minst och mest besökta sidor. Någon ytterligare uppföljning eller utvärdering har inte kommit konsulterna till del.

Vision 2030 förankras i organisationen med hjälp av utbildningsmoduler för medarbetarna. Stadsledningskontoret och förvaltningarna kan följa hur många som öppnat modulen, avbrutit och/eller fullföljt modulen.

Det anges i kommunikationsplan Stockholms stad 2009 att "varje enskilt projekt ska följas upp och utvärderas. Erfarenheterna ska dokumenteras och goda exempel spridas i organisationen". Denna plan har, enligt kommunikationsstaben, kommunicerats muntligt vid nätverksträffar. I projektplaner finns utvärdering med för varje enskilt projekt, men ingen samlad plan finns.

Kommunikationsstaben har inte ansvar för att följa upp aktiviteter som sker på förvaltningarna/bolagen.

Exploateringskontoret

Uppföljning av kommunikationsinsatser sker inte på ett systematiskt sätt på exploateringskontoret.

Entreprenörer följer upp med dem som bor i närheten av ett bygge; före, under och efter byggstart. I vissa projekt, som t.ex. Norra Djurgårdsstaden, Nya Årstafältet, Annedal m fl. genomför exploateringskontoret såväl enkäter som medborgarmöten.

Stockholm Bygger

Vid intervjuerna berättar representanterna att de efter frukostseminarier följer upp och samtalar om de aktiviteter och kampanjer som genomförts. Uppföljningar av extern information från arbetsgruppen förekommer inte i någon större utsträckning. Uppföljningen kan t.ex. vara att mäta antal besökare. Stockholm Bygger har en webbtjänst som gör att respektive samarbetspartners kan hålla sina adresser aktuella. Det underlättar för uppföljning av externa aktiviteter.

Utbildningsförvaltningen

Uppföljning av extern kommunikation sker inte i någon nämnvärd omfattning. Strategier för uppföljning och utvärdering ska tas fram, men plan för det finns ännu inte.

Utbildningsförvaltningens kommunikationsgrupp har börjat mäta sin egen samtalsfrekvens avseende den interna och externa kommunikationen. En första mätning är gjord för tertial 1, 2009. Den visar bl.a. att interna samtal är i majoritet.

Utbildningsförvaltningens kommunikationsgrupp konstaterar att den inte är bra på att följa upp kommunikationsinsatser. Webbredaktörer kan gå in och ta ut statistik, men det görs inte systematiskt och strategiskt. Att gå in före och efter en insats är önskvärt.

Skolor

De granskade skolorna följer i allmänhet inte upp kommunikationsinsatser. Det finns inga uppföljningsplaner för sådana insatser.

Farsta stadsdelsförvaltning

Ledningsgruppen och den informationsansvarige uppger att det generellt inte sker någon uppföljning av extern kommunikation. De försöker hitta former för hur de ska följa upp. En fördjupad intervju kan ibland ske efter en enkät. Det har hänt i samband med någon enkät inom förskolan att frågor kring kommunikation kan utgöra en del av underlaget.

Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning

Uppföljning är ett förbättringsområde, enligt ledningsgruppen. Uppföljningar sker mer sporadiskt. Effekter av kommunikationen mäts inte. Det saknas en kommunikationsplan där uppföljning skulle vara en del.

På medborgarkontoret sker uppföljning av antal besökare. De har ca 50-60 000 besökare per år. Kundundersökningar ska också göras. En enkät ska utvecklas och genomföras 1 gång/tertiäl enligt planerna. Besökarna ska få fylla i den när de kommer till medborgarkontoret.

Stockholms Stads Bostadsförmedling AB

Inom Bostadsförmedlingen finns inte någon specifik plan för uppföljning. Bolaget följer upp men inte alltid så systematiskt. Bostadsbarometern är ett nyhetsbrev som kommer ut 4 ggr/år. Här sammanfattas läget på Stockholms hyresmarknad. Bostadsförmedlingen förklarar vidare att de utvärderar ungefär var 3:e annons, t.ex. hur många som öppnar den. Samma sak sker med nyhetsbrev – hur många som öppnar det, länkar vidare m.m.

Kundundersökningar mot webbanvändning har genomförts 2 ggr/år de senaste 5 åren. När det gäller direktutskick och PR-satsningar försöker de utvärdera oftare. Analyshantering och mediegenomslag redovisas i tertialrapporter.

Micasa Fastigheter i Stockholm AB

Micasa Fastigheter utvärderar samtliga externa informationsinsatser:

1. Annonser, fasadvepor, deltagande i mässor och konferenser utvärderas genom varumärkesundersökningar som görs en gång per år av USK och SveMa AB.
2. Micasa Fastigheter har en klippservice som fortlöpande utvärderar resultatet av pressmeddelanden. Deltagande i både press och etermedier liksom digitala medier rapporteras fortlöpande och sammanställs en gång i månaden.
3. En hyresgästundersökning genomförs varje år via Aktiv Bo. Då ställs frågor om hur de informationsinsatser uppfattas som har en bestämd periodicitet; Hyresbladet, Nyhetsbrevet och tidningen Trivsel. Även informationsinsatser vid byggprojekt utvärderas i den undersökningen. Resultaten används i nästkommande års verksamhetsplanering. Undersökningen riktar sig till tre olika målgrupper, stadsdelarna som hyresgäster, privata/kommersiella hyresgäster, samt hyresgäster i seniorboende, "vanliga" hyresgäster samt till studentboende.

4. Under två månader vartannat år utvärderas www.micasa.se.
5. Eventuella bilagor i rikspress utvärderas varje gång av ett separat bolag.
6. En särskilt utvärdering av bolagets leverantörers syn på bolaget görs varje år. I denna ingår även frågor avseende informationen till bolagen.

Dessutom erhåller bolaget den av Stockholms Stadshus AB redovisade rapporten avseende bolagens närvaro i pressen.

Konsulternas kommentarer

Uppföljning av olika informationsinsatser sker sällan eller mer sporadiskt på flertalet av granskade förvaltningar och bolag. Undantag är de kommunikationsinsatser som beskrivs i kommunikationsplaner på stadsledningskontoret. De granskade förvaltningarna saknar plan för systematisk uppföljning och utvärdering av kommunikation. De intervjuade har insikt om att de behöver förbättra uppföljning och utvärdering. Det saknas ett systematiskt tillvägagångssätt för uppföljning och utvärdering som visar att kommunikationen externt fått avsedd effekt i relation till stockholmarna.

Tidningsstatistik och läsarundersökningar från tidningsbilagor och lokaltidningar lämnas efter utgivning.

Statistik kan tas ut från Stockholm.se om t.ex. antal besökare, surfbenägenhet och mest/minst besökta sidor. Detta sker ännu inte systematiskt. Förvaltningarna kan beställa detta från IT-avdelningen på stadsledningskontoret. Detta har ännu inte påbörjats av de granskade förvaltningarna.

3.5 Informationskanaler

I detta avsnitt redovisas resultat från intervjuer och iakttagelser utifrån redovisat material. Avsnittet avslutas med konsulternas kommentarer.

En ny webbplats har utarbetats för Stockholms stad, Stockholm.se. Webbplatsen genomgick under 2007-2008 en stor omdaning när det gäller mottagargrupper, kommunikationsmål, innehåll, informationsstruktur, layout, funktionalitet och e-tjänster för att möta ökade krav från invånare, företagare och andra intressenter. Strukturen har förändrats från att tidigare ha utgått ifrån organisation till behov eller område. En gemensam teknisk plattform har utvecklats som innebär att webbsidor, e-tjänster och olika verksamhetssystem kan integreras. Tanken med e-tjänster är att de ska ha samma begrepp, se lika ut och ha samma inloggning.

Webbplatsen är det mest effektiva sättet att kommunicera med förvaltningar som ingår i Stockholm.se och länkar finns till alla stadens bolag. Information finns om Vision 2030, budget 2009, e-tjänster, nyheter, politiska beslut och protokoll och all verksamhet m.m. Varje stort byggprojekt som exploateringskontoret ansvarar för har egen länk som t.ex. Stockholm.se/annedal.

Stockholm har utnämnts till världens IT-intelligentaste stad och har tilldelats utmärkelsen Intelligent community of the year 2009. Bakom utmärkelsen står tankesmedjan Intelligent community forum, ICF.

Samtliga förvaltningar och bolag ger ut foldrar, broschyrer, nyhetsbrev mm i olika omfattning. I varje projekt på exploateringskontoret produceras informationsmaterial både i tryckt form och via webben. Annonser i lokaltidningar med information från stadsledningskontoret och stadsdelsförvaltningarna ges ut en gång/månad.

Utbildningsförvaltningen har en mängd olika informationskanaler förutom redan nämnda. Här är exempel på några av dem:

- DN-bilagor "En skola i världsklass" har getts ut vid två tillfällen (2007 och 2008).
- Trygghet och studiero, Riktlinjer för arbete i Stockholms skolor
- Dags att välja skola, valet till förskoleklass/grundskola 2009/2010
- Skolplan för Stockholms stad, antagen 16 juni 2008, populärutgåva, broschyr

Skolorna har andra former för information för att möta föräldrar och elever. Samarbete sker ofta med näringsliv och föreningar för att nå ut med information. Skolans lokaler står öppna för andra verksamheter på kvällar och helger.

Medborgarkontorets uppgift i Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning är att medverka till innanförskap. Handläggarnas roll är att hjälpa besökarna att förstå myndigheter. Kontoret förmedlar informationsmaterial från olika håll.

Bostadsförmedlingens viktigaste kanal är webbplatsen där även e-tjänster finns för medborgare och fastighetsägare. Utställningen Stockholm Bygger i Kulturhuset är den naturliga mötesplatsen för alla som vill delta i stadens vision och utveckling samt vill veta mer om olika bostadsprojekt i Stockholm. Utställningen uppmuntrar till engagemang och interaktivitet.

Micasa Fastigheter arbetar också med den sociala dimensionen genom att utveckla boendet tillsammans med vårdgivarna för att förbättra för de boende. Det kan t.ex. vara fotoutställningar, teaterprojekt, konst, kunskapsdag, föreläsningsserier m.m.

Konsulternas kommentarer

Stockholm.se upplevs av de intervjuade som informativ men också av en del som svårnavigerad. Det finns en mångfald av olika kommunikationskanaler som webb, trycksaker, olika mötesformer inom förvaltningar och bolag.

Grundskolornas webbplatser varierar i utseende och informationsmängd. Det är på gång att alla skolor ska ha sin webbplats på Stockholm.se. Kanalen är viktig för dagens föräldrar och kvaliteten på webbplatserna behöver höjas. Det behöver också tydligt framgå vem som är huvudman.

I detta flöde av information får aldrig det personliga mötet glömmas bort. Mötesplatser för just det personliga mötet har de granskade skolorna gett goda exempel på.

3.5.1 Tillräckliga och målgruppsanpassade informationskanaler

Kontaktcenter nås via telefonsamtal, e-post och sms och ger service på åtta språk.

Medborgarkontoren möter medborgarna i personliga möten eller via telefon. Medborgarkontor finns i Spånga-Tensta, Skärholmen, Älvsjö och Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltningar. Det finns även ett medborgarkontor för hemlösa på Swedenborgsgatan.

Samrådsförfarande inom stadsbyggnad/planarbete sker mest i fysiska möten i dag. Nya digitala samrådsformer utvecklas t.ex. i Stockholm Bygger.

Medborgare som inte har tillgång till internet får information genom tryckta kanaler som annonser och tidningsbilagor. På biblioteken finns tryckt information och också möjlighet att låna dator. På mötesplatser/träffpunkter för äldre ges muntlig och skriftlig information. Datakurser finns också för äldre.

Avsnittet inleds med redovisning från intervjuer och därefter följer konsulternas kommentarer.

Stadsledningskontoret

Stockholm.se är tillgänglig för funktionshindrade utifrån internationella riktlinjer. Webben har den högsta nivån enligt riktlinjerna. Stockholm.se är integrerad med Google översättningstjänst och översätts till 44 språk. All text ska enligt webbstrategin skrivas på så enkelt språk som möjligt. Vissa sidor finns även på lätt svenska och det går att lyssna på alla sidor. Informationen på webben är uppbyggd utifrån användarens behov i olika ämnesområden, inte stadens organisation. Alla frågor som berör t.ex. äldre ligger samlat under Familj & omsorg. Äldreboenden finns även under Bygg&Bo. Äldreförvaltningen kan lägga in länkar till fritid, kultur, Äldre Direkt mm.

Kommunala pensionärsrådet (KPR)

Representanter från kommunala pensionärsrådet anser att äldre får stor hjälp via Äldre Direkt. Det vore bra om Äldre Direkt även kunde ge svar på andra frågor som äldre är intresserade av, t.ex. kulturutbud. Äldreombudsmannen anses vara en bra funktion för äldre. Det är i allmänhet svårt att hitta det man söker på Stockholm.se. "Det går fortare att hitta något specifikt om Stockholm genom att söka på Google än att hitta det på Stockholm.se."

Språket i stadens dokument behöver förenklas, anser KPR. Språket i offentliga handlingar är fortfarande för byråkratiskt. Det upplevs som att handläggarna skriver för varandra.

Exploateringskontoret

Samarbetet med stadsdelarna är viktigt och behöver utvecklas för att hitta det unika i varje område.

Informationen målgruppsanpassas på exploateringskontoret. Lättläst behövs i vissa projekt. Svenska och engelska används i de flesta fall. Det finns olika sätt att få information förutom Stockholm.se, t.ex. tidningar, foldrar, byggskyltar, annonser i Mitt i..., Hallå stockholm.

Stockholm Bygger

På Stockholm.se är det lätt att få den information man söker. "Webbsidan är smakfull och det är lätt att hitta", enligt de intervjuade. Stockholm Bygger har en egen hemsida. Önskemål finns om en länk till exploateringskontoret. När det gäller stadsbyggnadsärenden bör det finnas en handläggare som ger svar på allmänhetens och branschens frågor.

Utbildningsförvaltningen

Utbildningsförvaltningen är inte helt nöjd med Stockholm.se utifrån hur budskap kommuniceras. I allmänhet utgår tjänstemän från vad de vill berätta, inte vad medborgaren vill veta.

Utbildningsförvaltningen skulle vid utvecklingen av webbsidan kunnat bistå med kontaktuppgifter till olika kanaler som t.ex. religiösa samfund, etniska föreningar m.fl., vilka i sin tur hade kunnat vara behjälpliga vid anpassning utifrån olika målgrupper. Utbildningsförvaltningens kommunikationsgrupp förenklar svenskan i texter de får internt. Vuxenavdelningen översätter vissa pdf-filer som handlar om information externt. Kommunikationsgruppens medarbetare har en dag var schemalagd för telefonsamtal för att vara mer tillgängliga. Förvaltningens växel skickar frågor till gruppen som tar reda på svaret. Det innebär att medborgaren inte skickas vidare i organisationen.

Skolkatalog, foto och namn på alla elever och personal, finns också i pappersform.

Skolor

Hjulstaskolan är öppen under kvällar och helger. Även lördagskonferenser genomförs. Det behövs mötesplatser eftersom direkt kommunikation fungerar bäst, säger rektor. Skolan är en naturlig mötesplats – alla får komma. Läxhjälp finns varje kväll. Infoteket är öppet till kl. 21 varje kväll. Tillgång till datorer för föräldrar finns där.

Kvickentorpsskolan anpassar ibland det som skrivs till andra språk än svenska (arabiska, kurdiska). Rektorns brev är ibland på flera språk. Om det som skrivs bara sker på svenska så kan vissa föräldrar inte läsa utan behöver hjälp. Den digitala vägen finns inte för alla.

Farsta stadsdelsförvaltning

Det är många språkgrupper representerade i Farsta och det bör vara möjligt att generellt få den viktigaste informationen på flera språk, både på webb och i tryck. Det går inte bara att kommunicera via webb. Det måste finnas en balans mellan teknik och det mänskliga mötet, anser ledningsgruppen.

I Farsta stadsdelsförvaltning är ca 15-20 % av invånarna av utländsk härkomst. För att underlätta för och inte utestänga de som har liten datorvana och/eller språksvårigheter finns publika datorer. Två datorer är placerade i stadsdelsförvaltningens reception och en i Farsta centrum. Dessutom finns det publika datorer på biblioteken. I receptionen finns alltid någon som kan hjälpa till.

Förvaltningen har sedan något år tillbaka bedrivit ett projekt kring uppsökande verksamhet för äldre över 80 år. Det finns möjlighet för de äldre att välja om de vill komma på ett informationsmöte eller få ett hembesök om viktig information om äldreomsorgen.

Förvaltningen anser att generellt när något skrivs för t.ex. äldre så används ofta ett för svårt språk. Lättläst borde utvecklas mer för att nå ut till fler. Det har funnits ett projekt kring det inom området för personer med funktionsnedsättning. Den målgruppen är nog den som har svårast att få samma möjligheter att ta del av information samtidigt som den gruppen ofta är utan tillgång till internet.

Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning

Förvaltningen använder sig av olika föreningar i stadsdelen för att nå ut med information till medborgare med annat modersmål än svenska men även till andra målgrupper.

På äldreboendena finns det många olika språk representerade bland medarbetarna. De kan hjälpa till att förklara information, både till personer med svenska som modersmål och till dem som har ett annat modersmål. Detta görs i den mån det finns medarbetare som talar brukarnas eget modersmål.

Medborgarkontoret är en viktig kommunikationskanal. De arbetar bland annat med att öka tillgängligheten av samhällets olika tjänster. Det kan handla om ansökan till barnomsorg, fritidshem och skola, hjälp med vart man vänder sig med familjefrågor. Medborgarkontoret hjälper till med överklaganden. Medborgarkontoret informerar framför allt muntligt. Uppgiften på medborgarkontoret är inte myndighetsutövning. Det handlar om hjälp till självhjälp. Det är viktigt att det ligger centralt i stadsdelen.

Medborgarna vet oftast inte själva vad de går miste om i informationsflödet. Även de äldre kommer till medborgarkontoret. När medborgarkontoret bytte lokaler skrevs informationen på olika språk. Allt på medborgarkontoret sker på initiativ av andra som förskolan, Järvalyftet, avdelningschefer, Vägverket m.fl. Det finns speciella kundarbetsplatser för besökarna. Datorerna används i mycket liten omfattning.

Stockholms Stads Bostadsförmedling AB

De grupper som säger sig ha liten datorvana ger höga betyg på e-tjänsten (4,5 av 5). Dessa bjuds särskilt in till kundtjänst för att lära sig webben. De har ofta barn som hjälper till att tolka. Bostadsförmedlingen anser att "Mina sidor" också bör vara på engelska. Tolk används vid förtursärenden.

Äldre personer som inte har internet ringer. Om de behöver hjälp med att fylla i en blankett så hjälper kundtjänst dem att fylla i direkt vid telefonsamtalet. På webbplatsen finns grundläggande information om Bostadsförmedlingen på nio språk förutom svenska (engelska, finska, spanska, polska, persiska, somaliska, ryska, turkiska, arabiska). Kundtjänst har kunskap om vilka språk som är de vanligaste i Stockholm förutom svenska.

För synskadade har nationella regler använts. Det går att zooma och "tabba" sig fram. Det är många fler grupper än man tror som tar till sig internet. Detta framkommer inte minst på Bostadsförmedlingen där 98 % av kunderna ansöker om bostad via webbplatsen. Tillgången på datorer i samhället i stort är mycket hög i dag, konstaterar Bostadsförmedlingen.

Micasa Fastigheter i Stockholm AB

All information sker på svenska och en del på engelska. Det finns boenden för enspråkiga grupper som persiskt, ungerskt, estniskt och finskt boende.

Inom Micasa Fastigheter har diskuterats om information avseende miljö och energi behöver ske på andra språk.

Stadsdelsförvaltningarna och vårdbolag är bolagets största kunder och informationen riktar sig till dem. Micasa Fastigheter har inte fått vetskap om det finns behov av information på flera språk. För synsvaga ska allt anpassas enligt regeringsbeslut. Bolaget har också en tillgänglighetsklassifikation som sätts upp på husen som finns för synskadade, rörelsehindrade och hörselskadade. Även en trygghetsklassificering pågår.

Konsulternas kommentarer

Det finns generellt en medvetenhet kring att kommunikationen behöver ske på många olika sätt och att den behöver målgruppsanpassas. Annonssidorna i gratistidningar är enkelt skrivna och ger aktuell och allmän information. Bilagorna i DN med olika teman (Stockholm Bygger, En skola i världsklass m.fl.) är tilltalande och informativa. Biblioteken har en viktig roll i den externa kommunikationen genom tillgång till publika datorer och trycksaker.

I Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning, som har många invånare med annat modersmål än svenska, är kommunikationsspråket medvetet svenska. Endast vid större förändringar översätts budskapet till flera språk. Medborgarkontoret arbetar på samma sätt. Det handlar om att hjälpa medborgaren till ett innanförskap i samhället. Förvaltningen använder sig av olika föreningar i stadsdelen för att nå ut med information till medborgare med annat modersmål än svenska, men även till andra målgrupper.

Bostadsförmedlingen har avsatt resurser i form av datorer och personal i kundtjänst som hjälper de som behöver. Det är anmärkningsvärt att de som har lägst datorvana uppskattar webbtjänsten allra mest, enligt mätningar.

Skolorna visar ofta upp goda exempel på uppfinningsrikedom när det gäller att hitta nya kommunikationskanaler. Skolan är områdets samlingspunkt i ytterstadsdelar och har öppet även på tider när skolor vanligtvis är stängda. Ett nära samarbete sker med näringsliv och föreningar. Publika datorer finns och datorutbildningar för vuxna sker på kvällstid i skolans lokaler. Skolan är en mötesplats för alla där olika trivselaktiviteter anordnas.

3.6 Antal användare på Stockholm.se

Här redovisas bl.a. statistik och information som delgivits konsulterna vid intervjuer. Konsulternas kommentarer avslutar avsnittet.

Stadsledningskontoret

Statistik finns att ta ut för webbplatsen. Mål 2008 var att antalet besökare på webben skulle öka med 15 %. Det målet uppfylldes. Statistik på webbplatsen har delgivits konsulterna från maj 2006 och för april 2007 och 2008. Från 2007 kan statistik tas ut avseende antal besökare samt minst och mest besökta sidor. Sådana mätningar har endast påbörjats i mindre skala.

IT-avdelningen ansvarar för applikationen, varje förvaltning kan göra en beställning på statistik. Detta är fortfarande nytt, men möjligheter finns att utveckla utifrån statistik/-frekvens för att t.ex. nå nya målgrupper.

Webbplatsen är anpassad efter Googles sökmotoroptimering, vilket innebär att allt på sidan lätt ska kunna hittas via Google. Denna optimering har staden fått pris för 2009 (Webb Service Award). Statistiken kan läsas utifrån hur stor andel besökare som kommer direkt till olika sidor via Google.

Stockholms Stads Bostadsförmedling AB

98 % av kunderna använder webbplatsen för ansökan om bostad. 170 000 olika besökare/månad är inne på webbplatsen. Få kunder kommer till Bostadsförmedlingen.

Ett webbtransverktyg ger möjlighet att få statistik om användarbeteende t.ex. vilka sidor som är mest besökta, hur många som fullföljer m.m. Kundundersökning är en annan metod som används för att få veta hur webbsidan uppfattas.

Konsulterna har tagit del av en sammanställd årsstatistik för bolagets webbplatser för 2008. Statistiken visar följande:

Snitt besök på www.bostad.stockholm.se per månad: 507 898 år 2008.

För 2007 var snittet 469 811 besök.

Dessutom finns statistik på unika besökare avseende besök per månad på:

- startsidan på www.bostad.stockholm.se
- startsidan för Mina sidor
- undersidor
- undersidor steg för steg (t.ex. hur många går in, hur många går vidare till nästa steg, hur många fullföljer)
- nyproduktion
- nyproduktion olika projekt
- nyheter
- vanligaste sökfrågorna
- hur besökaren hittar bostadsförmedlingen
- Mina sidor nyanmälningar

Micasa Fastigheter i Stockholm AB

I årskrönikan 2008 redovisas att webbsidan besöks av 500-900 besökare/dag och användarbeteende mäts kontinuerligt. Webbsidan utvecklas utifrån utvärdering.

Konsulternas kommentarer

I strategin för Stockholm Webb framgår att det krävs kontinuerlig uppföljning, utvärdering och mätning av intranätet och den externa webbplatsen. Effekten av strategin ska mätas senast ett år efter att den har implementerats. Därefter bör strategin följas upp en gång per år för eventuella revideringar. Vid granskningen har två webbenkäter genomförts för Stockholm.se, 2008 och 2009. Bostadsförmedlingen är ett gott exempel på hur statistik på webbplatsen tas ut och sammanställs kontinuerligt. Slk:s IT-avdelning kan ta lärdom av Bostadsförmedlingens arbetssätt och förvaltningarna kan utveckla sin förmåga att efterfråga och dra nytta av statistik.

4 Förbättringsförslag

Kommunikationspolicy

- Kommunikationspolicyn gäller t.o.m. 2011 och bör revideras innan dess. Revidering bör ske för att säkra att innehållet är aktuellt och att den grafiska profilen med tillhörande manual följer eventuella regler inom andra myndigheter som tillkommit, som t.ex. Vägverkets regler om skyltar i trafikmiljö.

Kommunikationsplaner

- Stadsledningskontorets kommunikationsplan måste bli mer känd och förankras.
- Kommunikationsplaner bör tas fram på alla förvaltningar och bolag.
- Antal styrande dokument för kommunikation (policy, strategi, kommunikationsplan, PR-plan, marknadsföringsplan) bör begränsas. Dokumenten bör ha tydliga syften och det behöver klart framgå vem som är avsändare och mottagare.

Grafisk profil

- Bolagen bör bli mer konsekventa att använda logotypen S:t Erik och tillägget att de ingår i koncernen Stockholms Stadshus AB.
- En förankring och vägledning kring budskapet *Stockholm – the Capital of Scandinavia* och andra externa budskap behövs inom förvaltningar och bolag.

Nätverksträffar

- Stadsledningskontorets nätverksträffar behöver anpassas mer utifrån behov och profession.

Kommunikationsrollen

- Rollen som kommunikationsansvarig behöver renodlas, förtydligas och bli en egen profession där kravprofil klagörs för att höja kvaliteten på förvaltningarna.
- Kommunikationsansvarig bör arbeta nära ledningen på förvaltningen/bolaget.
- Inom utbildningsförvaltningen bör den rådgivande och stödjande rollen till skolorna klagöras.

Uppföljning

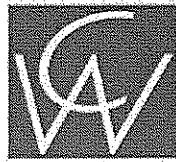
- Uppföljning och utvärdering av kommunikationsinsatser behöver utvecklas generellt och ske mer systematiskt.

Stockholm.se

- För att få kunskap om användarvänlighet, surfbenägenhet m.m. måste utvärdering av stockholm.se systematiseras och ske löpande för att effekter ska kunna bedömas. Erfarenheter från Bostadsförmedlingens statistikuppföljning bör tas tillvara.
- Grundskolors och förskolors webbplatser bör inordnas under stockholm.se för att skapa enhetlighet gentemot medborgarna.

Förenklat språk

- Ärenden och dokument behöver generellt skrivas på en enklare svenska och handläggare behöver ha klart för sig vem de skriver för.



CARLÉN & WERNER AB

Bilaga 1

E-tjänster och kontaktcenter en statusrapport

2009-09-24

1 E-tjänster och kontaktcenter – en statusrapport

I budgeten för 2007 beslutade kommunfullmäktige att satsa på att utveckla stadens digitala service. I november 2007 beslutade KF om finansiering till projektet August som har utvecklat e-tjänstplattformen som gjort det möjligt att samla alla e-tjänster under en gemensam e-portal. Ett kontaktcenter för Äldre Direkt inrättades fr.o.m. den 1 juli 2008. Kontaktcenter Stockholm inrättades fr.o.m. 5 november 2008 där också Äldre Direkt ingår.

I denna bilaga redovisas en lägesrapport om de två satsningarna kring e-tjänster och kontaktcenter. Intervjuer har genomförts med projektledare för e-tjänstprogrammet och verksamhetschef för Kontaktcenter Stockholm. Vid intervjuer vid de granskade förvaltningarna och bolagen ingick även att fånga in synpunkter på e-tjänster och kontaktcenter, vilka redovisas. Bilagan innehåller inte några kommentarer eller analyser utan är endast en kort lägesrapport.

1.1 E-tjänster

Stadens kommunikationspolicy finns med som vägledning vid utveckling av e-tjänster. Den ansvarsfördelning som står i policyn följs vid utveckling av e-tjänster.

I lägesrapporten *Snabb och tillgänglig service för stockholmarna – införande av e-tjänster i Stockholms stad*¹ definieras vad en e-tjänst är.

”Med e-tjänst menas alla slags tjänster som förmedlas elektroniskt, vilket betyder att tjänsterna inte enbart behöver presenteras på en webbsida”.

I enlighet med budget 2007 för Stockholms stad införde stadsledningskontoret den av fullmäktige beslutade informationstekniska plattformen (ITP) som ligger till grund för ett effektivt införande av e-tjänster i staden. Kommunfullmäktige beslöt den 28 november 2007 att genomföra programmet August block 1 för att stödja arbetet med införandet av e-tjänster².

I ärendet *Uppdatering av Stockholms stads e-strategi*³ beskrivs hur IT ska användas för att realisera stadens vision och utveckla den moderna e-förvaltningen. Stockholm ska vara en öppen och tillgänglig stad där stockholmarna står i fokus för den kommunala servicen. Alla stockholmare och företag ska lätt kunna komma i kontakt med kommunen och enkelt få svar på sina frågor och ärenden. Principen ska vara ”ett ärende – en kontakt”.

Under 2008 påbörjades införande av e-tjänster på en rad områden som bland annat innebär att stockholmarna kan välja förskola eller äldreomsorg på de tider som passar dem själva bäst. Webbsidan har arbetats om för att vara mer tillgänglig och lättnavigerad. Tillgänglighetsaspekten anges vara oerhört viktig. Därför ska det finnas en rad kanaler för att komma i kontakt med staden; via hemsidan, telefon, medborgarkontor eller personlig kontakt.

Stadsledningskontoret har ett centralt ansvar för styrning, samordning och utveckling av stadens kommunikation med invånare och anställda och ansvarar för förankring och lansering av stadens styrande dokument inom IT-området.

¹ *Snabb och tillgänglig service för stockholmarna – införande av e-tjänster i Stockholms stad* (Dnr 037-2899/2008)

² *Genomförande av Stockholms stads informationstekniska plattform, August block 1* (Dnr 031-2802/2007)

³ *Uppdatering av Stockholms stads e-strategi* (Dnr 051-823/2008)

650 mnkr avsattes i bokslut 2006 för ett samlat utvecklingsarbete med IT som redskap för verksamhetsutveckling och medborgarservice. Detta utvecklas i ärendet *Snabb och lättillgänglig service till stockholmarna – förslag till organisation, modell för finansiering, utveckling och införande av nya e-tjänster*⁴.

Utvecklingsarbetet ska leda fram till effektiviseringar med minskade kostnader i verksamheten samtidigt som mervärdet ökar för medborgarna. Arbetet genomförs genom tre offensiva satsningar; en gemensam serviceförvaltning, kontaktcenter som funktion för kommuncentral information och nya e-tjänster.

Av de 650 miljoner som budgeterats fanns vid granskningstillfället ca 300 miljoner kvar att söka e-tjänstprojekt för. I lägesrapporten framgår avseende nyttohemtagning att det i budgeten för 2009 gjorts effektiviseringar på 31 miljoner kronor till följd av förändrat arbetssätt vid införandet av e-tjänster.

I ärendet framhålls att stockholmarna ska erhålla snabb och lättillgänglig service. Kontakterna med staden ska bli enklare och snabbare. I ärendet ges även förslag till organisation, modell för finansiering, utveckling och införande av nya e-tjänster.

En lägesrapport presenterades i kommunfullmäktige 2009-05-25, *Snabb och tillgänglig service för stockholmarna – införande av e-tjänster i Stockholms stad*.

Beslut fattades om att medge ökade kostnader om 18 miljoner kronor för att genomföra delar som kvarstår i August block 2. Finansiering sker genom disposition av de i eget kapital särskilt reserverade medlen för IT-satsning.

I ärendet redogörs för e-tjänstprojektets status. En teknisk plattform har utvecklats i August-projektet parallellt med utvecklingen av e-tjänster. Det är, enligt ärendet, viktigt att det finns en helhetssyn vid utvecklingen av e-tjänster samt att tekniken för tjänster som utvecklas är återanvändbar i andra e-projekt.

Delar av block 2 i Augustprojektet som kvarstår att genomföra sammanfattas i följande punkter:

- Datalager och katalogtjänster utöver det som ryms i block 1 (2 miljoner kronor)
- Anpassningsplan för olika verksamhetssystem mot ny intern och extern katalogstruktur (10 miljoner kronor)
- Koppling till systemen LISA, BoSko och Hanna mot ny intern katalogstruktur (6 miljoner kronor).

E-tjänsterna som utvecklas har som mål att stockholmaren från ansökan till beslut ska kunna administrera sina kommunala ärenden på webbplatsen via en tjänsteportal med personlig inloggning. Den tekniska plattformen fanns på plats vid årsskiftet 2008/2009.

Under våren 2008 lanserades den nya versionen av www.stockholm.se. E-tjänstportalen sattes i produktion den 15 december 2008 och är därmed tillgänglig för e-tjänstprojektet.

E-tjänstprogrammet har identifierat några utvecklingsområden i arbetet med e-projekten, ett av dem är att det inom vissa verksamhetsområden finns få ansökningar. Programmet ser ett behov av att utveckla projektstödet till de olika e-projekten, säkra nyttohemtagning och öka samordning mellan projekten. För att säkerställa att processen fungerar på ett optimalt sätt och

⁴ *Snabb och lättillgänglig service till stockholmarna – förslag till organisation, modell för finansiering, utveckling och införande av nya e-tjänster* (Dnr 031-2487/2007)

att nyttan realiseras i samband med den interna verksamhetsutvecklingen när e-tjänsterna tas fram krävs ett fortsatt arbete med att stödja verksamheterna med att utveckla och förbättra sina processer. Tillgängligheten ökar i och med att arbetsprocesserna förkortas, invånaren informeras om handläggningstider och ges möjlighet att själv påverka processen.

”Mitt Stockholm är det gemensamma begreppet för att hitta e-tjänsterna via stockholm.se där privatpersoner kan logga in. ”Mina tjänster” är ett enhetligt sätt att visa vilka pågående tjänster en medborgare har med staden utan att behöva gå in i den specifika tjänsten”, enligt lägesrapporten (*Snabb och tillgänglig service för stockholmarna – införande av e-tjänster i Stockholms stad*). Detta har sedan förändrats och ingången till e-tjänster finns nu under rubriken Hitta direkt på startsidan på stockholm.se.

E-tjänstprogrammet har tagit fram en kommunikationsplan för att på ett enhetligt sätt informera om e-tjänster, portalen och funktioner för invånarna.

Bostadsförmedlingen har sedan tidigare på sin egen webbplats en e-tjänst för ansökan om bostad, vilken även är länkad till ”Mina sidor” där medborgaren kan följa sitt ärende i kön. Denna e-tjänst finns nu också länkad från stockholm.se.

E-tjänster finns samlade under rubriken Hitta direkt på startsida på stockholm.se:

Bygg & Bo Beställ kartbilder Boka bostad Sök bland värmepumpstillstånd Sök radonmätning	Trafik & Stadsplanering Ansök om boendeparkeringstillstånd Sök gällande planer Sök pågående planer
Kultur & Fritid Ansök om båtplats Boka bok Boka idrottsanläggning Boka teaterbiljetter Boka träning och simskola	Om Stockholm Livsmedel – registrera din verksamhet Sök bland politiska beslut Sök i stadsarkivet Sök i Stockholmshistorien (Stockholmskällan) Tillgänglighetsguiden (Entré Stockholm)
Familj & Omsorg Boka vigsel (stadshuset) Sök och jämför service Visa omsorgsjournal (Omsorgsdagboken) Ansök om jobb i Stockholms stad Sök gravplatser	Förskola & Skola Ansök om förskoleplats Ansök om vuxenutbildning Fronter (gymnasieskola) Min barnomsorg Stockholm skolwebb (grundskola) Visa förskolekö

Att starta ett e-tjänstprojekt

Det finns tydliga anvisningar för ansökan och finansiering av e-tjänstprojekt.

Kommunikationsstaben har även utarbetat anvisningar för e-tjänster som handlar om design, interaktion och disposition. Anvisningarna riktar sig till personer som ska anpassa, vidareutveckla eller nyutveckla e-tjänster. Det kan vara både externa leverantörer, interna resurser och beställare inom Stockholms stad.

Erfarenheter från projektledningen

När avslag ges på ansökan är det främst för att det saknas ett medborgarperspektiv. I en nytto-kalkyl beräknar den som ansöker hur många som kommer att använda tjänsten. I varje ansökan bilägs en processkartläggning på arbetssätt.

Utvecklingen av e-tjänster ska ske genom att verksamheterna själva är med och driver processerna. Syftet är att tjänsterna ska vara en del av verksamheten. Synsättet kring utveckling av e-tjänster håller på att förändras från att ha initierats av IT-chef eller kommunikationsansvariga till verksamheterna själva. Utmaningen avseende e-tjänster är att hitta smartare arbetssätt. Det kan ibland vara svårt att tänka nytt och annorlunda.

Kompetensen kring projektledning behöver höjas hos de förvaltningar som inför e-tjänster. IT-avdelningen anordnar sådana utbildningar. Projekt prioriteras inte alltid och får de förutsättningar de behöver inom förvaltningarna. Tillräckligt med tid måste avsättas för att lyckas. Rollerna i projekten måste vara tydliga som t.ex. styrgruppers och ägares roll.

Samordning av kommunikation

Den största utmaningen i e-tjänstprogrammet har varit att utvecklingen av den tekniska plattformen har skett parallellt. Det arbetet borde ha kommit längre när e-tjänsterna skulle lanseras. I projekt August, som utvecklat tekniken, har formulär för återanvändning av uppgifter och information tagits fram. Den tekniska plattformen ska kunna användas för alla verksamhetssystem och alla e-tjänster. Man utvecklar standards och har möjlighet att följa hur stockholmarna använder de olika tjänsterna. Det sker en samordning mellan kommunikationsstaben, projekt August och e-tjänstprogrammet. Kommunikationsstaben stödjer arbetet kring interaktion och design och projekt August den tekniska utvecklingen.

Det finns en handlingsplan för e-strategi som IT-avdelningen samordnar. En sådan handlingsplan ska också finnas på förvaltningsnivå fr.o.m. 2009.

En webbplats för vård och omsorg är under utveckling som ska inrymma flera organisationer: Stockholms läns landsting, Botkyrka kommun, Haninge kommun, Nacka kommun och Stockholms stad. Det är en vidareutveckling av nuvarande Vårdguiden där samhällsinformation samordnas mellan flera offentliga aktörer.

E-tjänstprogrammet genomför workshops för att väcka intresse för e-tjänster inom socialtjänsten (ekonomiskt bistånd, sfi, jobbtorg).

Anpassning till olika målgrupper

E-tjänster följer det som gäller för stockholm.se avseende tillgänglighet. Andra språk än svenska finns inte för e-tjänster. Kontaktcenter är ett stöd till e-tjänster och ska kunna ge vägledning och information om tjänsterna. De olika projekten anpassas utifrån målgrupper.

Uppföljning av e-tjänster

I anvisningarna för e-tjänster anges att 1 år efter lansering ska e-tjänsten följas upp. Behov framöver är att nyttoanalysen behöver förnyas efter projektets slut och därefter årligen. Även indikatorer i ILS behöver utvecklas och permanentas, menar projektledaren.

Omfattning av användning av e-tjänster

E-tjänsten för ansökan om förskoleplats används till 90 % av totala antalet ansökningar.

E-tjänsten för livsmedelsföretag för registrering av verksamhet används till 26 %.

E-tjänsten för ansökan om boendeparkering används till 50 %.

Granskade förvaltningar och bolags synpunkter

- Bolagen har inte varit involverade i e-tjänstprogrammet. Bostadsförmedlingen anser att kunskapen inom bolaget inte har tagits tillvara. Ansökan om bostad görs via webb. I receptionen finns publika datorer och personalen hjälper till med ansökan för dem som behöver. Bostadsförmedlingen har medvetet arbetat för att så många som möjligt som ansöker om bostad ska använda e-tjänsten.
- Utbildningsförvaltningen har ett särskilt projektkontor för samordning av e-tjänster. För fortsatt utveckling anser de intervjuade att projektkontoret är viktigt att ha kvar på en förvaltningsövergripande nivå. En nyttokalkyl fokuserar mycket på att hämta hem besparingar, mindre på nyttan för medborgaren ur ett service- och kvalitetsperspektiv. Nyttospekten på e-tjänster kan bli för tungt vägande för att kreativiteten ska blomma ut, enligt projektkontoret. Det upplevs som att förvaltningen "lånar" pengar för att genomföra projekten. Projektkontoret efterlyser utveckling av incitament/indikatorer för att utveckla e-tjänster. Kvalitetsaspekter och servicegrad gentemot medborgarna måste också lyftas fram.
- De granskade stadsdelsförvaltningarna ser en del hinder och inga direkta ekonomiska vinster med att införa e-tjänster. Spånga-Tensta och Farsta stadsdelsförvaltningar ser att e-tjänsterna inom förskolan har medfört merarbete för handläggare som hjälper till med ansökan om förskoleplats. Många föräldrar har inte internet eller har språksvårigheter. Medborgarkontoret i Spånga-Tensta har också funktionen att hjälpa föräldrarna. Det finns publika datorer att låna där. Medborgarkontoret behöver stödja i hjälp till självhjälp så att medborgarna blir självständiga i att använda e-tjänster. Initialt blir det en högre arbetsbelastning.
- En IT-strategisk grupp på tekniska nämndhuset har ansökt om att utveckla hantering av tomrättsavgäld till en e-tjänst.
- KPR (Kommunala pensionärsrådet) ser farhågor i att e-tjänster utesluter många äldre och utarmar de personliga kontakterna.

Sammanställning av införda och planerade e-projekt

Tabell ur *Snabb och tillgänglig service för stockholmarna – införande av e-tjänster i*

Stockholms stad

(Dnr 037-2899/2008)

Tekniska området

	E-projekt	Ansvarig förvaltning	Beviljade medel (mnkr)	Beräknat kvartal för lansering av e-tjänst (Q=kvartal)	Beräknat projektavslut
1	E-bygglov	Stadsbyggnadskontoret	8,0	Ansöka om bygglov och följa sitt ärende, Q1 Fullständig e-tjänst, Q2	2009-06-30
2	Baggis (geografisk kartinformation)	Stadsbyggnadskontoret	9,6	Förutsättningsprojekt[3]	2010-06-01
3	E-tjänster för radon, värmepumpar och livsmedelsföretagare	Miljöförvaltningen	5,525	Radon Q3 2008 Värmepumpar Q1 Livsmedelsföretagare Q2	2009-03-31
4	Parkeringstillstånd	Trafikkontoret	2,740	Boendeparkering och periodbetalning, Q1 Nytoparkering Q2 Parkeringstillstånd för rörelsehindrade Q2	2009-03-31
5	Internetbaserad resplaneringstjänst	Trafikkontoret	1,8	Q2	2009-10-31
6	Digitalisering av gångvägnät för hela staden	Trafikkontoret	2,5	Förutsättningsprojekt	2010-12-31
7	Navigeringsstöd för synskadade	Trafikkontoret	5,0	Förutsättningsprojekt	2010-12-31
	Summa		35,165		

Sociala området

	E-projekt	Ansvarig förvaltning	Beviljade medel (mnkr)	Beräknat kvartal för lansering av e-tjänst (Q=kvartal)	Beräknat projektavslut
8	Kö för vård- och omsorgsboende	Äldreförvaltningen	2,761	Del av e-tjänst ansöka vård- och omsorgsboende	2009-01-31
9	Valfrihet inom äldreomsorgen	Förnyelseavdelningen	3,55	Ansöka om vård- och omsorgsboende, Q2	2009-04-30
10	Omsorgsdagbok	Äldreförvaltningen	7,1	Q3	2009-10-31
11	ParaInn-online	IT-avdelningen, SLK	5,2	Förutsättningsprojekt	
12	IT i omsorgen	IT-avdelningen, SLK	27,8	Förutsättningsprojekt	2009-09-30
13	ParaGå (IT-stöd för hemtjänsten)	IT-avdelningen, SLK	40,0	Förutsättningsprojekt	2009-09-30
	Summa		86,411		

Pedagogiska området

	E-projekt	Ansvarig förvaltning	Beviljade medel (mnkr)	Beräknat kvartal för lansering av e-tjänst (Q=kvartal)	Beräknat projektavslut
14	Ansökan förskoleplats	IT-avdelningen SLK	7,754	Ansöka och följa sitt ärende (ny version), Q1 E-tjänst för anordnare, Q1 Automatiserad e-tjänst Q3	2009-12-01
15	Presentation studieplan	Utbildnings-förvaltningen	0,8	Q2	2009-01-16
16	Elevens individuella val	Utbildnings-förvaltningen	1,6	Q2	2009-05-15
17	Frånvarohantering med e-tjänster	Utbildnings-förvaltningen	1,6	Q2	2010-09-30
18	Skolresultat	Utbildnings-förvaltningen	5,6	Etapp 1, Q1 Etapp 2, Q2	2009-06-30
19	Journalhantering för stadens elevhälsa	Utbildnings-förvaltningen	7,8	Q3	2010-03-15
20	Studieplan/ansökan (vuxenskolan)	Utbildnings-förvaltningen	2,137	Q2	2009-06-15
21	Möteshantering	Utbildnings-förvaltningen	0,905	Q2	2009-01-16
22	Ansökan kolloplats	Förnyelse-avdelningen	0,210	Ansöka om kollo Q1 2009 Automatiserad e-tjänst Q1 2010	2009-02-01
	Summa		28,406		

Gemensamma och administrativa området

	E-projekt	Ansvarig förvaltning	Beviljade medel (mnkr)	Beräknat kvartal för lansering av e-tjänst (Q=kvartal)	Beräknat projektavslut
23	Hantering av vigslar	KF-KS kansli	1,8	Q1	2009-02-14
24	Handläggarsöd till kontaktcenter inkl. klagomål och synpunktshantering	IT-avdelningen SLK	9,5	Klagomål- och synpunktshantering, Q3	2009-12-31
25	Se Stockholm – stockholm.se	Kommunikationsstaben, SLK	4,6	Förutsättningsprojekt	Avslutat
26	E-arkiv	Stadsarkivet	4,1	Förutsättningsprojekt	2009-12-31
27	August	IT-avdelningen, SLK	63,9	Förutsättningsprojekt	2009-12-31
28	Kontaktcenter, förberedelser och planering	IT-avdelningen, SLK	8,0 (inkl. pilot 2007)	Förutsättningsprojekt	2008-12-31
29	Utbyte av switchar	SISAB	30,0		2008-12-31
	Summa		121,9		

Övriga

	E-projekt	Ansvarig förvaltning	Beviljade medel (mnkr)	Beräknat kvartal för lansering av e-tjänst (Q=kvartal)	Beräknat projektavslut
30	Stockholms digitala stadsmuseum	Kulturförvaltningen	5,0	Bokningar, Q2 Frågor och svar, Q2 Bild och bokbeställning, Q2 Webb 2.0 Q2 E-butik, Q3 Forskarrum, Q3 Utställning, Q3 Följa sitt ärende, Q3 Göra objekt ur samlingarna och dokumentation tillgängliga på Internet, Q3	2009-12-01
31	E-tjänster för restaurangföretagare	Socialtjänstförvaltningen	4,8	Q2	2009-03-01
32	Interbook 2008	Idrottsförvaltningen	1,0	Q3	2009-10-31
	Summa		10,8		

1.2 Kontaktcenter

I tjänsteutlåtandet som innehåller förslag om införande av kontaktcenter⁵ beskrivs att som en del i satsningen på e-förvaltning initierade Stockholms stads IT-råd hösten 2003 en förstudie av kontaktcenter (KC). Förstudien genomfördes i Bromma stadsdelsnämnd och avslutades den 25 mars 2004. Studien visade att en stor del av telefonsamtalen till stadsdelsförvaltningen inte nådde den handläggare som söktes. Den genomsnittliga tillgängligheten var ca 40 %. Situationen ansågs inte vara acceptabel.

Kommunfullmäktige fattade beslut i juni 2008 att ett kontaktcenter för Äldre Direkt⁶ skulle inrättas fr.o.m. den 1 juli 2008. Beslut fattades av Kommunfullmäktige den 3 november 2008 att Kontaktcenter Stockholm⁷ inrättas fr.o.m. 5 november 2008 inom servicenämnden, för stadens nämnder och bolag. I ärendet till fullmäktige beskrivs syfte och ambitioner med inrättande av kontaktcenter.

Utdrag ur ärendet redovisas nedan:

- Med kontaktcenter avses att utbildad personal inom olika verksamhetsområden som t.ex. förskolefrågor, bygglov, miljö, renhållning tar hand om och löser inkommande ärenden direkt istället för att koppla vidare längre in i organisationen. Kontaktcenter Stockholm ska kommunicera med invånarna på deras villkor, huvudsakligen via telefon, men även via e-tjänster, e-post, sms m.m.
- Ökade satsningar på e-tjänster möjliggör för dem som vill och kan, att uträtta sina ärenden och söka information på webben. Detta leder till att tid frigörs till att stödja och vägleda de invånare som ännu inte har möjlighet eller kan använda datorer.
- För att arbeta i kontaktcenter och kunna besvara de vanligaste frågorna inriktas rekryteringen på personer som förutom att vara serviceinriktade också har erfarenhet från arbete inom det berörda området.
- Kontaktcenter Stockholm frigör också tid för handläggarna på förvaltningarna som kan ägna mer tid till strategiskt arbete, utredningar och analyser.
- De satsningar som nu görs för att utveckla e-tjänster kommer att stödjas av kontaktcenterorganisationen. Genom att hänvisa och lotsa invånare, företagare och besökare till webben och hantera synpunkter och klagomål kan staden förändra arbetssätt och arbeta proaktivt vid behov.
- Samtalsvolymerna behöver följas noggrant i starten av kontaktcenter och kontinuerligt när nya verksamhetsområden anpassas till kontaktcenter. Anpassningen sker stegvis för att bemanningen ska kunna dimensioneras i takt med samtalsökningen. Förutom av antalet samtal, är bemanningen beroende av graden av handläggning som kommer att hanteras i Kontaktcenter Stockholm.

⁵ Kontaktcenter Stockholm – etablering av kontaktcenterorganisationer i Stockholms stad (Dnr 036-1139/2008)

⁶ Äldre direkt - kontaktcenter för äldreomsorgen i Stockholm Utlåtande 2008:122 RVI (Dnr 036-3348/2007)

⁷ Kontaktcenter Stockholm – etablering av kontaktcenterorganisation i Stockholms stad (Dnr 036-1139/2008)

- Ambitionen är att ha ett telefonnummer till Stockholms stad dit invånare, företag och besökare kan ringa oberoende av ärende. Kontaktcenter för äldreomsorgens frågor - Äldre direkt, är undantaget, och kommer att få ett eget telefonnummer för att invånarna ska hamna rätt direkt.
- Gemensam handläggning av t.ex. köer, felanmälan och klagomål medför att invånarna bemöts på samma sätt och att handläggningen blir enhetlig över staden.
- Oberoende av verksamhetsområde och kontaktcenterorganisation är avsikten att arbetsätt och handläggargrupper exempelvis ärendehanteringssystem, telefonlösning m.m. ska vara desamma. Inkommande ärenden per telefon registreras i ett ärendehanteringssystem och för varje ärende utses en ansvarig handläggare. Det kan vara en handläggargrupp i kontaktcentret eller en handläggargrupp på en förvaltning. Ärenden stängs eller lämnas öppna och kunden informeras om handlägningsprocessen och att ärendet kan följas på "Mina sidor" på stadens webbplats när denna tjänst är etablerad. Finns det redan ett ärende så kopplas eventuell ny information till redan påbörjat ärende.
- Många samtal varje dag ger stora möjligheter att analysera och notera avvikelser som sedan ligger till grund för insatser i förebyggande syfte eller i efterhand.
- I ett första steg kommer handläggarna i Kontaktcenter Stockholm i sin profil att lägga in vilka språk handläggaren behärskar. När ett språk efterfrågas kan rätt handläggare sökas och kontaktas. Invånaren får hjälp med att få sin fråga ställd och beslut om tolk m.m. kan fattas. Grundläggande service bör kunna ges på de vanligaste språken. Målsättningen är att kunna ge service på minst de nio vanligaste språken i Stockholm.

Servicekommitténs mål för kontaktcenter är att erbjuda stadens invånare och övriga intressenter god tillgänglighet samt effektiv och kvalificerad service, enligt *Verksamhetsplan och budget 2009*⁸.

I verksamhetsplanen för servicekommittén anges att inledningsvis under 2009 kommer Kontaktcenter Stockholm att omfatta Äldre Direkt, frågor om förskola, parkeringstillstånd och avfall. Senare under året kommer verksamheten att byggas ut för att hantera frågor om utbildning, viss information om bygglov och vissa stadsmiljöfrågor.

Indikatorer för uppföljning av målet för kontaktcenter finns i verksamhetsplanen och ska genomföras varje tertiäl.

Utför ett tjänsteutlåtande om förslag till gränssnitt avseende förskolefrågor⁹ har servicekommittén i februari 2009 beslutat om gränssnitt mellan servicekommittén och stadsdelsnämnderna. En processkartläggning¹⁰ har tagits fram som synliggör detta. Servicekommittén ska för närvarande under 2009 för stadsdelsnämndernas räkning utföra tjänsterna som avser ansökan om förskoleplats, ändring av köalternativ, information och rådgivning, allmänna frågor och allmänna fakturafrågor.

⁸ *Verksamhetsplan och budget 2009* (Dnr 100-118/2008)

⁹ *Förslag till gränssnitt avseende förskolefrågor inom Kontaktcenter Stockholm* (Dnr 100-105/2009)

¹⁰ *Process- och gränssnittsbeskrivning KC Förskola, Serviceförvaltningen*

I samma ärende tydliggörs också att "för verksamheter som ansluts till kontaktcenter skall gränssnitt mellan servicenämnden och respektive nämnd/bolag klargöras, serviceavtal upprättas och priser för tjänsten fastställas".

Uppföljning

*Tertialrapport 1 2009*¹¹ ger en kort redovisning om kontaktcenters status.

Vid årets början omfattades kontaktcenter enbart av Äldre Direkt. Under våren har kontaktcenter breddats till att omfatta förskolefrågor för några stadsdelsförvaltningar samt parkeringstillstånd. Senare under året kommer man också efter hand att hantera vissa frågor gällande utbildning, avfall, bygglov samt frågor inom miljöområdet.

Anslutningen av stadsdelsförvaltningarna avseende förskolefrågor har inte kunnat ske i planerad takt, vilket bland annat beror på att rekrytering av medarbetare till kontaktcenter har tagit längre tid än beräknat. Samtliga stadsdelsförvaltningar beräknas vara anslutna till denna funktion i september. Servicenämnden svarar från och med den 1 mars för handläggning av parkeringstillstånd, på uppdrag av trafikkontoret.

Åtaganden för kontaktcenter finns i själva beslutsärendet (se indikatorer nedan i tertialrapporten).

Uppföljning per tertial 1, 2009:

Nämndens indikatorer	Periodens utfall	Prognos helår	Årsmål	Period
Andel nöjda kunder gällande kontaktcenter- • verksamhetens service, bemötande och effektivitet		90%	90%	Tertial
Andel inkommande frågor till kontaktcenter- • verksamheten som löses vid den första kontakten	76%	70%	70%	Tertial
Andel inkommande samtal • som besvaras inom en minut	81%	85%	85%	Tertial
Nämndens aktiviteter	Startdatum	Slutdatum	Avvikelse	
• Etablera informationsnätverk för kontaktcenter	2009-01-01	2009-12-31		
• Genomföra brukarundersökning för äldre direkt	2009-01-01	2009-12-31		
• Genomföra kundundersökning för Kontaktcenter Stockholm	2009-01-01	2009-12-31		

¹¹ *Tertialrapport 1, 2009, Servicenämnden (Dnr 100-064/2009)*

Den första tertialuppföljningen visar att andelen inkomna frågor som löses direkt motsvarar 76 %, vilket är högre än prognosen. Andelen inkomna samtal som besvaras inom en minut har också ett relativt högt värde (81 %), dock lägre än i jämförelse med prognosen som ligger på 85 %.

Erfarenheter från kontaktcenter

Kontaktcenter är fortfarande i ett startskede som innebär t.ex. att bemanning av handläggare pågår för förskolan. Kontaktcenter håller medvetet en låg framtoning och tillgänglighet för att kunna möta behoven utifrån uppbyggd kompetens. På den tekniska sidan finns parkerings-tillstånd (boendeparkering, nyttoparkering, parkeringstillstånd för rörelsehindrade).

Från och med 1 januari 2009 fördes förskolefrågor successivt över från stadsdelsförvaltningarna till kontaktcenter. Vid intervjutillfället i maj kunde kontaktcenter erbjuda service som handlar om de 20 vanligaste frågorna inom förskolan.

I mars 2009 överfördes frågor kring parkeringstillstånd för boendeparkering, nyttoparkering och parkeringstillstånd för rörelsehindrade från trafikkontoret.

Kontaktcenter har inte ansvar för frågor som rör myndighetsutövning.

Kontaktcenter ska kunna ge support till e-tjänster, men inte i tekniska frågor. I sådana frågor handlar det om att vägleda till rätt support.

Kontaktcenter är idag organiserat under servicenämnden och består av två enheter, en för tekniska frågor och en enhet för mjuka frågor. Den tekniska enheten ska inriktas på de frågor som rör de verksamheter som finns lokaliserade i eller är anslutna till växeln i tekniska nämndhuset. Initialt gäller det exploateringsnämnden stadsbyggnadsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, kulturnämnden (stadsarkivet), trafik- och renhållningsnämnden samt Stockholms Bostadsförmedling AB. De frågor gällande stadsmiljö som huvudsakligen avser parkskötsel, vilket stadsdelsnämnderna ansvarar för, kommer på sikt också att tas emot och hanteras i tekniska nämndhusets kontaktcenter. De kommunala bolagen kommer också att erbjudas service via kontaktcenterenheten i tekniska nämndhuset.

Enheten för mjuka frågor inriktas på frågor om äldreomsorg, förskola och utbildning som ofta innebär att hänvisa den som ringer till rätt område. Konsumentvägledning handläggs inte i nu-läget och det finns ingen konkret plan för det ännu.

Arbetet sker i nära samarbete med e-tjänstprogrammet för att kunna effektivisera verksamheten med hjälp av e-tjänster och annan ny teknik.

Ett handläggarstöd håller på att utvecklas för kontaktcenter. Erfarenheter från Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings kontaktcenterprojekt tas med när det nya handläggarstödet utvecklas. Det nya webbaserade handläggarstödet ska nu testas och köras i skarpt läge från mitten av september. Det ska även gå att ta ut statistik ur systemet.

Nya områden

Från trafikkontoret ska den kundtjänst som finns tillföras. Det gäller felanmälan samt synpunkter och klagomål. När e-tjänst startas kring bygglov kommer information och vägledning

att ske på kontaktcenter. Miljöförvaltningens externa "callcenter" kommer att föras över till kontaktcenter. Andra områden är service kring torghandel, fakturor på utbildningsförvaltningen och stadsarkivet som så småningom kommer att tillkomma.

De områden som ska undantas är socialtjänsten och omsorg om personer med funktionsnedsättning. Diskussioner har förts om möjligheten att starta tjänster som handlar om ekonomiskt bistånd. En gemensam växel för staden ska också föras över till servicenämnden. Därefter kan en fortsättning ske med utveckling inom olika områden där tillgängligheten är låg och där det handlar om stora volymer.

Samarbete mellan beställare och kontaktcenter

Det är viktigt att klargöra gränssnittet mellan beställande förvaltning och kontaktcenter för att tydliggöra kontaktcenters uppdrag. Ett sådant gränssnitt med tillhörande processkarta har gjorts med stadsdelsförvaltningar avseende förskolefrågor. Uppdragen är intäktsfinansierade på kontaktcenter på samma sätt som på serviceförvaltningen i övrigt. Serviceavtal ska upprättas med varje beställare. Vid granskningstillfället fanns inga undertecknade avtal, men ett avtal är på gång med 14 stadsdelsförvaltningar avseende förskolefrågor, tre avtal med trafikkontoret om parkeringstillstånd, avfall och bokning av tillfälliga torgplatser. Tilläggsavtal kan sedan göras.

Konsulterna har tagit del av ett serviceavtal avseende parkeringstillstånd som är klart för tecknande. Förskolefrågor finns fortfarande kvar i en del stadsdelsförvaltningar. Namnet kontaktcenter används av flera stadsdelsförvaltningar. Det bör inte finnas mer än ett kontaktcenter i staden, Kontaktcenter Stockholm, som beslutats av KF.

Äldre Direkt är finansierat genom anslag från KF, 9 mnkr för 2009 och ytterligare 8 mnkr för 2010. Var beställningsansvaret ska ligga efter år 2010 är ännu inte klarlagt och gränssnitt saknas.

Hinder/problem

- det finns i dag många olika verksamhetssystem som ska integreras
- kompetensutveckling behövs för handläggarna på kontaktcenter
- det behövs rätt dimensionering av resurser utifrån uppdraget (viktigt att fastställa gränssnitt mellan beställande nämnd och servicenämnden)
- återkoppling till sakägare (beställare) måste systematiseras

Anpassning till olika målgrupper

Information finns på olika språk på stadens webbsida, stockholm.se. Det finns idag möjlighet att skicka e-post. Det skulle kunna utvecklas mer, enligt den intervjuade, med t.ex. information på Youtube, chat, teckenspråk, sms m.m. Företagslots kan läggas till kontaktcenters tekniska enhet. Medborgarkontor och servicekontor är viktiga komplement till kontaktcenter.

Uppföljning

Brukarundersökningar inom Äldre Direkt ska genomföras förhoppningsvis 1 gång/år. Effekterna av Äldre Direkt ska särskilt följas upp. Statistik skickas till förvaltningarna månadsvis. Brukarundersökning och kundundersökning är vid granskningstillfället ännu inte genomförda.

Granskade förvaltningar och bolags synpunkter

- De granskade bolagen har ännu inte påbörjat någon beställning av tjänster från kontaktcenter.
- De granskade stadsdelsförvaltningarna ska tillsammans med övriga stadsdelsförvaltningar teckna avtal kring förskoletjänster.
- Vid intervju med exploateringskontoret uttrycktes att möjliga tjänster som skulle kunna placeras på kontaktcenter är tomträtt, mark och värdering. Dessa tjänster är dock inte så stora att det skulle löna sig att beställa från kontaktcenter.
- Diskussioner förs med utbildningsförvaltningen om att föra över fakturafrågor för skolbarnsomsorg.

Förteckning över intervjuade personer

Stadsledningskontoret

Kommunikationsdirektör
Kommunikationsstaben
Projektledare e-tjänstprogrammet

Serviceförvaltningen

Verksamhetschef kontaktcenter

Exploateringskontoret

Kommunikationschef
Kommunikationsenheten

Utbildningsförvaltningen

Kommunikationschef
Kommunikationsgruppen
Projektledare, projektkontoret för e-tjänster
Rektor Hjulstaskolan
Rektor Kvickentorpsskolan
T.f. rektor Sofia skola

Farsta stadsdelsförvaltning

Ledningsgruppen
Informationsansvarig

Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning

Ledningsgruppen
Avdelningschef för strategisk stab och informatör
Enhetschef för medborgarkontoret

Stockholms stads Bostadsförmedling AB

Informationschef

Micasa Fastigheter AB

Informationschef

Stockholm Bygger

Representanter från Stockholms Byggnadsförening, Fastighetsägarnas förening och
Stockholms Byggmästareförening

Kommunala pensionärsrådet (KPR)

Ordförande och vice ordförande

