Fem intressanta kommuner 2011

Sveriges Kommuner och Landsting

Kvalitets mässan 2011

Fem intressanta kommuner 2011

Skriften kan beställas och laddas ned från www.skl.se/kvalitet
© Kvalitetsmässan och Sveriges Kommuner och Landsting
1:a upplagan
Grafisk form, produktion: Gunnar Ståhl www.legus.se
Tryck: Katarina tryck 2012
Sveriges Kommuner och Landsting, 118 82 Stockholm
Tfn: 08-452 70 00
www.skl.se
ISBN 978-91-637-0120-7

Innehåll

Förord 5

Utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun 7

Resultatstyrning – en fördjupad målstyrning 11

Del I

Kommunkompassen – ett verktyg för utvärdering och utveckling 21

Kinda kommun 29

Kungsbacka kommun 30

Nacka kommun 32

Uddevalla kommun 34

Östersunds kommun 35

Utvärdering i Kommunkompassens åtta områden 37
- Område 1 37
- Område 2 51
- Område 3 65
- Område 4 78
- Område 5 89
- Område 6 101
- Område 7 115
- Område 8 127

Del II

Resultatvisaren 147

Bedömning av resultatmått 164

Finansiell analys av fem nominerade kommuner 169
- Kinda kommun 170
- Kungsbacka kommun 172
- Nacka kommun 174
- Uddevalla kommun 176
- Östersunds kommun 178

Den finansiella profilen – hur fungerar den? 180

Utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun

Utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun delades ut för femte gången under Kvalitetsmässan 2011. Bakom initiativet finns förutom Kvalitetsmässan, Sveriges Kommuner och Landsting, Kommunal, SACO, TCO, Dagens Samhälle, och Swedbank. Vinnare av utmärkelsen 2011 blev Kungsbacka kommun. Tidigare vinnare är Botkyrka kommun (2003), Umeå kommun (2005), Lomma kommun (2007) och Stockholms stad (2009).

Under hösten 2010 skickades en inbjudan ut till alla kommuner för att de skulle kunna anmäla sitt intresse inför 2011 års utmärkelse. För att delta krävdes det att varje kommun svarade på ett femtiotal frågor om sin verksamhet, frågor som försökte ringa in kommuner som låg i fronten vad avser utvecklingsarbete. Förutom detta skulle varje kommun göra en egenbeskrivning av sitt utvecklings- och förbättringsarbete.

Kriterierna för utmärkelsen bestämdes till fyra och omfattade frågeställningarna:

- Hur gör kommunen för att utveckla demokratin och medborgarnas deltagande?
- Hur gör kommunen för att utveckla effektiva verksamheter och tjänster med hög kvalitet?
- Hur gör kommunen för att utveckla en god arbetsmiljö och delaktiga medarbetare?
- Hur gör kommunen för att utveckla goda förutsättningar för företag/samhälle?

Alla kommuner som anmälde sitt intresse måste ha gjort en Kommunkompassutvärdering (se nästa kapitel).

Utmärkelse har, förutom denna mer processuella utvärdering, vidgats till att omfatta resultat och kvaliteten på servicen genom Resultatvisaren, som tagits fram och använts i de nominerade kommunerna.

På grundval av 14 inkomna anmälningar nominerades fem kommu-

Utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun

Utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun delades ut för femte gången under Kvalitetsmässan 2011. Bakom initiativet finns förutom Kvalitetsmässan, Sveriges Kommuner och Landsting, Kommunal, SACO, TCO, Dagens Samhälle, och Swedbank. Vinnare av utmärkelsen 2011 blev Kungsbacka kommun. Tidigare vinnare är Botkyrka kommun (2003), Umeå kommun (2005), Lomma kommun (2007) och Stockholms stad (2009).

Under hösten 2010 skickades en inbjudan ut till alla kommuner för att de skulle kunna anmäla sitt intresse inför 2011 års utmärkelse. För att delta krävdes det att varje kommun svarade på ett femtiotal frågor om sin verksamhet, frågor som försökte ringa in kommuner som låg i fronten vad avser utvecklingsarbete. Förutom detta skulle varje kommun göra en egenbeskrivning av sitt utvecklings- och förbättringsarbete.

Kriterierna för utmärkelsen bestämdes till fyra och omfattade frågeställningarna:

- Hur gör kommunen för att utveckla demokratin och medborgarnas deltagande?
- Hur gör kommunen för att utveckla effektiva verksamheter och tjänster med hög kvalitet?
- Hur gör kommunen för att utveckla en god arbetsmiljö och delaktiga medarbetare?
- Hur gör kommunen för att utveckla goda förutsättningar för företag/samhälle?

Alla kommuner som anmälde sitt intresse måste ha gjort en Kommunkompassutvärdering (se nästa kapitel).

Utmärkelse har, förutom denna mer processuella utvärdering, vidgats till att omfatta resultat och kvaliteten på servicen genom Resultatvisaren, som tagits fram och använts i de nominerade kommunerna.

På grundval av 14 inkomna anmälningar nominerades fem kommu-

ner av en nomineringsgrupp under våren 2011. Nomineringsgruppen bestod av representanter från de organisationer som nämndes inledningsvis.

De nominerade kommunerna var Kinda, Kungsbacka, Nacka, Uddevalla och Östersund.

Under våren och sommaren 2011 utvärderades sedan de nominerade kommunerna av Sveriges Kommuner och Landsting med stöd av Resultatvisaren (se del 2 i denna bok).

Sammantaget fångar verktygen Kommunkompassen och Resultatvisaren upp de aspekter som juryn gjort anspråk på att ska tjäna som underlag för att utse Sveriges Kvalitetskommun. Genom en enhetlig tillämpning av verktygen har resultaten från utvärderingarna säkrats.

Utvärderingarna tillsammans med egna beskrivningar och frågeunderlag utgjorde underlaget för juryns val av Kungsbacka kommun som Sveriges Kvalitetskommun 2011.

Juryns motivering löd:

”Det är bredden som är styrkan. Kungsbacka är kommunen med kundfokus som gärna mäter sig mot andra. Att utveckla och förbättra är inbyggt i värdegrunden. Kungsbacka har nått första platsen bland svenska kommuner 2011 efter ett jämnt race.

Kommunen belönas framför allt för sitt framgångsrika arbete med att skapa ett tydligt styrsystem med ett bra samspel mellan politiker och tjänstemän och för sitt effektiviseringsarbete, som gett lägre kostnader med bibehållen god kvalitet i verksamheterna.”

Skriftens upplägg

Syftet med utmärkelsen är att lyfta fram goda kommunala exempel och inspirera till fortsatt kvalitetsutveckling i svenska kommuner. Det har därför, liksom vid utmärkelserna 2003, 2005, 2007 och 2009, varit speciellt angeläget att sammanställa de fem nominerade kommunernas arbete i en samlad skrift. Sammanställningen pekar på att det finns olika lösningar och olika vägval i kommunernas utvecklingsarbete. Det finns inte en lösning utan flera. Detta gör materialet till en spännande läsning och en rik källa att ösa exempel ur.

Boken är uppdelad i två delar. *Den första delen* är i sin tur uppdelad i tre avsnitt. I det första av dessa avsnitt ges en inledande beskrivning av utvärderingsverktyget Kommunkompassen, därefter presenteras kommunernas profiler med deras sammanställda poängresultat. I det

tredje avsnittet ges konkreta beskrivningar av kommunernas arbete utifrån Kommunkompassens åtta områden.

Den andra delen av boken presenterar Resultatvisaren och de faktiska resultat som de fem kommunerna har presterat. Denna del är uppdelad i fyra avsnitt. I det första ges en beskrivning hur Resultatvisaren tagits fram, dess syfte och hur den kan användas. Det andra avsnittet redovisar de olika mått som använts och de resultat kommunerna har presterat i jämförelse med varandra. Det tredje avsnittet beskriver en viktnings- och utvärderingsmodell som stöd för att väga in olika aspekter i bedömningen av de resultaten. Det fjärde och sista avsnittet beskriver hur respektive kommun arbetar lokalt med resultatförbättringar i sin styrning och ledning.

Intresserad?

I skriften har vi gjort en mer ingående beskrivning av vad Kommunkompassen och Resultatvisaren är för något. Samtidigt som vi vill uppmana läsaren till att fundera på om detta inte skulle kunna vara intressant för den egna kommunen. Sveriges Kommuner och Landsting erbjuder sedan år 2003 svenska kommuner att bli utvärderade enligt Kommunkompassen. I dag har cirka 140 utvärderingar genomförts i Sverige och det finns en växande kö av kommuner som vill få en utvärdering genomförd.

Gå gärna in på vår webbsida *www.skl.se/kvalitet* för mer information, samtidigt som du kan ta del av resultaten från alla hittills genomförda utvärderingar.

Om du är intresserad av mer information eller om du vill genomföra en utvärdering, hör gärna av dig till Leif Eldås, tfn 08-452 76 35, Gunnar Gidenstam, tfn 08-452 76 48, eller Lars Strid, tfn 08-452 76 43, samtliga verksamma vid Avdelningen för ekonomi och styrning vid Sveriges Kommuner och Landsting.

Resultatstyrning – en fördjupad målstyrning

Under nio år har SKL använt Kommunkompassen som utvärderingsverktyg. Intresset för utvärderingsverktyget är fortfarande stort bland landets kommuner och det har till i dag genomförts cirka 140 utvärderingar bland såväl stora som små kommuner. Det ökade intresset har även medfört att vi tillsammans med våra systerorganisationer i Norge och Danmark utvecklat en mer moderniserad och uppdaterad version av Kommunkompassen. Den norska forskningen har som tidigare varit aktiv i ledningen av detta arbete.

Under dessa år har det genom alla dessa utvärderingar skapats ett unikt kunskapsmaterial som gör det möjligt för oss att kunna blicka tillbaka och skönja viktiga utvecklingstendenser i kommunerna. Därtill ska även tilläggas dels de utvärderingar som gjorts i andra länder runt om i Europa och övriga världen som vi tagit del av och dels de erfarenheter vi har att sedan drygt tio år tillbaka driva utvecklingsprojekt med merparten av landets kommuner. Materialet är omfattande och det finns behov av att sortera och försöka systematisera utifrån olika kunskapsbehov. Den här artikeln avgränsar sig till att försöka fånga ett par viktiga iakttagelser utifrån hur kvalitetsfrågorna lyckats bli en del i den kommunala styr- och ledningsprocessen. Är kvalitetsfrågorna, som upptar mycket engagemang hos politiker och tjänstemän, fortfarande en fråga som finns ”vid sidan om” den vardagliga styrprocessen? Arbetar politiker och tjänstemän tillsammans för att formulera kommunens viktigaste kvalitetsfrågor eller sker detta separerat? Har kvalitetsfrågorna blivit en del av ”möblemanget” i kommunledningen?

Frågorna är många och viktiga. Förbundets arbete har sedan flera år tillbaka syftat till att integrera kvalitetsfrågorna i den dagliga styrningen och det är av den anledningen viktigt att summera och reflektera över utvecklingen. De erfarenheter och iakttagelser vi redovisar i denna skrift ska ses som trender, även om de inte gör anspråk på att finnas i alla kommuner. Kommuner utvecklas olika och det finns olika utvecklingskulturer i respektive kommun, vilket förklarar skill-

naderna. Ett utvecklat och fungerande styrsystem är något som alltid måste ses över och förbättras. Detta är inget som går att lagstifta fram utan något som i allra högsta grad formas av den arbetskultur som finns bland ledande politiker och tjänstemän. Det är inte heller en resursfråga i ekonomiska termer. Däremot är det viktigt att vi tar del av varandras arbete och lär av varandra.

Den i dag kanske tydligaste tendensen till att kvalitetsfrågorna fått en given plats i den kommunala styrningen är utvecklandet och användandet av kvalitativa resultatmått. Med detta menar vi resultatmått på de tjänster och aktiviteter som kommunen levererar till sina medborgare. Mått som uttrycker ett kvalitativt värde för den som är mottagare av tjänsten och servicen. Sådana mått finns ännu inte att tillgå på nationell basis utan har tagits fram av kommunerna själva i olika utvecklingsprojekt. Genom dessa mått vill kommunledningen få en kvalitetsbild av ett begränsat antal faktorer som är av stor vikt för den enskilde. För att dessa kvalitativa resultatmått ska få ett värde måste de kunna synliggöras och jämföras med andra kommuner. Det är först i denna situation, i jämförelsen, som det finns möjlighet att värdera om resultatet är bra eller mindre bra. Detta förutsätter att definitioner är gemensamma och att mindre nätverk finns tillgängliga för att kunna delta i och värdera sig emot. Dessa resultat- eller kvalitetsbilder får sin betydelse när de ställs mot de kostnader som kommunen haft för att förmedla tjänsterna. Hänger dessa ihop eller kan någon kommun leverera tjänster av lika hög kvalitet med lägre kostnader? Man kan enkelt uttrycka det som att vi tidigare har haft ett ben att stå på, kostnadsbilden, men saknat resultatbilden, det andra benet. I brist på detta har vi därför ofta försökt omdefiniera kostnadsmått till att vara kvalitativa resultatmått.

Denna viktiga förändring av styrprocesserna ökar kommunledningens behov av resultatinformation från de olika verksamheterna i kommunen. Sett ur ett historiskt perspektiv så har dessa frågor tidigare delegerats fullt ut till respektive förvaltning med ett krav på att hålla sig inom budgetramarna. Intresset från kommunledningarna avseende redovisande av resultat har inte alltid varit så starkt. Därför är denna utveckling en viktig förändring eftersom det uttrycker ett stärkande av kommunledningens inflytande över verksamheten. Vid sidan av ekonomisk uppföljning kräver även kommunledningen en återkoppling och redovisning av viktiga resultatmått. Detta kan även ses som en balansering av den delegering som tidigare funnits. I flera

kommuner är därför tendensen i dag att få fram en begränsad men ändå viktig resultat- och kvalitetsbild som kan tjäna som underlag för prioriteringar och budget.

Jämförelser

Bland de nominerade till Sveriges Kvalitetskommun, såväl vid 2011 års utmärkelse som tidigare, finns flera exempel på denna utveckling. Projektet Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK) har för många kommuner haft betydelse i utvecklandet av kvalitativa resultatmått. Projektet, som i dag består av cirka 160 kommuner, har hittills tagit fram cirka 40 resultatmått som inriktar sig på brukare och medborgare, men även på effektivitet. Projektet följer årligen upp dessa mått och goda exempel lyfts kontinuerligt fram. Flera kommuner har även integrerat dessa mått i kommunens samlade resultatredovisning, såväl internt som till medborgare. Mål har ofta ställts till måtten och resultat redovisas kontinuerligt till kommunfullmäktige och KS.

Jämförelseprojektets 190 kommuner och 28 nätverk har haft stor betydelse för denna utveckling. Nätverken, som bestod av respektive kommuns kommunledning, hade under fyra år prövat och utvecklat en ny uppsättning resultatmått som bygger på ett brukar- och medborgarperspektiv. Under dessa år prövades cirka 2 000 mått för att därefter vaska fram ett begränsat antal. Det är dessa mått som KKiK och Resultatvisaren använder sig av. För insamling och rapportering av resultaten fungerar i dag RKA (Rådet för främjande av Kommunala Analyser) som en spindel i nätet. Alla resultat läggs i den stora Kommun och Landstingsdatabasen (Kolada).

I anslutning till detta kan vi se att det i flera kommuner utvecklats en kultur där inte bara mätningar och jämförelse sker med syftet att positionera sig i resultathänseende. Kvalitativa mått lyfts fram och blir ofta prioriterade med syftet att inom en snar framtid leda till förbättringar. Detta indikerar även att kommunernas uppföljningssystem har förbättrats. Uppföljningen sker inte tillfälligtvis utan den är en kontinuerlig och planerad del i kommunens styrning och ledning. Utvecklingen präglas därför i större utsträckning av att resultatstyrningen blir en utveckling av den tidigare målstyrningen. Många mål har genom de kvalitativa måtten vässats och förtydligats, medan en del mått har lett till att man skapat nya konkreta mål.

Förbundets satsning på Öppna jämförelser ska ses ur detta perspektiv. Dessa jämförelser har hos många kommuner väckt insikten och

behovet av att fokusera på resultat och jämförelser.

Ytterligare ett tecken på denna utveckling är det som skett med kommunernas årsredovisningar. Årsredovisningarna har under senare år alltmer fokuserat på att sammanställa resultat utifrån de mål som kommunen satt upp. Tidigare har dessa redovisningar i liten utsträckning beskrivit vad man uppnått i förhållande till sina mål. De har sällan innehållit konkreta och mätbara resultatmått utan de har mer haft karaktären av att beskriva de aktiviteter man har genomfört under året. Under senare år är det dock en tydlig tendens att presentera mätbara och kvalitativa resultatmått. Lomma kommun och Upplands Väsby kommuns årsredovisningar är två inspirerande exempel på detta.

Ett annat viktigt tecken på utvecklingen är att kommunerna utvecklar egna it-stödsystem för att samla upp och fånga in resultat. Uddevalla kommuns VuV-it är ett exempel där man kontinuerligt följer upp sina resultat på ett överskådligt sätt med hjälp av modern teknik. Stockholms stads "Integrerade lednings- och styrsystem" (ILS) är ytterligare ett exempel. ILS är ett webbaserat system som är åtkomligt för alla i ledningen. Här finns alla mål och indikatorer inlagda, både på övergripande nivå och på nämnds-/bolagsnivå. Dessa indikatorer ska avrapporteras inte bara i årsbokslut, utan även löpande under budgetåret. Det innebär att indikatorerna är kända i verksamheten och kommunledningen signalerar tydligt att en uppföljning hela tiden måste göras utifrån kommunfullmäktiges mål.

Vad ställer det för krav?

Utvecklingen mot en resultatstyrning väcker i varje kommun många fler frågor än de vi brottas med tidigare. Det blir mer komplext att väga in andra aspekter i prioriteringen än de man gjort tidigare. Vad är det som skapar förbättringar? Speciellt om inte lösningen är att ge mer resurser i form av antalet anställda. Troligen kräver utvecklingen en ökad kompetens i kommunledningen för att kunna göra analyser av resultaten och föreslå relevanta åtgärder för att förbättra. I detta sammanhang ska även vägas in analys av icke mätbara resultat och kunskap om servicekvaliteten. Det är utan tvekan så att en resultatstyrning ställer högre krav på ledningens kompetens. Vi ser därför ett framtida behov av en central resurs i kommunen, en funktion, med ett sammanhållet ansvar för att driva detta arbete. Uppgiften är att hålla sig à jour med vad som händer inom detta område, både internt

och externt. Hur ska de egna resultaten värderas i ett förhållande till ett nationellt perspektiv? Var finns de goda exemplen i landet inom respektive område och som kan inspirera den egna kommunen? Vad är rimligt att förvänta sig i resultatförbättringar på kort och lång sikt? Utredningar och undersökningar i den egna kommunen behöver troligen genomföras kontinuerligt för att skapa bättre kunskap och underlag för resultatbedömningar. Flera av dessa resultatmått kommer inte bara att efterfrågas lokalt utan även på nationell nivå, en process som för övrigt redan är i gång. Förutom detta bör funktionen framställa bra beslutsunderlag för kommunledningen, speciellt inför budgetprocessen. Sådana underlag bör innehålla den egna kommunens resultat ställda i jämförelse med andra, men även förslag på lämpliga mål till förbättringar och de insatser som behövs för att nå dit bör presenteras. I kombination med kostnader och resursåtgång skapar detta sammantaget en ökad fokus på förbättringar och utveckling. Arbete behöver i första hand utvecklas på kommunledningsnivå, men säkerligen även på förvaltningsnivå i större kommuner. Funktionen blir därmed den samlande kraft som behövs för att de planerade förbättringsinsatserna ska genomföras och utvecklas.

Resultat och kommunikation

En annan viktig tendens avseende resultat är att dessa i allt större utsträckning kommuniceras till medborgarna. Syftet är att öppna kommunen och låta medborgaren få ta en allt större plats och delaktighet i den kommunala tjänsteförmedlingen. Här finns i dag en stor uppfinningsrikedom och kreativitet för att hitta nya kanaler för dialog och kommunikation. Bland de nominerade kommunerna till årets Kvalitetskommun finns det många exempel på detta. Kommunerna har i dessa möten med medborgarna publicerat och visat upp konkreta kvalitativa resultat. Mycket energi har lagts på att förtydliga och förenkla så att alla kan förstå vad som uppnåtts och vad det kostat. I dessa redovisningar till medborgarna har det även funnits med resultatjämförelser för att på så sätt få med en värdering av den egna kommunens resultat. Ofta har detta skett inom Kommunens Kvalitet i Korthet. Det finns i detta projekt många intressanta exempel.

Denna medborgardialog lyfter inte bara fram resultat utan även andra aspekter av den kommunala servicen, exempelvis valfriheten i utbudet av olika tjänster.

De senaste åren har även präglats av en utveckling av informationen kring de olika tjänsternas innehåll och vilka förväntningar som kan ställas på serviceutbudet. Detta arbete pågår i de flesta av landets kommuner och har olika namn, som tjänstedeklarationer, serviceåtaganden, kvalitetsgarantier med flera. Dessa innehållsdeklarationer utmynnar ofta i konkreta löften som beskriver viktiga kvalitativa aspekter av de olika tjänsterna. De är därmed uppföljningsbara och blir många gånger viktiga mått och resultat i kommunledningens uppföljning. På så sätt kommer de kvalitativa resultaten att bli ett viktigt bidrag till en kvalitetsbild av verksamheterna, samtidigt som de utgör ett underlag för kommande prioriteringar. I stort sett alla kommuner som varit nominerade till Sveriges Kvalitetskommun genom åren har detta arbetssätt.

Den klagomåls- och synpunktshantering som har utvecklats sedan tio år tillbaka tillämpas i stort sett i alla landets kommuner. Därigenom har kommunerna öppnat ytterligare en väg för medborgare och brukare att förmedla synpunkter och klagomål. Det blir ett signalsystem för brister och fel i tjänsterna. Trenden är även att kommunerna även ser detta som ett viktigt förbättringsinstrument. Genom att redovisa inkomna synpunkter och vad vi förbättrat utifrån dessa visar vi medborgaren att vi lyssnar och ställer tillrätta.

Framtid?

Det finns många frågor kring utvecklandet av kommunernas styrning och ledning i framtiden. I tidigare avsnitt har några lyfts fram och fler kan nämnas, något som vi dock får återkomma till framöver. Avslutningsvis vill vi nämna ytterligare en central frågeställning för framtiden som direkt berör styrningen och ledningen.

System för ledning och styrning är givetvis viktiga och är den ryggrad som en framgångsrik kommun behöver. Det finns dock alltid en risk att systemen lever ett eget liv och inte är förankrade i organisationen. Det kan i sin ytterlighet tänkas att systemet inte styr utveckling och förbättring av verksamheterna. Vi har med åren kunnat se att fungerande system måste ”bäras” av ledningar och chefer på alla nivåer. I detta kan vi se att de värderingar som organisationen bär på ofta blir styrande för dess funktionalitet. Är det okej att några är trogna systemet och några inte är det? Är det okej att vi drar åt lite olika håll i organisationen?

Ett system måste alltså fyllas med gemensamma värderingar, syn-

sätt och attityder kring vad som ska åstadkommas och vad som är uppdraget. Vem är organisationen till för, vad är våra mål och vad ska utföras? I en kommun, som är ett konglomerat av olika uppgifter, kan det vara svårt. Det är dock avgörande för framgång i arbetet. Målet måste vara att skapa en organisation som när brukare kommer i kontakt med verksamheten känner att det är dem man är till för. Ett slags värdskap där alla drar åt samma håll med syfte att åstadkomma goda resultat för brukare och medborgare.

Del I

Kommunkompassen

– ett verktyg för utvärdering och utveckling

Sveriges Kommuner och Landsting har sedan slutet av år 2002 arbetat med att ta fram ett överskådligt och praktiskt användbart utvärderingsverktyg för den kommunala organisationen. Ett verktyg som fångar det utvecklingsarbete som kommunen bedriver samtidigt som den ger en kommunövergripande lägesbeskrivning. Detta arbete bygger på ett direkt samarbete med Oslo universitet som tillsammans med norska Kommunernes sentralförbund tagit fram ett verktyg, Kommunkompassen. De norska erfarenheterna har visat sig mycket goda och vi har utifrån dessa anpassat och utvecklat verktyget till de svenska förhållandena.

Varför ett verktyg?

Kommunerna har under flera år, och kanske speciellt under tider med kostnadsnedskärningar, genomfört ett otal omorganisationer. Detta är i och för sig inget speciellt svenskt utan samma utveckling finns exempelvis i alla grannländer. Dessa förändringar medför ofta en osäkerhet om vägval och om vilka konsekvenser det får. Det finns därför ett behov av att veta hur man ska kunna diagnostisera den egna organisationen för att kunna bedöma i vilken riktning den rör sig. Oftast finns det en mängd olika uppfattningar bland anställda och politiker om vilka behov det finns av förändring och vilka vägval som borde göras. En kommun kan därför behöva ett neutralt informationsunderlag både som utgångspunkt i förbättringsprocessen, men också som underhandsinformation i utvecklingen. Kommunkompassen har som övergripande syfte att ge detta underlag.

Värdemässiga och analytiska förutsättningar

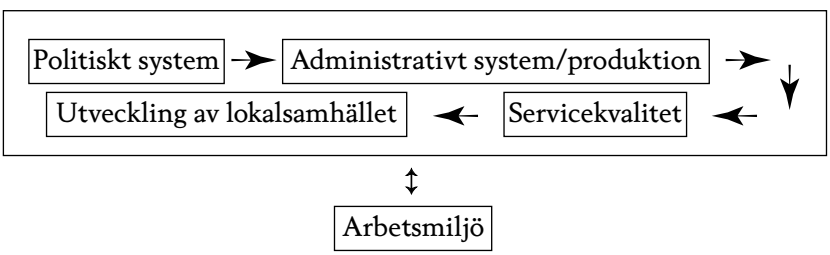
Kommunkompassen bygger på synsättet om kommunen som en organisation bestående av ett antal delsystem/komponenter i samspel: det politiska systemet, kommunens förmedling av tjänster, kommunen som arbetsplats och lokalsamhället. Systemets samlade funktionsförmåga påverkas av de enskilda komponenternas kvalitet. Kvaliteten bedöms

i förhållande till demokratiska och andra värden som läggs till grund för utvecklingen i kommunerna.

Kommunen som ett komplext värdestyrt system

Kommunen som	Värdesättes för	Mäts genom
Politiskt system	Demokrati och offentlighet, dvs. – medborgarnas möjlighet till insyn och inflytande i politiken och förvaltningen – politikernas styrnings-förmåga i relation till administration och serviceinsatser	 – deltagande – kunskap – debatt – beslutsförmåga – klargörande av roller
Förmedling av tjänster	Anpassningsförmåga, dvs. – invånarnas tillfredsställelse med servicen – resursförbrukning i förhållande till krav	 – brukar-tillfredsställelse – effektivitet – rapporterings-system – resultatorientering
Arbetsplats	Mobilisering av mänskliga resurser	– engagemang i arbetet – trivsel
Lokalsamhälle	Samhällsbyggande	partnerskap med – organisationsliv – kulturliv – näringsliv

Systemet hänger ihop på följande sätt i en *kommunal ledningskedja:*



Schemat bygger på följande antaganden om samband: Kunskap om den lokala politiken och kommunens verksamhet genom offentlighet är en nödvändig förutsättning för att medborgarna ska kunna utöva demokratisk kontroll över lokalpolitikerna. Offentlighet omfattar såväl tillgänglighet och lättfattlig information som förekomst av debatt och deltagande. Styrningsförmågan gäller den politiska kontrollen av förvaltningen. Kontrollen av förvaltningen är ett led i den demokratiska ansvarskedjan. Politikernas kontroll är avhängig inte bara av förmågan att formulera mål och fatta beslut utan också av kvaliteten på återförd information. Politikern behöver kunna avkräva förvaltningarna redovisningar som grund för sin egen redovisning inför medborgarna. Den viktigaste faktorn för värdering av produktionssystemet är den anpassningsförmåga som antas komma till uttryck genom systemets förmåga att förvandla tilldelade resurser i tjänster som invånarna är tillfredsställda med. Ju mindre resurser som utnyttjas för att uppnå en given grad av tillfredsställelse, desto bättre är systemets anpassningsförmåga. Genom förvaltningsorganisationen mobiliseras de mänskliga resurserna. Hur dessa fungerar och mobiliseras beror på hur kommunen som ett socialt system fungerar. Fungerar människorna i organisationen som medspelare eller motståndare?

Vidare är kommunen i de flesta lokalsamhällen en viktig aktör som påverkar levnadsvillkor och livskvalitet och är därmed en central part när det gäller att vidmakthålla bosättning och lokalsamhälle. Invånarna är en knapp resurs i många kommuner. Att behålla invånarna och helst öka invånarantalet är därför det främsta målet för många kommuner. Det är därför särskilt viktigt att kunna mäta hur kommunen samarbetar med andra aktörer (i organisationer, kulturliv och näringsliv) för att göra kommunen till ett attraktivt område att bo i. En kommun som får höga poäng på de indikatorer som framgår av schemat är en kommun med god anpassningsförmåga och förmåga till lärande och är därför en kommun med hög kvalitet på sin organisation. Kommunkompassens ”kriterier” utgår alltså från att en kommun är en sammansatt organisation. Kriterierna har utvecklats för att avspegla denna komplexitet i uppgifterna. Den grundläggande värderingssynen som präglar kriterierna har tre huvudkomponenter som kommunerna kan sägas ”belönas” i relation till i vilken utsträckning de lever upp till dessa värderingar. Dessa är som *demokratisk-offentlig* arena, som *en lärande organisation* med god förmåga till anpassning till skiftande betingelser och som en organisation med förmåga att *mobilisera de*

mänskliga resurserna i organisationen. Kriterierna är avsedda att konkret beskriva kommunernas system och program inom dessa olika områden – deras genom förda åtgärder, fungerande rutiner och löpande förvaltningsprocesser. De kommuner som värderas ska kunna dokumentera sina åtgärder inom de olika områdena för att få poäng. Kommunkompassen kan därför inte utvärdera om man har en bra skola eller äldreomsorg i kommunen. Den kan däremot utvärdera hur kommunen gör för att åstadkomma detta, det vill säga förutsättningarna för att ha detta.

Ursprung

Kriterierna har ursprungligen utvecklats av en internationell expertgrupp i anslutning till utdelningen av ett pris till ”Årets kommun” 1993. Ansvarig för prisutdelningen var den tyske allmännyttiga/ideella ”Bertelsmann Stiftung”. Kriterierna har tillrättalagts och anpassats till nordiska förhållanden. (Se Harald Baldersheim og Morten Øgård: Kommune kompasset. Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling, Kommuneforlaget 1997, för en närmare presentation. Se också reviderad utgåva 2001.)

Nedan presenteras dessa kriterier mera i detalj. Var och en av under punkterna täcker en rad konkreta åtgärder som kommunerna kan vidta. En kommun får poäng utifrån hur många av dessa åtgärder som faktiskt har vidtagits i kommunen. Poängsumman kan uppgå till 100 inom varje huvudområde och allt som allt till 800 poäng. År 1993 kom bästa kommun upp till 387 poäng. Det bästa resultatet hittills med den reviderade versionen av Kommunkompassen, 644 poäng, fick Nacka kommun år 2011.

Resultaten sammanställs i en ”kompassros” med de åtta kriterierna som dess uddar.

Kommunkompassen

Huvudområden – nivå 1 och 2*

1. Offentlighet och demokrati

1.1 Finns en plan/strategi for demokratiutveckling och information?
1.2 Hur informeras medborgarna?
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?
1.4 Hur främjas medborgardialog och deltagande?
1.5 Etik – hur hantera korruption?

2. Tillgänglighet och brukarorientering

2.1 Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering
2.2 Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?
2.3 Hur Informerar kommunen om service och tjänster?
2.4 Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på service-utbudet?
2.5 Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?
2.6 Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?

3. Politisk styrning och kontroll

3.1 Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?
3.2 Styrs kommunen av tydliga politiska mål?
3.3 Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
3.4 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
3.5 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

4. Ledarskap, ansvar och delegation

4.1 Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?
4.2 Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?
4.3 Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?
4.4 Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?
4.6 Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?

5. Resultat och effektivitet

5.1 Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling.
5.2 Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?
5.3 Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?
5.4 Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?
5.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?
5.6 Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?

6. Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik

6.1 Finns en kommunövergripande personalstrategi?
6.2 Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.
6.3 Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?
6.4 Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?
6.5 Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?
6.6 Hur arbetar kommunen med mångfald (etnicitet, kulturellt och kön)?

7. Verksamhetsutveckling

7.1 Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?
7.2 Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?
7.3 Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?
7.4 Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?
7.5 Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?

8. Kommunen som samhällsbyggare

8.1 Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?
8.2 Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?
8.3 Hur samverkar kommunen med kulturlivet?
8.4 Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?
8.5 Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?
8.6 Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling (miljö – ekonomiskt – socialt)?

* Nivå 3 är den operationella uppsättningen av indikatorer och frågor som är knutna till de ovanstående ämnesområdena. Dessa presenteras för kommunen vid utvärderingstillfället.

Användningsområde

Kommunkompassen är ett verktyg för benchmarking i kommunal förvaltningsfj och organisationsutveckling. Den ger underlag för både jämförelser med andra kommuner och med egen utveckling över tiden. Därmed ger den kommunen information om hur man ligger till i förhållande till andra kommuner, till exempel andra ”pionjärkommuner”, inom de olika områdena. Samtidigt ger den information om hur man kan förfara för att komma vidare. Varje utvärdering ger kommunen praktiska exempel från andra kommuner som kan fungera som en inspirationskälla. Dessa exempel utgår ifrån vad som i dag är ”best practice” inom området, såväl nationellt som internationellt.

Hur går det till?

Kommunkompassen genomförs som en extern utvärdering av specialiserade team som är knutna till Sveriges Kommuner och Landsting. Utvärderingen består till en början av en granskning av skrivna dokument och kommunens webbsidor. Dokumentgranskningen är omfattande och omfattar bland annat styrdokument, rapporteringsrutiner, offentlig information, budgetar, årsberättelser, policyn med mera. Förutom denna granskning besöker teamet kommunen under tre sammanhängande dagar. Vid dessa tillfällen intervjuas ledande politiker, och tjänstemän, förvaltnings- och enhetschefer, fackföreningar med mera. Materialet sammanställs och delges kommunen. En slutlig skriftlig rapport sammanställs och skickas till kommunen drygt en månad efter besöket. I rapporten som är på cirka tjugofem sidor ges beskrivningar av kommunens starka och svaga sidor inom respektive område. När det finns ett förbättringsområde anges detta och var kommunen kan hitta goda exempel i andra kommuner. Ett uppföljningsmöte hålls därefter i kommunen i vilket resultaten delges och diskuteras.

Erfarenheter

Hittills är erfarenheterna mycket goda av Kommunkompassen. Kommuner som använt verktyget har ofta understrukit att utvärderingen som getts tillbaka stämmer väl med deras uppfattning. Resultaten har blivit en ögonblicksbild av situationen och därmed fungerat som ett avstamp för det framtida förbättringsarbetet. Detta underlättas genom att rapporterna är konkreta och lyfter fram det positiva att bygga på. På vilket sätt resultatet från en utvärdering har använts

varierar mellan olika kommuner. Många kommuner använder sig av den bild som beskrivs i rapporten som en start på ett systematiskt utvecklingsarbete i kommunen. Åmål och Säffle gjorde utvärderingar samtidigt och använde sig av rapporterna som en del i ett gemensamt utvecklings arbete. Botkyrka, som vid sin första utvärdering år 2003 nådde ett mycket högt resultat, använde sig av Kommunkompassen mer i form av en kontrollstation för att en sedan länge påbörjad utvecklingsstrategi burit frukt. Uddevalla och Umeå är exempel på kommuner som har den längsta erfarenheten av Kommunkompassen. Trollhättans stad har tidigare tillsammans med sina nordiska vänorter genomfört flera utvärderingar. Tillsammans har de använt sig av verktyget för gemensamma förbättringar och utveckling.

Kinda kommun

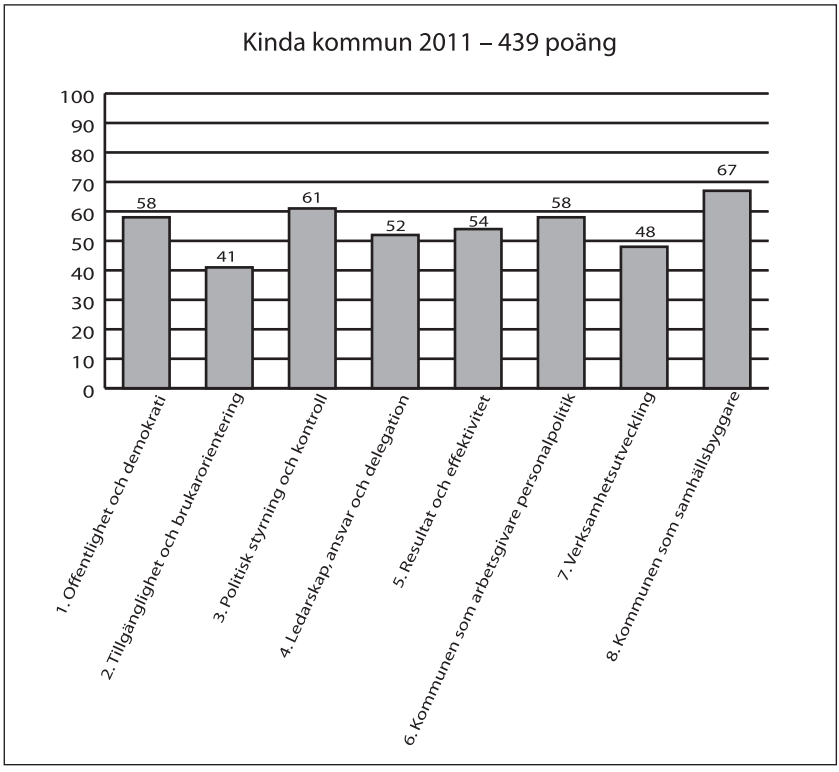
Utvärderingen

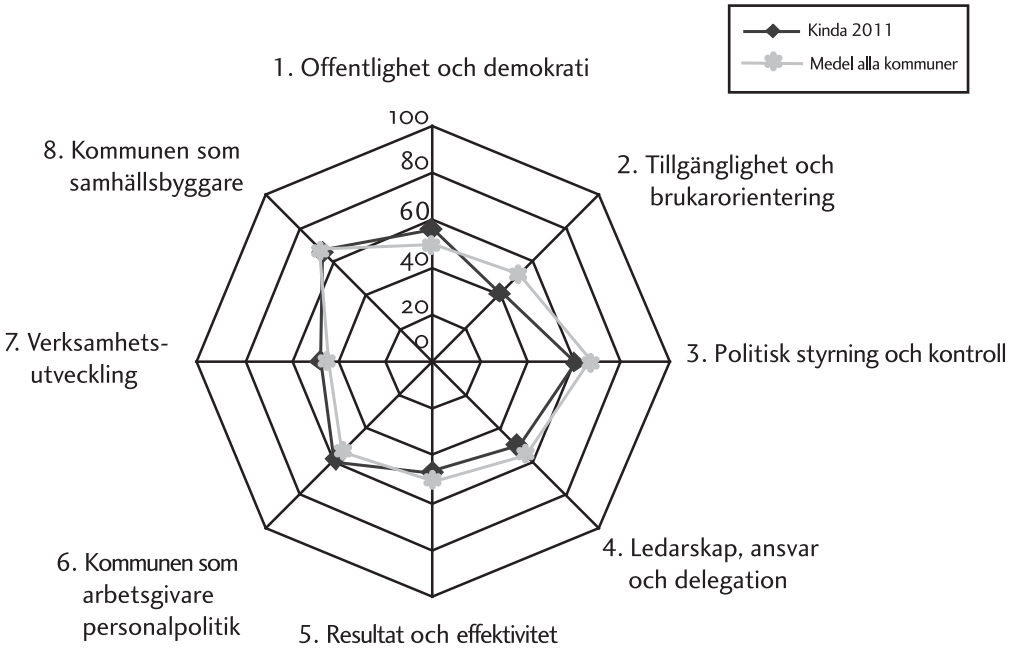
Utvärderingen av Kinda kommun genomfördes i januari år 2011 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassen. Den första genomfördes 2009 utifrån den äldre versionens frågeställningar och är därför inte jämförbart med denna utvärderings resultat.

Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Kinda kommun 2011 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.





Kungsbacka kommun

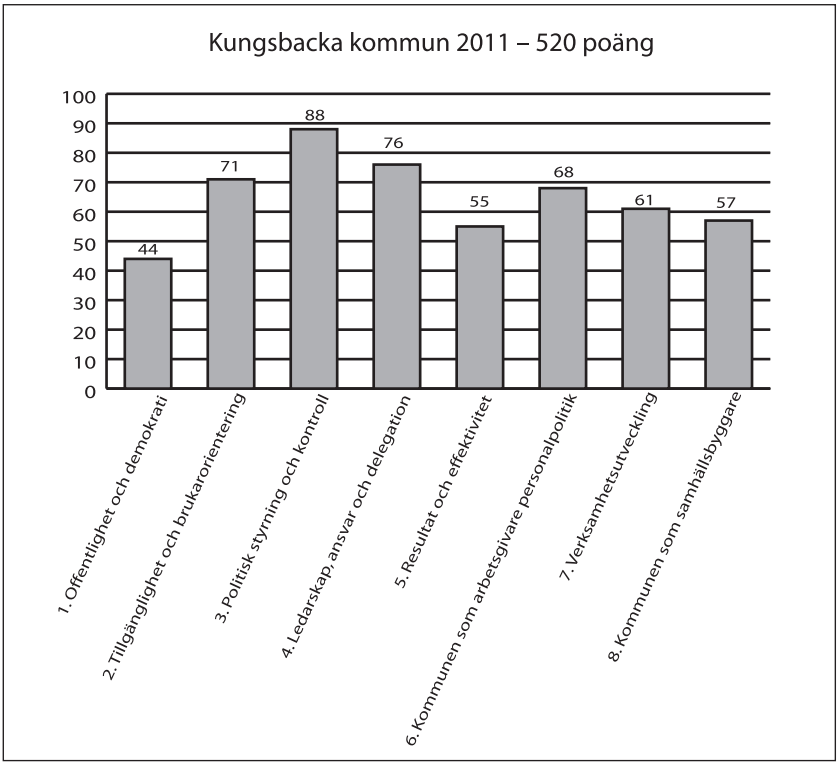
Utvärderingen

Kungsbacka har förutom vid detta tillfälle två gånger tidigare blivit utvärderad enligt Kommunkompassen. Det skedde år 2006 och år 2009. Man var också nominerad till Sveriges Kvalitetskommun 2007.

Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. Kommunens styrkor ligger främst inom område 3, politisk styrning och kontroll, samt område 4, ledarskap, ansvar och delegation. Kommunen har under många år arbetat systematiskt med att utveckla kommunen som i dag präglas att en tydlig ledningsfilosofi med värdegrundsarbetet BITT (bemötande, inflytande, tillgänglighet och trygghet) som en viktig byggsten. Arbetet med att utveckla mål- och resultatstyrning genom KUM-projektet visar på en stor utvecklingsvilja. Genom arbetet i de kommunövergripande utvecklingsgrupperna skapas en helhetssyn och ger en bred förankring i hela organisationen.

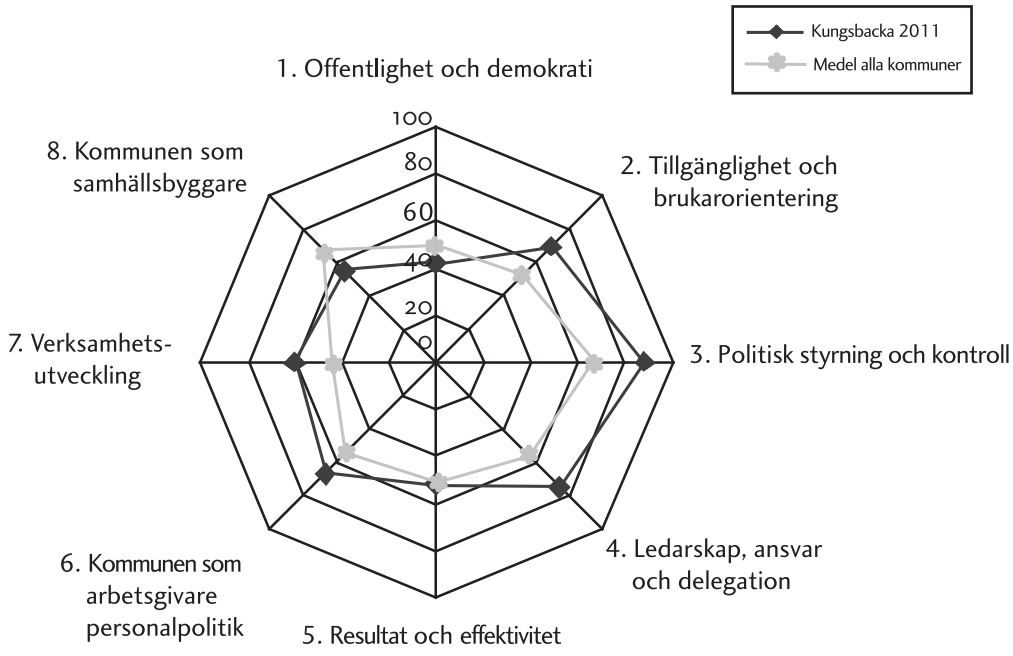
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Kungsbackas totalpoäng samt poängfördelning per område.



I nedanstående diagram illustreras Kungsbacka kommuns profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av de kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen 2.0. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80–100 poäng till det resultat som nu erhållits.

I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats från och med. 2010.



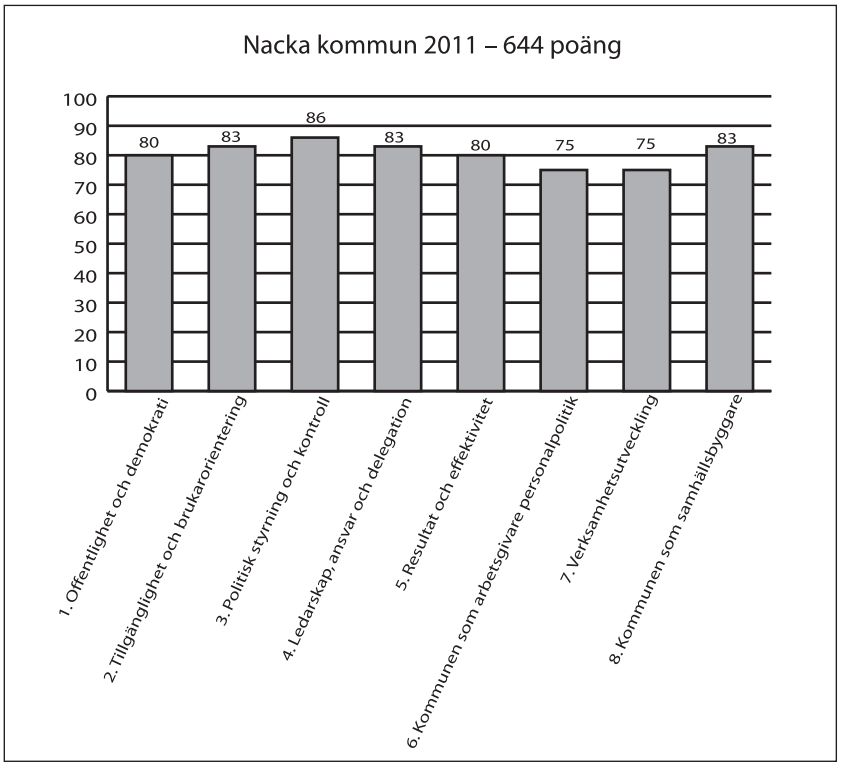
Nacka kommun

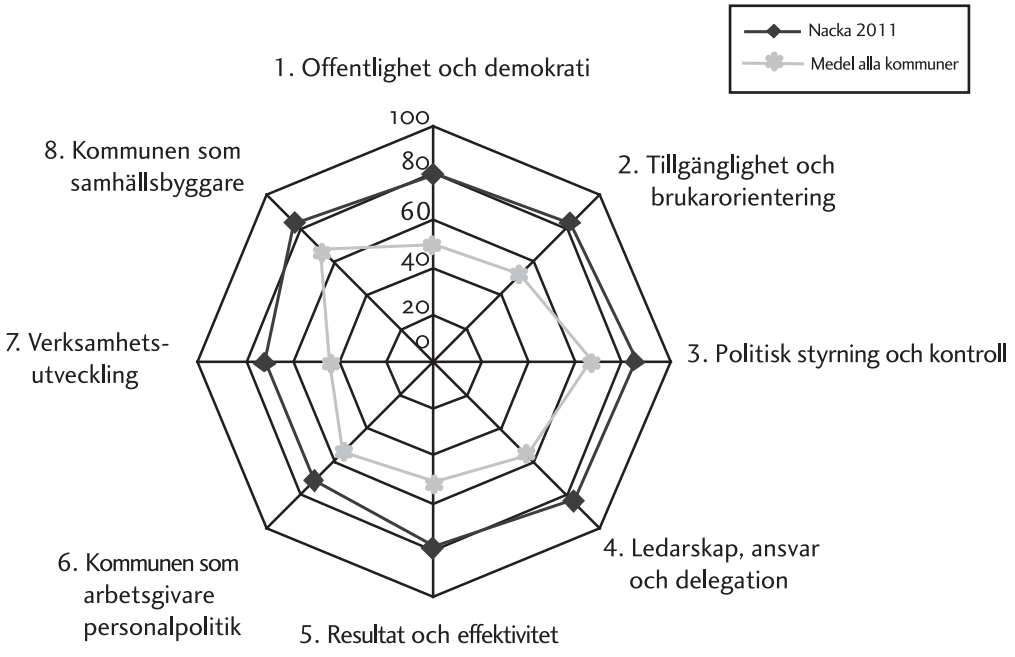
Utvärderingen

Utvärderingen av Nacka kommun genomfördes i slutet av februari år 2011 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassen. Den första genomfördes 2003 utifrån den äldre versionens frågeställningar och uppnådde då 525 poäng. Resultaten är inte direkt jämförbara. Av erfarenhet har vi kunnat skatta att det är brukligt att lägga på 80–100 poäng på resultatet i Kommunkompassen 2.0, vilket hypotetiskt skulle innebära att Nacka uppnår det högsta resultatet någonsin enligt det äldre verktyget.

Sammanfattning av resultat

Nacka kommun 2011 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden


Nacka kommun 2011 – 644 poäng
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
80
83
86
83
80
75
75
83
1. Offentlighet och demokrati
2. Tillgänglighet och brukarorientering
3. Politisk styrning och kontroll
4. Ledarskap, ansvar och delegation
5. Resultat och effektivitet
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik
7. Verksamhetsutveckling
8. Kommunen som samhällsbyggare


Nacka 2011
Medel alla kommuner
1. Offentlighet och demokrati
2. Tillgänglighet och brukarorientering
3. Politisk styrning och kontroll
4. Ledarskap, ansvar och delegation
5. Resultat och effektivitet
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik
7. Verksamhets-utveckling
8. Kommunen som samhällsbyggare
100
80
60
40
20
0

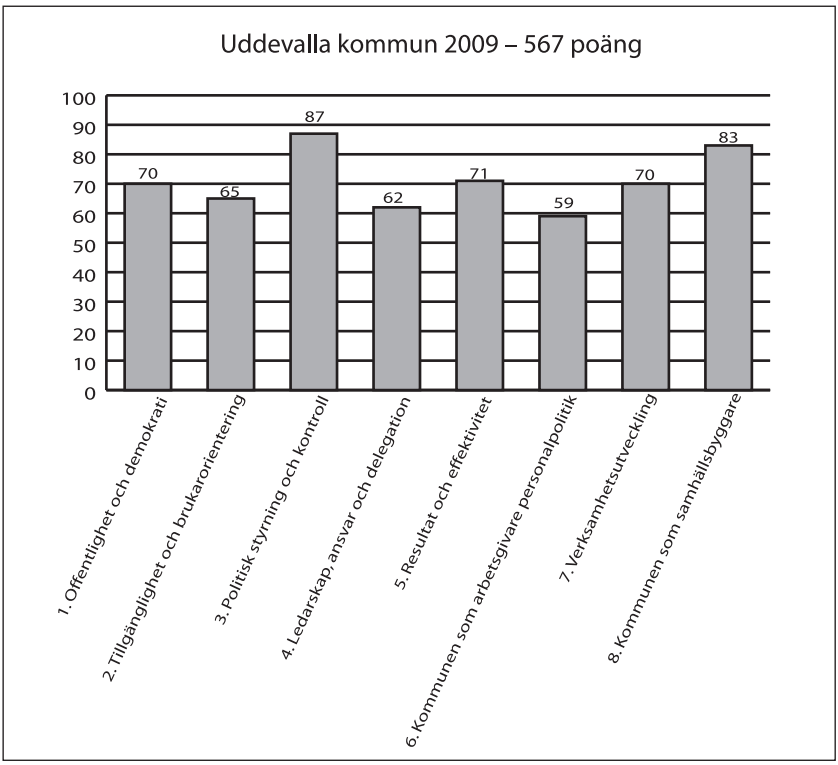
Uddevalla kommun

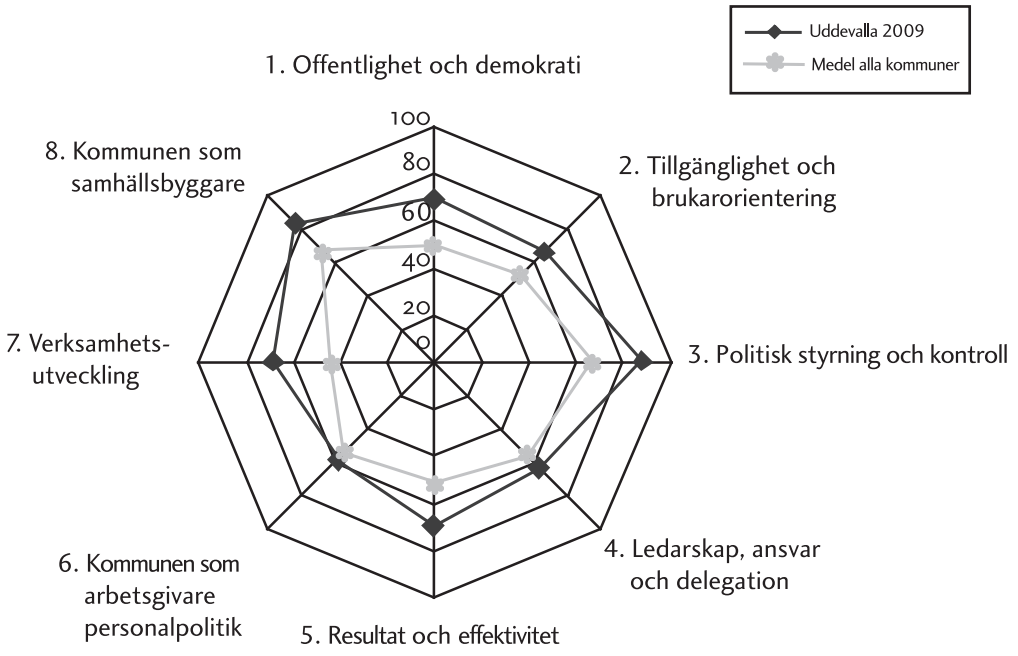
Utvärderingen

Utvärderingen av Uddevalla kommun genomfördes i december 2009. Det var den fjärde utvärderingen enligt Kommunkompassen i Uddevalla. De övriga gjordes 2003, 2005 och 2007. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Uddevalla kommun 2009 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.





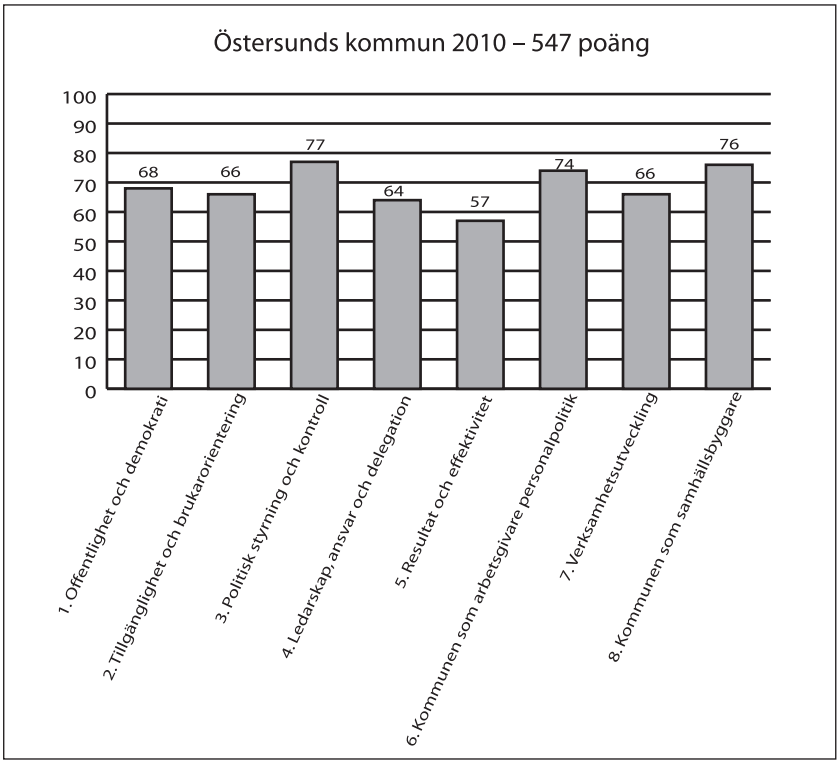
Östersunds kommun

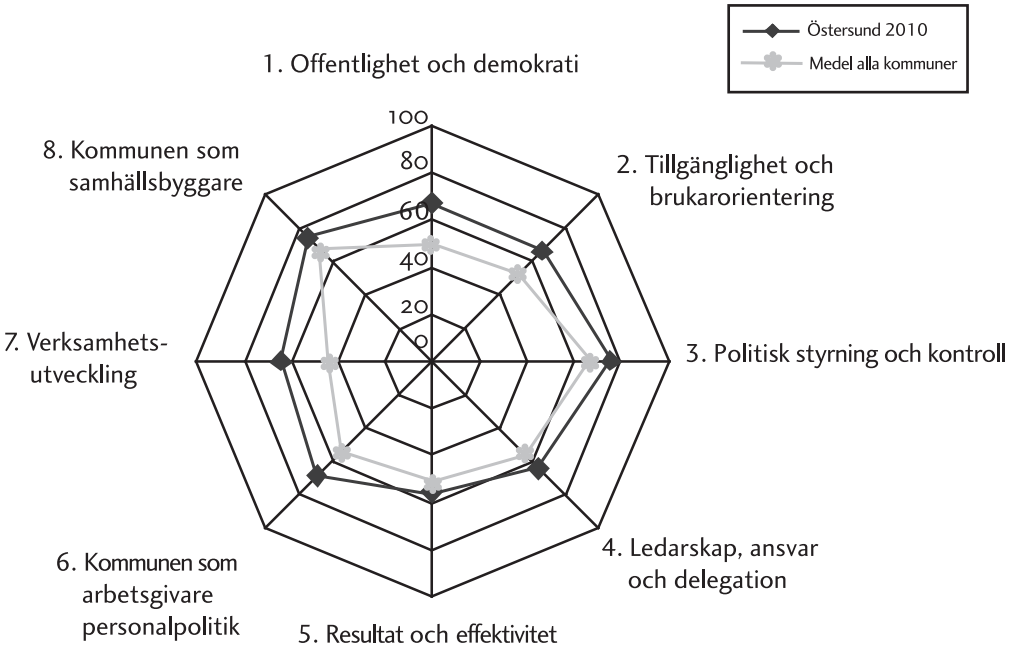
Utvärderingen

Utvärderingen av Östersundskommun genomfördes i december år 2010 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. De tidigare utvärderingarna genomfördes 2005 och 2008. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Östersunds kommun 2011 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.


Östersunds kommun 2010 – 547 poäng
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
68
66
77
64
57
74
66
76
1. Offentlighet och demokrati
2. Tillgänglighet och brukarorientering
3. Politisk styrning och kontroll
4. Ledarskap, ansvar och delegation
5. Resultat och effektivitet
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik
7. Verksamhetsutveckling
8. Kommunen som samhällsbyggare


Östersund 2010
Medel alla kommuner
1. Offentlighet och demokrati
2. Tillgänglighet och brukarorientering
3. Politisk styrning och kontroll
4. Ledarskap, ansvar och delegation
5. Resultat och effektivitet
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik
7. Verksamhets-utveckling
8. Kommunen som samhällsbyggare
100
80
60
40
20
0

Utvärdering

i Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker
- Strategi for demokratiutveckling och information
- Information till medborgare
- Dialog och medborgarmedverkan
- Etik – motverkan av korruption

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig medborgarnas åsikter kring vad kommunen ska göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut ska tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Kinda

Strategi för demokratiutveckling och information

Kindas övergripande styrdokument har tagits fram i samarbete och dialog mellan de förtroendevalda och Kindaborna. Ur dialogen formades exempelvis Vision Kinda som är grunden för kommunens arbete och visar vad de vill och vilka värderingar som man vill ska prägla

organisationen och dess medarbetare. Närhet och dialog är två starka kännetecken för Kinda. Dialog betonas exempelvis i värdegrunden och i många styrsammanhang som introduktionstexter i budget och årsredovisning. Dialog betonas också i ett av de sju strategiska områdena under området samverkan. För att utveckla strategin och formerna för dialog deltar Kinda även i SKL:s projekt ”Medborgardialog”.

Informationsområdet och marknadsföring av kommunen är också ett prioriterat område. Informationspolicyn reglerar arbetet och förtydligar även ansvar och roller för information och marknadsföring på olika nivåer i organisationen. En nytillsatt central resurs leder arbetet. För att se effekten och genomslaget av informationspolicyn bör den följas upp.

Information till medborgarna

För att säkra att informationen på hemsidan är den som efterfrågas så har en medborgarpanel använts som stöd för att utforma strukturer och innehåll. Den nya mycket informativa hemsidan lanserades i inledningen av 2011.

Kallelser, sammanträdesdagar och protokoll finns på hemsidan. För att inte riskera bryta mot personuppgiftslagen har kommunen valt att inte publicera handlingar till ärenden på hemsidan. Dessa kan dock hämtas på medborgarkontor och bibliotek. Man kan också ringa och beställa handlingar och få dem hemskickade.

KindaNytt är ett informationsblad som skickas ut till samtliga hushåll i Kinda samt sommarboende 4–6 gånger per år. Det går även att ladda ned på webben. Kommunen arbetar med information och dialog genom sociala medier, exempelvis blogg, Facebook och Twitter.

Information om resultat

Under rubriken kvalitet på hemsidan har kommunen börjat samlat en del resultat där Kindaborna kan se vad kommunen presterar för skattepengarna. Det finns utrymme att utveckla innehållet bland annat med resultat från brukarundersökningar och andra kvalitativa värderingar av de kommunala tjänsterna.

På hemsidan har man nyligen lanserat summeringar av möten i kommunfullmäktige och kommunstyrelsen i kort version. Kommunchefen sammanfattar också i ljud och bild det viktigaste händelserna i veckan som gått.

Medborgardialog och deltagande

Under rubriken dialog på hemsidan kan medborgarna gå in och se hur kommunen arbetar med information och bjuder in till dialog och inflytande.

Som boende i Kinda kommun har alla exempelvis möjlighet att gå med i medborgarpanelen och på så sätt vara med och påverka kommunen. Med jämna mellanrum besvarar man en fråga via sms eller e-post. De utskickade frågorna ställs av både politiker och tjänstemän.

Kinda kommun bjuder in till medborgarträffar i de olika kommundelarna. Då har medborgaren möjlighet att prata och diskutera aktuella frågor med de folkvalda och berörda tjänstemän. Träffarna sker åtta gånger om året och ute på olika orter och anteckningarna läggs ut på hemsidan.

Kring fördjupade översiktsplaner och andra övergripande planer har kommunen arbetat i fokusgrupp formen med medborgare.

Som medborgare kan man också lämna synpunkter via kommunens hemsida, telefon, formulär som finns på olika enheter eller direkt till en anställd. När en synpunkt kommer in till kommunen skickas den vidare till ansvarig tjänsteman eller politiker.

För att öppna upp för dialog med Kindas medborgare använder kommunen också Twitter för att snabbt kunna sprida korta nyheter. Kommunen har en officiell kanal där nyheter sprids löpande.

I Kisa finns medborgarkontor som är till för att medborgarna på ett enkelt sätt ska få snabb service och information.

Arbetet med ungdomar bedrivs till del via en ungdomslots som är anställd. Det finns också en ungdomsportal på kommunens hemsida.

Kinda genomförde en medborgarundersökning 2008. Resultatet kommenterades på webben. Nästa undersökning kommer att genomföras under 2011.

Motverka korruption

Medborgare som misstänker någon otillbörlighet kan vända sig till kommunens system för synpunktshanteringen och vara en anonym uppgiftslämnare.

Internt utgör värdegrundens etiska utfästelser och internkontroll är den övergripande riktlinjen respektive verktyget för att säkra och följa upp att korruption inte förekommer.

Kungsbacka

Kungsbacka kommun har i dag inte en övergripande uttalad strategi/plan för demokratiutveckling. I kommunens vision har fastställts att ”Kungsbacka ska ligga i spetsen och erbjuda nya möjligheter till information, insyn och demokrati” och detta ligger som grund för kommunens arbete. Man har i dag ett nära samarbete med sina medborgare som man dock vill utveckla ytterligare och därför har man tagit beslut om ett större projekt under 2011 kring medborgardialog. Syftet med medborgardialogen är att bland annat skapa ökad transparens och engagemang för de gemensamma frågorna i kommunen och skapa basen för medborgardialog som en naturlig del i det demokratiska systemet. Under projektet kommer man att genomföra ett antal piloter med fokus på handikapp- och pensionärsfrågor för att utvärdera olika scenarier för medborgardialog som på sikt ska kunna permanentas.

Information är sedan flera år ett prioriterat område i Kungsbacka och fullmäktige har fastställt en kommunikationspolicy för informationsområdet som bland annat hanterar ansvar, principer, förhållningssätt och målgrupper. Varje nämnd tar ställning till om man har behov av en kommunikationsplan som utgår från innehållet i kommunikationspolicyn. Särskilda kommunikationsplaner kan också upprättas för större projekt. En särskild strategi för att jobba med den negativa bild som ofta målats upp i dagspressen har inneburit att man anställt journalister för att skapa en nyanserat nyhetsflöde från kommunen.

Information till medborgarna

Kungsbackas sätt att informera medborgarna får betraktas som ganska ordinärt. Medborgarna kan ta del av dagordningar och protokoll på webben och via kommunens Medborgarkontor. Viktiga ärenden aktualiseras i dagspressen för att skapa intresse. Nyhetsflödet på hemsidan är dock utvecklat och det märks att detta är en viktig fråga. Det finns exempel på att kommunen börjat använda sociala medier (Facebook, Twitter, bloggar) i sin dialog med medborgarna, men här finns en utvecklingspotential för kommunen.

Kommunen hemsida kan också utvecklas och kommunen håller på med en förstudie som ska leda till nya www.kungsbacka.se.

En kommun som kan vara intressant att titta på när det gäller användandet av nya informationskanaler kan vara Borås stad som

bland annat använder sig både av Twitter och Facebook för att informera invånarna vad som är på gång.

Information om resultat

Medborgarnas krav på att få information om kvaliteten på den verksamhet som kommunen bedriver är stora. Man vill kunna jämföra resultat mellan verksamheter och hur den egna kommunen presterar i förhållande till andra kommuner. Kungsbacka kommun är duktig på att mäta sin verksamhet och publicera sina resultat på sin hemsida, till exempel medborgarundersökningar, brukarundersökningar, Kommunens Kvalitet i Korthet etc. Publiceringen av resultaten sker dock oftast i form av att man lägger ut resultatrapporter i pdf-format. Någon enklare sammanställning eller en applikation på webben där medborgaren kan göra egna val finns inte i dag och detta är ett förbättringsområde för Kungsbacka kommun. En sådan utveckling skulle också kunna skapa möjligheter för ett ökat engagemang från medborgarna att aktivt använda och diskutera resultaten.

Medborgardialog och deltagande

Under rubriken ”Politik och Påverkan” på kommunens hemsida finns information om hur Kungsbacka styrs och hur man kan kontakta ansvariga politiker. Ett par gånger per år är de politiska nämndernas möten öppna för allmänheten. Ungdomsråd, pensionärsråd och handikappråd är viktiga parter för kommunen att föra dialog med och på lokal nivå upprätthålls även en regelbunden dialog med till exempel föreningar, elever, föräldrar samt intresse- och grupper som företräder brukare inom den sociala sektorn.

Genom kommunens synpunkts- och klagomålshanteringssystem KOMmentaren kan medborgarna också, förutom att inlämna klagomål, synpunkter och beröm, också inlämna förslag till kommunen.

Barbro betalar (www.barbrobetalar.se) är ett gott exempel på hur man kan göra ungdomarna i kommunen delaktiga i beslutsprocessen kring satsningar som ska göras för barn- och unga. I Barbros bankomat finns 100 000 kronor som alla mellan 14–20 år kan söka pengar ur. Förslag lämnas in till Barbro betalar och sedan sker en omröstning bland ungdomarna kring vilka förslag som ska genomföras.

Kommunen genomför årligen SCB:s medborgarundersökning som används för att följa upp några av fullmäktiges prioriterade mål. Flera av kommunens nämnder använder också medborgarundersökningen

för att följa upp egna mål. Undersökningen analyseras för att identifiera strategiska frågor. Delar av resultaten används även i den kommunövergripande kvalitetsredovisningen som bland annat följer upp kommunens värdegrundsarbete BITT (Bemötande, Inflytande, Tillgänglighet, Trygghet).

Motverka korruption

Vikten av att jobba systematisk med att motverka korruption och att ha tydliga etiskt förhållningssätt har aktualiserat i flera kommuner under de senaste åren. I Kungabacka har man en fastställd värdegrund för kommunen men den innefattar inte frågan kring korruption. I dag bedrivs detta arbetet huvudsakligen av ledande politiker och tjänstemän.

Genom kommunens e-handelsprojekt skapas en transparens kring vilka inköp som genomförs, villkor och vem som är beställare av inköpen. Alla tvingas att använda de avtal som kommunen har och de villkor som finns avtalade. Detta gör det mycket svårare att skapa sig privata fördelar genom att gynna enskilda företag i sin tjänsteutövning.

Kommunen saknar i dag helt någon kanal (till exempel telefonnummer, e-postadress) där medborgare eller medarbetare helt anonymt kan lämna uppgifter om upptäckta oegentligheter.

Ett gott exempel att titta närmare på kring hur man kan utveckla en policy för muta och bestickning är Örebro.

Nacka

Strategi för demokratiutveckling och information

I majoritetsprogrammet finns beskrivet vad man vill göra för att främja demokratiutvecklingen. Majoritetsprogrammet är direkt kopplad till mål och budget.

I slutet av varje mandatperiod sammanställs ett demokratibokslut. Workshop anordnas för att diskutera och analysera demokratibokslutet. Nacka har en tydlig uppdelning mellan vad som är politikernas och partiernas roll när det gäller demokratiutveckling respektive vad som är tjänstemannaorganisationens roll.

Kommunen har två övergripande mål som har koppling till demokratin: starkt medborgarinflytande och stor valfrihet. Dessa mål har funnit länge som kommunens övergripande mål och är starkt kopplade till styrsystemet och den grundläggande värderingen.

Det finns en av kommunstyrelsen fastställd kommunikationspolicy. Kommunen har en gemensam grafisk profil och det finns beskrivet hur den grafiska profilen ska användas. Det finns även riktlinjer för webb och för hur dokument ska utformas. Dessa dokument ses regelbundet över. Den grafiska profilen har nyligen setts över. Under kommunikationsdirektören finns en stab för kommunikation och kommunen har en egen internprissatt kommunikationsenhet. Verksamheter kan välja att köpa kommunikationstjänster där eller externt.

Många verksamheter har egna kommunikatörer. Det gäller exempelvis skolan och stadsbyggnadsområdet. Det görs regelbundna uppföljningar och analyser av vad som sägs om kommunen i media. Resultaten från demokratibokslut och andra uppföljningar används till att förfina demokratiarbetet och informationen.

Information till medborgarna

I dokumentet ”Riktlinjer för Nacka.se” regleras hur arbetet med information på hemsidan ska genomföras. Dokumentet beskrivs bland annat med syfte, vision, mål och effektmål, ansvar och roller, grafisk form, informationsstruktur och krav på innehåll. Målen följs upp regelbundet genom användartester och resultatet använd för att förfina riktlinjer och informationen.

Kommunen sprider regelbundet information via lokaltidning och digitala nyhetsbrev, men också direkt till hushållen i pappersform.

Alla handlingar, kallelser/föredragningslistor, protokoll eller tjänsteskrivelse finns tillgängliga på hemsidan för allmänheten före och efter möten i politiska sammanträden. Handlingarna kan också läsas på biblioteken, på Kontaktcenter eller i Nacka stadshus.

Möten i kommunfullmäktige kan följas via webb-tv, såväl live som bakåt i tiden. Kan även beställas på cd. Eftersändning av sammanträdet läggs ut något dygn efter det att sammanträdet ägt rum. Eftersändningen är möjlig att följa dels i sin helhet och dels genom att man klickar sig fram till just det ärende man vill ta del av. På sidan ”Statistik” finns även möjlighet att söka efter ärenden eller inlägg från olika ledamöter. Möten går även att följa på närradion. Kommunen använder även sociala medier som bloggar, Facebook och Twitter, men än så länge i relativt begränsad omfattning.

Information om resultat

Kommunen är mycket aktiv i att löpande sprida lättillgänglig information och kortfattat kommentera resultat ur ett medborgarperspektiv. Under rubriken ”Kvalitet” på hemsidan redovisas till exempel sammanfattande kvalitetsredovisning från respektive verksamhetsområde, brukarundersökningar och resultatjämförelser.

Där finns även uppföljning av auktoriserade utförare. Vidare finns sammanställningar av olika resultat, till exempel Nacka i siffror, KKiK och medborgarundersökningar. Även tertialrapporter och årsredovisning är medborgaranpassade genom att verksamhetsresultat och insatta resurser enkelt visualiseras sida vid sida.

Resultat av medborgar- och kundundersökningar publiceras och används i mål- och resultatstyrningen med fokus på jämförelser med andra. Inom förskolan och skolan finns ett verktyg på nätet som heter Jämföraren. Där kan man jämföra resultat mellan olika anordnare, kundundersökningar, ekonomi och olika nyckeltal som är relevanta för respektive verksamhet. Detta verktyg ska byggas ut för verksamheterna inom det sociala området.

Under rubriken ”Aktuellt i politiken” kan man ta del av vilka sammanträden som är på gång och de viktigare besluten som tagits i nämnderna kommenterade på ett lättfattligt sätt. ”Nackaåret” är en resultatpresentation i ljud och bild på webben där bland annat kommunstyrelsens ordförande kommenterar resultaten.

Medborgardialog och deltagande

Transparens och dialog är två kännetecken för Nacka. Kommunen har även en lång tradition av att följa upp arbetet och förfina det exempelvis utifrån resultat i medborgarundersökningar, demokratibokslut och dialogen.

Medborgarna har möjlighet att komma med medborgarförslag och det finns rutiner för hur de ska hanteras.

Nacka kommun bjuder varje år in till dialog om budgeten. Det ger kommuninvånarna möjlighet att påverka budgeten för nästa år. Budgetdialogen sker på kommunens webbplats där hela budgetförslaget finns redovisat per nämnd. I ett särskilt diskussionsforum finns möjlighet att lämna synpunkter och ställa frågor till politikerna. Information om när budgetdialogen pågår publiceras på webbplatsen och i lokalpressen.

Inom kommunstyrelsen finns fem olika råd. Råden fungerar som

samrådsorgan mellan kommunen och olika delar av Nackasamhället. De är också forum för överläggningar och ömsesidig information mellan respektive del av samhället samt kommunstyrelsen och övriga nämnder. Råden består av förtroendevalda ledamöter och representanter för samhället.

I samband med att olika planer kopplade till den fysiska planeringen tas fram, har medborgarna möjlighet att ta del av planerna både via webben och i olika former av informationsmöten.

Exempel på temat inflytande är "Ungt inflytande", som är ett sätt att göra verklighet av barnkonvention och ungas rätt till inflytande. Under tre veckor varje sommar har ett antal ungdomar möjlighet att som feriearbete arbeta med olika uppdrag och därigenom utöva inflytande i dessa. I år har två uppdrag drivits. Ett om hur Nacka ser ut 2030, kopplat till arbetet med ny översiktsplan. Det andra uppdraget har handlat om framtidens arbetsplats i Nacka år 2030. I det arbetet har både kommunen och några företag varit med.

Ett annat exempel är "Fisksätradialogen" där kommunen tidigt i planprocessen förde dialog med medborgarna om framför allt trafikmiljön och utomhusmiljön. Syftet var att förankra idéer och få in synpunkter och önskemål och det resulterade i flera synpunkter/förslag som konkretiserades.

Några av aktiviteterna som genomförts:

- Workshops med 50 deltagare, personliga frågestunder med cirka 50 personer.
- Skolklassmöte med 20 elever.
- Fokusgrupper.
- Personliga intervjuer bland annat genom dörrknackning med drygt 100 personer.
- En Facebooksida skapades och information om dialogen sattes upp i tvättstugorna på sex olika språk.
- Mycket information på Nackas webbplats.

Motverka korruption

Dokument om otillbörlig påverkan, redovisningsreglemente, värdegrund och internkontroll är de övergripande riktmärkena och verktygen för att motverka korruption.

Huvudkanalen får att ta emot signaler som berör otillbörligt agerande är det kommungemensamma system för synpunktshantering där medborgarna kan lämna synpunkter på all kommunalt finansierad

verksamhet. Man kan också lämna synpunkter via brev, telefon, e-post, sms och chatt. Eller via kommunens Kontaktcenter.

Kommunen genomför utbildningsinsatser på temat och använder ett interaktivt kommunspel där frågor om service och bemötande tas upp men även frågor kring otillbörligt agerande.

Uddevalla

Styrning av demokratifrågor och information till medborgarna

De kommunövergripande demokratifrågorna styrs i Uddevalla ytterst via Kommunfullmäktiges styrkort genom strategin ”Kund/medborgare”. Uppföljning sker bland annat genom SCB:s medborgarundersökning som sedan år 2007 genomförs vartannat år. Det är utifrån ett styrperspektiv viktigt att nämna beredningen för integrations- och demokratifrågor som sorterar under kommunstyrelsen. Denna beredning är bland annat styrgrupp för olika projekt som genomförs inom demokratiområdet.

När det gäller beskrivning av kommunövergripande strategier för styrning av medborgarinformation finns ”Kommunikationsbestämmelser för Uddevalla kommun”, antagna av KS den 26 april 2006. Här står bland annat att kommunens mål för kommunikationsarbete är ”att utveckla och förmedla idéer och beslut samt att kommunicera detta, internt och externt, så att fullmäktiges övergripande mål tillgodoses”. Dokumentet är allmänt hållet och där anges inte hur det ska utvärderas. Någon utvärdering av dessa bestämmelser har inte hittats.

Information till medborgarna

Sammanträdestider, protokoll och tillhörande handlingar finns på hemsidan för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, kultur- och fritidsnämnden, närings- och arbetsmarknadsutskottet, personalutskottet och ungdomsfullmäktige. Dessa är åtkomliga via kommunens diarium som är tillgängligt på hemsidan. Utvärderarna upplevde sökandet i systemet relativt komplicerat. För övriga nämnder finns endast kallelser och protokoll, inga handlingar som till exempel tjänstemannaskrivelser. Ett förbättringsarbete är att göra handlingarna åtkomliga även för dessa nämnder.

Den informationskanal som innehåller mest aktuell information i Uddevalla är hemsidan. Kommunen har sedan många år ett system där viktig medborgarinformation sprids via annonsering i tidningen

Bohuslänningen 10 ggr/år. Ett elektroniskt nyhetsbrev skickas till kommunens företagare 1 gång/månad och en egen tidning, Näringslivstidningen, sänds till alla företagare 4 ggr/år. Flera förvaltningar, till exempel tekniska kontoret och kultur och fritid, skickar ut egen information.

Webb-tv och lokal-tv används för att sända kommunfullmäktigesammanträden. Detta görs även för ungdomsfullmäktige. Det går att via e-post prenumerera på till exempel nyheter, kallelser, aktualiteter inom prioriterade områden på hemsidan. Enligt uppgift går det att prenumerera på aktuell ungdomsinformation via sms.

Att ta fram populärversioner av viktiga handlingar är ett sätt att göra komplex men viktig information tillgänglig. Det finns exempel på sådana lightversioner i Uddevalla. Dock gäller det inte viktiga handlingar som till exempel budget och bokslut som i sina grundformer kan vara svårtillgängliga för den icke insatte medborgaren. Här finns sedan tidigare utvärderingar ett förbättringsområde för kommunen.

Information om resultat

Mål och uppnådda resultat visas tydligt på kommunens hemsida. Dels genom publicering av årsberättelse, dels genom presentation av kommunfullmäktiges styrkort med mål och resultat. Detta visas på ett tydligt sätt under olika rubriker på hemsidan. Dokumenterade uppföljningar är i flera fall direkt kopplade till målen via länkar. En snygg och lättnavigerad beskrivning som har tillkommit sedan senaste utvärderingen.

Liksom tidigare finns under rubriken ”Undersökningar och jämförelser” rapporter som beskriver de kommun- och verksamhetsjämförelser som görs i kommunen. Bland annat finns här Kvalitetsnätverk Västkusts alla undersökningar, ett gott exempel för andra kommuner.

Brukarundersökningar presenteras också på hemsidan. Intrycket är att det görs många brukarundersökningar i olika verksamheter som borde kunna finnas tillgängliga på hemsidan för medborgare/brukare. Skolan och gymnasiet finns inte som rubriker under ”brukarundersökningar”. Bland annat går det inte att via en central ingång hitta brukarundersökningar som görs i grundskolan inom projektet ”Våga visa”. Brukarutvärderingar av servicedeklarationer publiceras på hemsidan. Flera av dessa är några år gamla och känns inte fullt aktuella

som uttryck för brukarnas åsikter. Här finns möjligheter till en ökad systematik för kommunen.

Ett annat utvecklingsområde för kommunen är att utveckla en stödjande it-teknik för att göra presentationer och jämförelser av resultat lättillgängliga och anpassade till medborgarnas/brukarnas frågor och behov. I dag presenteras ofta resultat inbakade i rapporter och andra dokument. Hemsidan länkar ibland till andra organisationers hemsidor, till exempel SKL och öppna jämförelse.

Medborgardialog

Området medborgardialog är ett starkt område i Uddevalla. Projektet Mötesplats medborgare som startade 2007 har utvecklats ytterligare. Ett exempel på en aktivitet som genomförts är Uddavalet, riktat till ungdomar med målet att göra Uddevalla bättre. Avsatt budget var 200 000 kronor. Syftet vara att ungdomarna skulle generera förslag och sedan prioritera bästa förslag för genomförande. Flera olika bostadsområden, till exempel Ljungskile, Dalaberg och Bokenäs, används som remissorgan i kommunala frågor. Kommunen arrangerar återkommande ett ungdomsfullmäktige. Kommunen har genomfört så kallade trygghetsvandringar på flera olika ställen.

Kommunen har sedan flera åt haft möjlighet för medborgare att lägga medborgarförslag. Enligt uppgift hanteras cirka 80–90 medborgarförslag per år, där ungefär hälften ledar till någon form av åtgärd.

Uddevalla har funktionen Frågepanelen på hemsidan där medborgare kan ställa frågor till politiker. I en egen uppföljning i november 2008 anges att under perioden januari–oktober 2008 hade det kommit in 80 godkända frågor samt en ogiltig. Av dessa hade endast 12 besvarats av samtliga tillfrågade partier inom de tre arbetsdagar som kommunen har som mål.

Förutom att hela tiden upprätthålla och utveckla kommunen befintliga system kan ett förbättringsområde nämnas. Det handlar om ge möjlighet för medborgare att direkt påverka i centrala beslutsprocesser. Det finns exempel på detta redan i dag, till exempel inom fysik planering där projektet MSM har ett samverkansavtal med Chalmers för att visualisera medborgarförslag. Dock är kopplingen av medborgardialogen till budgetprocessen fortfarande inte tydlig.

Ett annat utvecklingsområde för Uddevalla kan vara att utnyttja sms, rss samt nya sociala mötesplatser som bloggar och Twitter för att bredda kommunikation och dialog med medborgare och brukare.

Etik och motverkande av korruption

Ett nytt delområde som undersöks i den reviderade Kommunkompassen är hur kommunen arbetar för att motverka korruption och ett oetiskt arbetsätt, dels internt, dels mot medborgare/brukare. När det gäller ekonomiska oegentligheter har Uddevalla en tydlig internkontrollplan. Under 2009 låg fokus bland annat på att kontrollera bokföringsordrar, leverantörsfakturor, delegationsordning och intäktsredovisning. Utöver detta finns ingen tydlig struktur för hur kommunen arbetar för att motverka ett oetiskt arbete internt eller externt.

Östersund

Strategi for demokratiutveckling och information

Den förra kommunkompassutvärderingen i Östersund påtalade att det fanns förbättringsmöjligheter inom området medborgardialog. I 2011 års budget finns nu inriktningsmål för medborgardialog och fullmäktige har tagit fram styrprinciper för medborgardialog.

När det gäller området information har kommunen en tydlig och välförankrad kommunikationsplattform för åren 2007–2010. Denna ska nu revideras. Även i nuvarande skick är den ett gott exempel för andra kommuner.

Information till medborgarna

Exempel på starka sidor i Östersund när det gäller information till medborgarna är tillgängligheten av protokoll och handlingar via nätet och framtagandet av ”lightversioner” av olika dokument. Exempel på sådana populariserade och lättlästa handlingar är budget, bokslut och tillväxtprogrammet 2009–2013.

Kommunen annonserar i dagspress var 14:e dag om viktiga nyheter och samhällsinformation. Kommunen ger även ut en hushållstidning som kommer ut tre gånger per år.

Förbättringsåtgärder inom detta område kan vara att bättre utnyttja de nya sociala medierna som Facebook, Youtube och Twitter samt kommunikationskanaler som sms och rss för att sprida information till medborgarna. Det finns flera exempel på detta redan i dag, men det går att göra mer genomtänkt och systematiskt.

Information om resultat

Östersund har en sida på hemsidan kallad ”Kvalitet och resultat”. Ambitionen är att här presentera resultat från utvärderingar,

brukarundersökningar, etc. Dessa är sorterade per förvaltning. Innehållet på sidan kan förbättras och göras mer heltäckande. Vad som redovisas varierar mellan de olika förvaltningarna.

Östersund medverkar i projektet Kommunens Kvalitet i Korthet. Resultaten och jämförelser med andra kommuner presenteras tydligt på en egen sida.

Förbättringsmöjligheter finns när det gäller att tydliggöra kommunens resultat i förhållande till de mål kommunen har. I dag finns dessa endast som del i budget och årsredovisning. Kommunen skulle även kunna använda stödjande it-teknik på hemsidan för att göra resultat sökbara och mer lättlästa för medborgare och andra som söker kunskap.

Medborgardialog och deltagande

Kommunen har sedan tidigare haft inslag av medborgardialog inom olika delar, till exempel genom olika råd, i samband med framtagande av tillväxtprogrammet, vid fysisk planering med mera. Nytt är det beslut om medborgardialog vid stora satsningar och beslut. Denna modell har nu börjat testas i samband med det nya arenabygget. Detta är en intressant modell som fullt utvecklad och använd kan vara ett gott exempel för andra kommuner.

Andra förbättringsmöjligheter inom området medborgardialog kan vara att öka antalet fora där medborgare kan möta politiker direkt för att ställa frågor och diskutera. Även de nya sociala medierna har en stor potential för att öka kontaktytorna för att kommunicera och interagera med medborgarna.

Motverka korruption

Östersund har sedan flera år tagit fram tydliga riktlinjer kring ”farliga förmåner”. Dessa gäller alla och kunskapen om dessa tycks vara väl spridd i kommunen. Kommunens internkontroll som fungerar väl, motverkar enligt utvärderarna många möjligheter till missbruk av offentliga medel. Det finns angivet i riktlinjer att det går att gå förbi närmaste chef om oegentligheter upptäcks.

Ett förbättringsområde kan vara att ta fram kanaler som medarbetare och medborgare skulle kunna använda om de misstänker oegentligheter, en så kallad whistleblower-funktion.

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker
- Strategi för brukarorientering
- Tillgänglighet och bemötande
- Information om service och tjänster
- Valfrihet
- Brukarundersökningar
- Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

Allmänt
Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är vikta delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte har klargjort för brukarna vad kommunens tjänster ska innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet, vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter med mera. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Kinda

Strategi för brukarorientering
I Kinda kommun är brukarfokus inte ett tydligt anslag i de övergripande styrdokumenten vision, värdegrund och de strategiska områdena. Däremot använder kommunen flera centrala verktyg som stärker brukarens ställning, vilket är en viktig styrsignal till serviceledet. Verktygen är exempelvis brukarundersökningar och synpunktshanteringssystem. Det finns dock utrymme att utveckla analys och användandet av resultat från dessa i ett kommunövergripande strategiskt sammanhang. På verksamhetsnivå används dock resultaten till att förbättra servicen.

Tillgänglighet och bemötande
Inom ramarna för exempelvis arbetet med ”Ambassadörsskapet” och ”Det goda värdskapet” utbildas medarbetare i frågor som berör tillgänglighet och bemötande och inom förvaltningarna hålls utbild-

ningar. Det finns utrymme att ytterligare stärka arbetet för att betona dessa viktiga kvalitetsparametrar, exempelvis genom att betona detta i nyrekrytering, lyfta som lönekriterier eller premiera personer/arbetsgrupper som utmärker sig positivt i detta sammanhang samt genom att utveckla uppföljningen av tillgänglighet och bemötande.

Valfrihet och påverkan, information om service och tjänster

Under 2011 inför kommunen eget val inom hemtjänst på serviceinsatser enligt Lagen om valfrihetssystem, LOV. Då kan den som är beviljad hemtjänst själv välja utförare för sina beviljade insatser (städ, tvätt och inköp). I övrigt valfrihet i mån av plats och utifrån kösystem. I Kinda finns det inga friskolor eller alternativa utförare inom socialtjänsten.

När det gäller informationen om serviceenheterna är barn- och utbildningsförvaltningen och skolorna det goda exemplet.

Brukarundersökningar

Alla förvaltningar genomför brukarundersökningar, men med olika tidsintervall. Förskoleverksamheten är ett gott exempel för övriga verksamheter genom att använda en gemensam enkät så att enheterna kan jämföra sig med varandra. Resultaten används i hög utsträckning för att förbättra och utveckla, men mindre i ett övergripande strategiskt sammanhang.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

För att beskriva tjänsterna och för att informera om vad man kan förvänta sig är socialförvaltningen det goda exemplet genom att ha utarbetat kvalitetsdeklarationer.

Genom ”Tyck till eller felanmäl” på hemsidan har kommunen ett gemensamt system för synpunktshantering där medborgarna kan lämna förslag, synpunkter eller göra felanmälan. Medborgarkontoret tar också emot synpunkter och förslag. 70–80 procent av de inkomna synpunkterna och förslagen berör den tekniska förvaltningen och en mountainbikebana byggdes exempelvis efter ett förslag från ungdomar.

Enligt intervjuerna används det som kommer in till att utveckla och förbättra men det finns utrymme att på övergripande nivå utveckla analys och använda resultatet i ett strategiskt sammanhang.

Kungsbacka

Strategi för brukarorientering

I kommunens vision betonas att ” i den kommunala verksamheten bemöts alla invånare med uppmärksamhet och intresse”. Brukarfokus betonas också genom ett par av fullmäktiges prioriterade mål som berör nöjdhet kring bemötande och tillgänglighet. Den grundläggande strategin kring brukarorienteringen återfinns i kommunen värdegrund BITT som i alla sina delar är brukarorienterad. Den är en del av både budgetar och årsredovisningar och följs upp genom olika mätningar, till exempel genom medborgarundersökningarna och Kommunens Kvalitet i Korthet.

Värdegrunden BITT bygger på fyra hörnstenar, Bemötande, Inflytande, Tillgänglighet och Trygghet, och beskrivs enligt följande: ”Vi som arbetar i Kungsbacka kommun ska ge ett gott bemötande och ge möjligheter för kommuninvånarna att ha inflytande över hur vi utför våra tjänster. Vi ska vara tillgängliga för kommuninvånarna. På detta sätt skapar vi trygghet.”

Kungsbackas arbete med att utveckla sin värdegrund är ett gott exempel som visar på en insikt av att det är lika viktigt att arbeta med värderingar och organisationskultur som att bygga upp strukturer.

Tillgänglighet och bemötande

Bemötande är ett viktigt kriterium när Kungsbacka rekryterar ny personal och ingår som en del i introduktionsutbildningen av nyanställda. Kopplat till kommunens värdegrund BITT finns en särskild bok ”Vi kallar den BITT – Kungabacka kommuns värdegrund” som man använder sig av i organisationen. Cheferna i kommunen har i uppdrag att i sina arbetsgrupper arbeta med BITT och som stöd finns därför ”Verktygslådan för att genomföra BITT – Kungsbacka kommuns värdegrund”. Verktygslådan innehåller flera olika metoder som cheferna kan använda som stöd i sitt arbete för att skapa dialog i sina arbetsgrupper kring bemötande, inflytande och tillgänglighet.

Förutom den externa uppföljning som görs kring bemötande och tillgänglighet följs detta också upp internt i medarbetarsamtal och lönesamtal. I kommunens lönekriterier ingår serviceförmåga/kundorientering som en viktig del i bedömningsgrunderna. Mätningen externt sker i form av brukarundersökning, medborgarundersökningar, Kommunens Kvalitet i Korthet eller deltagande i SM i telefon- och kundservice. I sistnämnda fallet stod Kungsbacka i januari som

segrare. Motiveringen löd: ”Hjälpsamhet och engagemang är utmärkande drag för årets vinnarkommun. Som inringande medborgare kan man känna sig säker på att få sitt ärende hanterat på bästa sätt.”

Information om service och tjänster

Varje år skickar Kungsbacka kommun ut en Kommunguide som innehåller lättillgänglig och aktuell information om kommunens verksamheter. Den är ett komplement till kommunens hemsida. I Kommunguiden för 2011 finns också information om nya politiker och artiklar där kommuninvånarna själva berättar vad de tycker om kommunens olika verksamheter.

Kommunen har också ett medborgarkontor där man kan få personlig service och information. Man svarar på allmänna frågor och hjälper till med att hitta rätt person eller tjänst för medborgarens ärende. Kommunens ambition är att ytterligare utveckla konceptet mot ”en dörr in”.

Allt fler medborgare vill kunna utföra sina tjänster på kommunens hemsida och för detta krävs att kommunen utvecklar sin e-service. De e-tjänster som Kungsbacka kommun erbjuder i dag finns samlade under e-tjänster på kommunens hemsida. Utbudet av tjänster är dock begränsat och är definitivt ett utvecklingsområde för Kungsbacka. I dag erbjuder man bokningar av fritidsanläggningar, blankettservice, biblioteksservice, delar av rekryteringsförfarandet och sms-tjänster kring information från fritidsförvaltningen.

Valfrihet och påverkan

Våren 2009 införde Kungsbacka kommun valfrihet inom hemtjänsten och i dag finns 12 olika utförare som brukarna kan välja mellan när det gäller servicetjänster. Inom handikappomsorgen är man på gång att utöka valfriheten till att även omfatta omvårdnaden.

Flera utförare finns både inom förskolan och inom skolan. Egenregin jobbar med att skapa egna profiler och eleverna kan, i mån av plats, välja mellan egenregiskolorna. Generösa skolskjutsregler gör det möjligt för eleverna att kunna välja över hela kommunen. Inom gymnasieskolan ingår Kungsbacka kommun i ett avtal med Göteborgsregionen och tretton andra kommuner, vilket borgar för ett stort utbud.

Vuxenskolan införde i juni 2010 en kundvalsmodell som innebär att det i dag finns 15 auktoriserade utförare att välja på. För att underlätta

för utförarna har man skapat ett företagshotell som innebär att alla utbildningar/kurser finns samlade på ett ställe. Detta innebär också större frihet för eleverna som kan välja kurser från flera olika utförare.

Kommunen har på flera sätt också öppnat upp för att brukarna i dialog med kommunen ska kunna få anpassade tjänster. Inom handikapp- och äldreomsorgen använder man sig av omsorgs/utvecklingsplaner. Inom socialpsykiatrin är alla boendestödjare certifierade enligt Bostonmodellen som bygger på brukarinflytande i rehabiliteringsinsatserna. Inom skolan använder man sig av UNIKUM som it-stöd för att hantera elevernas utvecklingsplaner. I samband med utvecklingssamtal kan samtliga berörda i förväg lägga in kommentarer i systemet. Inom gymnasieskolan använder man sig av ett it-baserat system där eleverna utvärderar varje enskild kurs.

Brukarundersökningar

I stort sätt alla förvaltningar som har någon form av brukarkontakt genomför brukarundersökningar. Till och med valnämnden genomför brukarundersökningar för att följa upp resultatmål. Resultaten från brukarundersökningarna används både i det nära förbättringsarbetet på enskilda enheter och för förvaltningarna i stort. Vanligast är att jämförelser görs mellan enheterna inom ett verksamhetsområde, så sker till exempel inom skolans område. Mer ovanligt är jämförelser mellan olika sektors-/verksamhetsområden. Inom handikappomsorgen fokuserar man på att göra jämförelser av insatser.

Inom skolan kommer man att övergå till ett samarbete inom Göteborgsregionen som innebär att man också kommer att skapa bättre möjligheter för jämförelser mellan kommunerna.

Förutom att arbeta med brukarundersökningar använder sig kommunen också av andra metoder såsom fokusgrupper, olika former av rådsverksamhet och föreningsbesök.

Utmaningen för Kungsbacka kommun är att börja göra jämförelser på en mer tvärsektoriell nivå.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

KOMmentaren är Kungsbackas verktyg på hantering av synpunkter och klagomål. Systemet är väletablerat i kommunen och används flitigt av kommuninvånarna. Det finns flera vägar in för att lämna en

synpunkt eller ett klagomål såsom via e-post, särskild talong eller genom att bara ringa eller tala med någon anställd. Kommunens är mycket systematisk i sitt arbete med KOMmentaren. Den årliga uppföljningen redovisas bland annat i årsbokslut och kvalitetsredovisning och kompletteras med vilka åtgärder man vidtagit. Kungabacka har under många är varit en förebild och inspiration för andra kommuner som vill utveckla ett system för synpunkts- och klagomålshantering och är så fortfarande. Utmaningen för Kungsbacka är att skapa en enklare funktion (i dag måste man använda sig av kommunens diarium för att följa sitt ärende) på kommunens hemsida som möjliggör större insyn och underlättar för synpunktslämnarna att följa sina ärenden.

För att alla invånare i Kungsbacka ska veta vad man kan förvänta sig av kommunens verksamhet har Kungsbacka fastställt ett drygt 30-tal kvalitetsdeklarationer som beskriver den specifika tjänsten och vad man lovar att leva upp till. Liksom systemet för synpunkts- och klagomålshantering är kommunens arbete med kvalitetsdeklarationer systematisk och väletablerat. Det sker ständigt uppföljningar och utvärderingar av både deklarationerna och processen som sådan.

Nacka

Strategi för brukarorientering

Utvärderarna, med cirka 50 genomförda granskningar bakom sig, har aldrig mött en kommun med så tydligt anslag och fokus på brukaren. Nacka kommun lyssnar på brukare och medborgare, betonar brukarfokus för medarbetarna och följer löpande resultatet. Kommunen använder även kundval inom i princip nästan alla individuella tjänster. Anslaget bygger på att konkurrens leder till att verksamheterna måste vara lyhörda för kundernas behov.

I den kommunövergripande servicepolicyn finns uttalat att alla medarbetare är till för brukare, medborgare, företag och organisationer. Det finns ett strategiskt mål om god service, hög tillgänglighet och bra bemötande i alla externa och interna kontakter. Därtill finns det särskilda nyckeltal kopplade till detta mål.

Personalpolicyn och medarbetarenkäten tar även upp arbetsgivarens förväntningar på brukarorientering. Sedan år 2000 har årliga uppföljningar gjorts på området i syfte att stimulera dialogen på arbetsplatserna kring ämnena brukarorientering och kvalitetsutveckling. Medarbetarenkäten följer upp ”att medarbetarna har förståelse

för vad som är viktigt för att nå ett bra resultat för kunderna/medborgarna", "om man på arbetsplatsen har de förutsättningar som krävs för att leva upp till det kunderna/medborgarna kan förvänta sig" och "om man på arbetsplatserna diskuterar klagomål/synpunkter från kunder/medborgare för att lära och blir bättre". Medarbetarenkäten följer dessutom upp medarbetarnas självskattning av "stoltheten över det arbete som utförs på arbetsplatsen" och om "man ofta anstränger sig lite extra så att varje kund/medborgare uppskattar tjänsterna/servicen". Utvecklingspotential och jämförelser med andra verksamheter visas tydligt i resultatdiagram och resultaten följs över tid.

Brukarenkäter är även en metod som används både inom konkurrensutsatta verksamheter de verksamheter som inte är det, exempelvis myndighetsutövning.

Bland annat skickas enkäter till dem som sökt bygglov, lantmäteriförrättningar, enkla planändringar samt berörts av miljötillsyn. Kommunen har även ett pensionärsråd och råd för personer med funktionsnedsättning.

Tillgänglighet och bemötande

Kommunen arbetar utifrån en servicepolicy och personalpolicy som fokuserar på tillgänglighet och bemötande. I det interaktiva kommunspelet tas frågor om service och bemötande upp likaså i introduktion av nyanställda. Kundvalet göra att bemötande och kvalitet är ett viktigt konkurrensmedel. Utbildning sker löpande per verksamhetsområde.

Bemötande är inte ett av kommunens fyra lönestyrande kriterier, men kommunen hävdar att samarbetsförmåga är synonymt. Ett utvecklingsområde kunde vara att tydliggöra att tillgänglighet och bemötande är viktiga parametrar vid rekrytering. Ett annat är att lyfta dessa parametrar när kommunen belönar chefer, medarbetare och enheter.

Kommunen följer upp tillgänglighet och bemötande årligen. Det görs sedan tre år en särskild årlig undersökning av tillgängligheten varje år. Undersökningen är kopplad till särskilda mål som finns för tillgänglighet. Bemötande följs upp via medborgarenkäten och brukarenkäter. Mätmetoderna har utvecklats över tid för att ge bättre styrning.

Exempelvis annat har det i chefers resultatkontrakt lagts till uppgiften att tillse att tillgängligheten och bemötande utvecklas. Kommunen utgör ett gott exempel i detta sammanhang.

Valfrihet och påverkan, information om service och tjänster

Nacka har utvecklat kundvalssystem inom barnomsorg, utbildning, äldreomsorg, dagverksamhet, familjerådgivning, familjebehandling och musikskolan. Med hjälp av checkar kan invånarna välja mellan ett flertal utförare av tjänster inom dessa områden. Checkarna bygger på principen att ersättningen till anordnarna är direkt kopplad till den tjänst som produceras. Utförarna kan vara privata eller kommunala. Kommunen kan uppvisa åtskilliga exempel där medborgarnas val har haft en avgörande betydelse för hur verksamheter drivits och utvecklats.

Kundvalsmodellen och arbetet med checkar ställer krav på att det ska finnas ett underlag som brukaren kan göra ett val utifrån bland annat utifrån kvalitativa aspekter. Ett gott exempel är inom ramarna för kundval av barnomsorg, utbildning och äldreomsorg där brukarna kan jämföra verksamhetsenheterna i Nacka i Jämföraren på hemsidan. Jämföraren utvecklas nu för att rymma jämförelser av fler verksamheter. Det finns även information i tryckt form. Det finns ett 20-tal kundvalssystem inom olika verksamhetsområden och i några system finns det utrymma att utveckla informationen som valet ska grundas på.

När det gäller informationen om service och tjänster gör kommunen regelbundna uppföljningar av hur många som är inne på olika delar av hemsidan. De följer vilken rankning hemsidan får av SKL och andra som rankar hemsidor. Kommunen har två nyckeltal som följs upp kopplade till informationen på hemsidan samt hur enkelt det är att utföra tjänster på webben. Kontaktcenter som hela tiden har ontakt med medborgarna och hämtar mycket av sina svar på hemsidan har också uppdraget att kvalitetssäkra informationen löpande genom att påpeka brister.

Brukarundersökningar

Brukarundersökningar används inom socialtjänsten, förskolan, skolan, biblioteken, fritidsområdet, bygglovsenheten, miljöenheten, lantmäterienheten, planenheten och på näringslivsområdet. Resultaten används för att utveckla verksamheten. Resultaten återkopplas till varje enhet som har ett ansvar för att utveckla verksamheten med anledning av resultaten. Metoderna har använts under många år och har utvärderats och utvecklats. Resultaten publiceras bland annat i Jämföraren. Nacka jämför även resultaten från brukarundersökningar med andra kommuner i hög utsträckning.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

För att beskriva tjänsterna och för att informera om vad man kan förvänta sig använder Nacka olika sätt, exempelvis kvalitetskriterier, service- och kvalitetspolicy och andra utfästelser av olika slag. Inom socialtjänstförvaltningen pågår ett arbete med att utveckla och omforma kvalitetspolicyn till någon form av servicegarantier.

Kommunen har ett gemensamt system för synpunktshantering där medborgarna kan lämna synpunkter på all kommunalt finansierad verksamhet.

Det är möjligt via flera kanaler: webben, brev, telefon, e-post, sms och chatt. Genom ett gemensamt ärende- och dokumenthanteringssystem kan vissa synpunkter skickas vidare direkt till den anordnare eller verksamhet som ska hantera synpunkten, oavsett om den är kommunal eller privat.

Många av synpunkterna kommer till kommunens kontaktcenter, som är medborgarnas huvudsakliga väg in i kommunen. Kontaktcenter tar emot synpunkter och hanterar dem om möjligaste mån vid första kontakt. Produktionen använder synpunkterna för att utveckla och förbättra men det finns utrymme att på övergripande nivå utveckla analys och visualisering av inkomna synpunkter för att använda i styrningen och ledningen.

Uddevalla

Övergripande strategi för brukarorientering

Uddevalla kommun har sedan tidigare haft ett medborgar/brukarfokus genom visionen och dess dimension kund/medborgare. Kommunens olika servicedeklarationer kan sägas ha varit visionens tydligaste länk till mötet med brukarnas ute i verksamheten. Under hösten 2010 har Uddevalla fogat till en mycket viktig del, en bemötandepolicy som gäller alla verksamheter.

Där står bland annat:

”Alla ska känna sig välkomna att kontakta Uddevalla kommun. Ett gott bemötande handlar också om tillgänglighet. Alla ska oavsett förutsättningar ta sig fram i kommunens lokaler och nå fram till rätt person eller verksamhet, kunna ta del av information och kunna medverka i det demokratiska samhället.”

En satsning på utbildning kring och förankring av ett gott bemötande ska genomföras i hela organisationen under 2010. Genom-

förandet av denna kommer att stärka bedömningen av detta område i Kommunkompassen.

Kommunens resultat avseende bemötande följs upp i kommunfullmäktiges styrkort, bland annat via målet som säger att tillgängligheten ska öka. Detta mäts genom svarstider på e-post, telefontillgänglighet, särskild bemötandefråga i alla brukarenkäter, hemsidan, öppettider på bibliotek med mera.

Ett förbättringsområde kan vara att tydliggöra bemötande som viktig faktor vid rekrytering av ny arbetskraft. Vid utvärderingstillfället syntes detta inte i någon av de annonser som fanns utlagda på kommunens hemsida.

Ytterligare ett område där bemötande kan stärkas är i de övergripande lönekriterier som finns. I dag nämns ”samarbete/serviceförmåga”, vilket kan tolkas som om bemötande ingår. Detta borde i relation till kommunens tydliga satsning under 2010 kring just bemötande kunna tydliggöras ytterligare.

Information om tjänster

Uddevalla har en mycket tydlig och informativ hemsida. Informationsinnehållet på sidan mäts av kontinuerligt med hjälp av SKL:s webbgranskningsmodell och Svenskt Näringslivs webbundersökning. Hemsidan har en lättlästversion och talmodul för uppläsning av text. Viss information finns på engelska.

Kommunen ger återkommande ut en upptryckt så kallad kommunguide som beskriver kommunens tjänster. Detta kan vara en bra kommunikationskanal för dem som inte så ofta nyttjar internet. Socialtjänsten har tagit fram informationsmaterial på många olika språk för att kunna nå olika invånargrupper i kommunen som inte behärskar svenska språket fullt ut.

Kommunen har i flera år haft ett medborgarkontor i centralt i kommunen som ger även personligt stöd i vissa frågor.

Ett gott exempel på riktad information till en speciell målgrupp är den guide för företagare där foton och kontaktuppgifter finns på handläggare som kan bistå företag med olika uppgifter inom respektive ansvarsområde.

Kommunen har ett relativt högt antal e-tjänster som erbjuds invånarna via hemsidan. De flesta består av blanketter som kan tankas ned och fyllas i. Kommunen har även flera exempel på e-tjänster som är knutna till ett personligt ärende. Exempel på detta är bygglovs-

ansökan via nätet, val till grundskolan och gymnasiet, ansökan om barnomsorg och frånvaroregistrering i grundskolan.

Ett förbättringsområde för Uddevalla kan vara att inrätta ett kontaktcenter som samlar alla kontakter med kommunen via personlig kontakt, telefon, e-post, sms med mera på ett ställe enligt principen ”en dörr in”. Nacka, Åmål, Öckerö, Bromma stadsdel är några kommuner som organiserat ett kontaktcenter enligt denna princip. Vissa, till exempel Öckerö, ger även möjlighet till hjälp av en fysisk person.

Ett annat förbättringsområde är att utifrån ett brukarperspektiv möjliggöra jämförelser mellan olika enheter inom samma verksamhet. Att kunna jämföra förskolor och grundskolor med olika resultatmått, kan vara en viktig information för en föräldrar för att kunna ställa frågor eller för att kunna genomföra val av servicegivare. I dag görs brukarundersökningar inom ramen för projektet ”Våga visa” i grundskolan. Dessa är exempel på resultat som skulle kunna kommuniceras ut till brukarna på ett tydligare sätt.

Stockholms stad är ett gott exempel på hur jämförelser mellan olika enheter kan göras via hemsidan.

Valfrihet och kundanpassning av service

Inom kommunens egna enheter i förskola och grundskola finns möjlighet för eleverna att välja fritt mellan olika enheter. Det finns ett mål i kommunfullmäktiges styrkort som mäter ”tillgodosedda förstahandsval inom förskola, grundskola, gymnasium, äldreboende, kulturskola”. Inslaget av externa utförare har ökat i Uddevalla sedan senaste utvärderingen, vilket ökar valfriheten för brukarna. I dag finns cirka 40 procent fristående förskolor. Två nya externa etableringar av gymnasieskolor har skett. Kundvalssystem har infört i hemtjänsten.

Det går att flytta fram positionerna ytterligare avseende valfrihet och anpassning av tjänster kommunens egna tjänster utifrån brukarönskemål.

Servicedeklarationer

Kommunen har i flera år arbetat aktivt med servicedeklarationer som en del i styrningen. Det finns en mall för hur dessa ska tas fram. De ska innehålla en nedbrytning av kommunfullmäktiges mål kring medborgarperspektivet. I framtagandet av deklarationer ingår både politiker och tjänstemän samt även brukarna genom fokusgruppsmetodik.

Ansvar för utvärdering och revidering av servicedeklarationerna ligger på förvaltnings-/verksamhetsnivå. Flera av utvärderingarna på servicedeklarationerna som ligger på hemsidan är gamla, till exempel förskola (2003), hemtjänst (2004) och grundskola (2005). Endast två är utvärderade efter 2007: vinterväghållning och va-verksamhet. 15 av 26 servicedeklarationer har inga utvärderingar publicerade på hemsidan.

De flesta servicedeklarationer har ett gemensamt utseende och en gemensam form. Dock finns här undantag.

Kommunen har genomfört en interngranskning av servicedeklarationer under hösten 2009.

Brukarundersökningar

Det görs brukarundersökningar inom de flesta olika områden i Uddevalla. I vissa fall är det svårt att avgöra hur systematiskt resultaten används i verksamhetens förbättringsarbete. Som tidigare nämnts utvärderas servicedeklarationerna genom brukarundersökningar. Systematiken kring dessa utvärderingar varierar. Vissa utvärderingar som finns tillgängliga på hemsidan är flera år gamla och kan knappast sägas spegla brukarnas synpunkter utifrån ett aktuellt läge. Vissa av de brukarenkäter som görs vid utvärdering av servicedeklarationer mäts med samma skala, men det gäller inte för alla. Intrycket är att jämförelser av nöjdhet mellan olika verksamheter inte jämförs aktivt.

En del brukarundersökningar som används i kommunen är jämförbara mellan olika kommuner. Det gäller bland annat SKL:s teknikenkät för gator och park, Svenskt Näringslivs undersökning och i vissa fall undersökningar som görs i jämförande Kvalitetsnätverk Västkust. Andelen jämförelser med andra kommuner skulle kunna öka för att ytterligare kalibrera brukarnöjdheten i Uddevalla.

Synpunkts-/klagomålshantering

Kommunen har en längre tid haft ett synpunkts-/klagomålshanteringssystem. Tydliga rutiner finns för hur det som inkommer ska hanteras och sammanställningar rapporteras till nämnd.

Det finns indikationer på att systemet skulle behöva ses över och ges ny kraft. Antalet inkomna synpunkter minskar totalt. Inom en av de stora förvaltningarna, barn- och utbildningsförvaltningen, rapporteras inte några synpunkter och klagomål, vilket kan tyckas anmärkningsvärt.

Östersund

Kommunövergripande strategi för brukarorientering

Östersunds brukarorientering sammanfattas och görs synlig i framför allt kvalitetspolicyn som sammanfattas i ledorden tillgång/tillgänglighet, inflytande, bemötande och kompetens. Flera olika andra dokument kopplar till denna kvalitetspolicy, till exempel den kommunövergripande servicedeklarationen, lönekriterier och medarbetarpolicyn – ett gott exempel för andra kommuner. Kommunen håller på att revidera policyn.

Tillgänglighet och bemötande

Det finns en övergripande servicedeklaration som slår fast den kommunövergripande servicenivån avseende tillgänglighet och bemötande. Denna utvärderas kontinuerligt. Deklaration för tillgänglighet och bemötande finns med som en del i alla övriga servicedeklarationer som kommunen har antagit.

Utbildning kring bemötande har gjorts på olika sätt i olika förvaltningar. Gemensamma anslag kring brukarbemötande har gjorts på ledarskapsutbildning och ledarskapsdagar. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att genomföra en kommunövergripande bemötande-/tillgänglighetsutbildning för alla anställda. Kommunen planerar för en kommunövergripande medarbetarutbildning och bemötande/tillgänglighet bör kunna bli en del i denna.

Bemötande mäts i flera verksamheter genom enkäter. På övergripande nivå mäts bemötande och tillgänglighet genom projektet KKiK.

Ett gott exempel är även närvaron av bemötande i kommunen övergripande lönekriterier.

Ett område där bemötande skulle kunna stärkas, är att göra denna viktiga faktor mer synlig i rekryteringen. Det kan göras i rekryteringspolicy och direkt i annonser.

Information om service och tjänster

Kommunen har en tydlig och bra hemsida när det gäller brukarinformation. Detta verifieras genom de webbundersökningar som gjorts av SKL.

Ett förbättringsområde är att göra kommunens olika enheter, till exempel inom förskola och grundskola, bättre jämförbara på hemsidan. Dte går att hitta korta beskrivningar på dem i dag, men det

finns inte enkelt möjlighet att jämföra dem avseende resultat, nöjdhet med mera. Två exempel på kommuner som ger brukarna denna möjlighet är Trollhättan och Stockholm.

Ett annat förbättringsområde är att stärka kommunens hemsida ytterligare för grupper med särskilda informationsbehov. Det kan vara att utöka antalet olika språk, använda talsyntes, teckenspråkstolk med mera. Örebro kommun är här ett gott exempel.

Den tredje förbättringsmöjligheten är att skapa konceptet ”en dörr in” avseende brukarkontakter. Det handlar då om kontakter via telefon, webb, e-post, sms etc, men även vid fysiska kontakter. Det finns flera kommuner som infört denna form av kontaktcenter, till exempel Öckerö och Nacka. Östersund har beslutat att genomföra en förstudie kring möjligheter att införa ett kontaktcenter.

Valfrihet och påverkan

Kommunkompassen värderar valfrihet mellan egna enheter och/eller externa enheter positivt.

I Östersund finns möjlighet för elever inom de egna grundskolorna att välja enhet. De sista åren har elevernas val av skolor utanför det egna upptagningsområdet ökat. De enskilt drivna enheterna har cirka 14 procent av eleverna. Inom äldreomsorgen kan brukarna välja på olika leverantörer av portionsmat. Servicetjänster erbjudas av egna och godkända externas utförare.

Det finns möjligheter i Östersund att utifrån ett brukarperspektiv öka valfriheten både inom de egna enheterna och öka utbudet av externa leverantörer.

Brukarundersökningar

Bilden som ges vid intervjuerna är att alla verksamheter arbetar med brukarundersökningar. Intrycket är att de i de festa fall hanteras som en del i styrningen, med mål kopplade till resultaten och handlingsplaner framtagna för att förbättra resultaten.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

I dag finns 18 servicedeklarationer. Alla återfinns på nätet. Samtliga deklarationer följs upp, i första hand av kommunens controllers. Arbetet är systematiskt och kan tjäna som ett gott exempel för andra kommuner.

Kommunen har även ett tydligt dokumenterat och beskrivet system för synpunkts- och klagomålshantering. Här finns möjligheter till förbättringar. Inrapportering, registrering och lärande av synpunkter/klagomål fungerar på olika sätt i olika verksamheter. Intrycket är att systemet fungerar väl inom vård och omsorg, men sämre inom barn och utbildning samt teknisk verksamhet.

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker

- System för styrning och uppföljning
- Politiska mål
- Uppföljning och rapportering
- Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän
- Samspel och dialog

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

Kinda

System för mål- och resultatstyrning/uppföljning

Verksamhetsplan och budget är ett dokument. Mer än ett år i förväg läggs direktiv och plan för ett verksamhetsår fast. Där tydliggörs politikens och förvaltningens roll och ansvar. Arbetet påbörjas med en omvärlds- och SWOT-analys där verksamheterna beskriver möjligheter och risker i ett framtidsperspektiv. Analysen ligger till grund för de mål som läggs fast på 1, 3 och 10 års sikt. Investeringsbudgeten följer samma upplägg. Den är nödvändig för att kunna ha kontroll över kapital- och driftskostnader.

Visionen är grunden för kommunens och utifrån visionen har sedan sju strategiska områden tagits fram; Infrastruktur/kommunikationer, näringsliv, samverkan, kompetens, uthålligt samhälle/Agenda 21, marknadsföring och kultur. Värdegrunden som betonar framåtanda, ansvarskänsla och dialog är också en del i den övergripande styrsignalen.

Styrsystemet bygger sedan på målnedbrytning från Visionen, värdegrund och de strategiska områdena och ligger till grund för de prioriteringar som görs i budgeten i form av mål på 1 års, 3 års och 10 års sikt. Vision, värdegrund och strategiska områden genomsyrar i hög utsträckning nämndernas och verksamhetens planering och styrdokument.

Utvecklingsområdet för kommunen är att tydligare lyfta kvalitet som en styr- och uppföljningsparameter vid sidan av ekonomi, volymer och aktiviteter.

Uppföljning och rapportering

Kinda kommun har valt, att utöver de månatliga uppföljningarna, två gånger om året ha en mer utarbetad prognos som berör verksamheterna: en tertialrapport för perioden januari–april och ett delårsbokslut för perioden januari–augusti.

Samma redovisningsprinciper som för årsbokslut tillämpas för delårsrapport, vilket bland annat innebär att fordringar och skulder som uppgår till väsentliga belopp periodiseras. Detta innebär att kommunens ekonomi avstäms grundligt två gånger om året utöver årsbokslutet. Mellan dessa tillfällen gör respektive nämnd egna uppföljningar. Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige får varje månad ekonomisk information som sammanställs av ekonomiavdelningen.

Denna information innehåller prognoser for drift- respektive investeringsbudgeten, likvida medel, kortfristiga fordringar och skulder med mera. Därutöver finns en månatlig uppföljning av personalkostnadernas utveckling.

Kinda har genom sin täta uppföljning en god kontroll på den ekonomiska utvecklingen. Avvikelser upptäcks tidigt. Aktivt stöd sätts då in i kombination med krav på egna åtgärder.

Ett utvecklingsområde är att utveckla rapporteringen genom att lyfta in jämförelser av resultat med andra kommuner samt att utveckla visualiseringen av insatta resurser speglade mot uppnådda resultat för att enklare synliggöra relationen dem emellan.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän är tydligt reglerade i reglementen och delegationsordningar. Precis som vid utvärderingen 2009 tycks förhållandena kring rollfördelningen fungera bra. Kommunen har genomfört utbildningar där temat varit på dagordningen och frågan har aktualiseras många gånger därefter. Rollfördelningen ingår också i kommunens politikerutbildning. Båda parter är medvetna om att det finns en gråzon som kräver diskussion om hanteringen – ”båda parter visar respektfull prestigelöshet”.

Samspel och dialog

I Kinda nyttjar man den mindre kommunens goda möjligheter till nära samspel och dialog mellan politiker och tjänstemän. Det finns arenor för löpande dialog. Förvaltningschefernas medverkan i politikerutbildningen är ett av många exempel på att parterna träffas utöver de formella sammanträdena, och därigenom kan få ökad förståelse för respektive roller och villkor. Nämndernas ordförande möter kommunchefen två gånger per år för att främja helhetssynen i kommunen.

Den årliga verksamhetsplaneringen inleds med ett möte där presidier och förvaltningschefer deltar och bidrar till en gemensam grundbild. Efter en serie möten mellan KSAU och de olika nämnderna möts presidier och förvaltningschefer igen för en sammanfattning. Förtroendevalda och anställda möts också för att hantera tidsbegränsade arbetsuppgifter, som exempel kan nämnas visionsarbetet, ”ekonomi ur balans” och scenarioövningar som förberedelser inför kriser.

Socialnämnden och Barn- och utbildningsnämnden har system med kontaktpolitiker. De gör besök på enheterna och medverkar i enheternas träffar med brukarna. Ledamöterna i Barn- och utbildningsnämnden antecknar sina intryck vid verksamhetsbesöken. En sammanfattning av anteckningarna presenteras i nämndens kvalitetsredovisning, ett gott exempel på meningsfulla verksamhetsbesök.

Kungsbacka

System för styrning/uppföljning

Kungsbacka bygger sin övergripande styrning utifrån en vision, en omvärldsanalys och identifierade förbättringsområden. Budget och årsredovisning är en väl sammanhållen process. Samtliga nämnder bidrar till den kommunövergripande omvärldsanalysen och redovisar

förbättringsområdena i sina årsredovisningar. Utifrån vision, omvärldsanalys och förbättringsområden bildas så kallade strategiska frågor. Dessa utgör i sin tur grunden för de prioriterade målen och ramförändringarna. Alla dessa delar följs årligen upp. Både resultat och process för arbetet utvärderas och justeras/förbättras successivt. Visionen genomsyrar hela organisationen och kommunens styr- och uppföljningsmodell är etablerad. För att ytterligare utveckla Kungsbackas uppföljningsmodell (KUM) har man under 2010 genomfört en översyn av bland annat resultatmått och indikatorer.

En viktig del i styrningen är, som nämnts tidigare, kommunens fastställda värdegrund BITT. Senaste medarbetarundersökning visar att den fått ett stort genomslag i organisationen då hela 85 procent av medarbetarna uppger att de aktivt arbetar med värdegrunden på sin arbetsplats.

Tydliga politiska mål

Utifrån visionen fastställer fullmäktige cirka 20 prioriterade mål. Dessa mål avspeglar hela det kommunala uppdraget. De prioriterade målen kan rikta sig till samtliga alternativt enskilda nämnder. Till de prioriterade målen kopplas också resultatindikatorer för hur man ska kunna följa upp målet. Dessa resultatindikatorer har karaktären av volym, kvalitet och effektivitet.

Förutom de prioriterade målen fastställer också fullmäktige en övergripande inriktning för arbetet med kompletterande anvisningar kring vilka uppgifter som ska utföras. Nämnderna bryter ned fullmäktiges prioriterade mål, övergripande inriktning och kompletterande anvisningar och tar fram mål som är särskilt kopplade till nämndens inriktning, så kallade resultatmål. För att svara upp mot dessa resultatmål skapas på förvaltningsnivå genomförandeplaner och överenskommelser kring vilka aktiviteter som ska utföras för att uppnå resultatmålen.

Kungsbackas målkedja är tydlig och det är lätt att följa hur den bryts ned i organisationen. Övergripande mål återspeglas i nämndplaner och genomförandeplaner.

I årsredovisning och redovisningen från de olika bolagen eller stiftelserna är det däremot svårt att utläsa att redovisade mål har en koppling till de av fullmäktige fastställa övergripande mål för kommunen. Här finns en förbättringsmöjlighet för kommunen.

Uppföljning och rapportering

I Kungsbacka sker en återkommande rapportering till fullmäktige för att tydliggöra resultat, avvikelsehantering och ansvarsfördelning. Tvärsektoriella projekt avrapporteras av utvecklingsgrupperna till kommundirektionen som utgörs av samtliga förvaltningschefer. Där avgörs sedan vad och hur detta ska rapporteras vidare till politiken.

När det gäller den löpande avrapporteringen från verksamheten till den politiska nivån så månadsrapporterar och tertialrapporterar verksamheten till nämnden. Dessutom sker delårsrapportering och årsrapportering till kommunstyrelsen. I rapporteringen förkommer förutom uppföljning av den egna verksamheten också jämförelser med andra kommuner. Det förekommer också några enstaka tvärsektoriella interna resultatjämförelser men här finns en stor utvecklingspotential för kommunen.

Det sker en återkommande systematisk förvaltningsrevision av verksamheten som dels återkopplas till berörd förvaltning och nämnd men som också föredras i kommunstyrelsen och fullmäktige. Berörd nämnd ges möjlighet att kommentera rapporten. Utöver detta diskuteras också rapporterna kommuncentralt.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Kungsbackas delegation till verksamheten är omfattande och för att detta ska fungera krävs en tydlighet kring ansvar, att politiken ägnar sig åt VAD-frågorna och att förvaltningarna ägnar sig åt HUR-frågorna. Två saker måste vara på plats, en tydlig styr- och uppföljningsmodell (som redovisats tidigare under detta avsnitt) och en tydlig rollfördelning mellan politik och tjänstemän. Båda dess saker finns på plats i Kungabacka. Vid utvärderingen vittnar både politiker och tjänstemän om att samarbetsklimatet är gott.

Samspel och dialog

I Kungsbacka finns alltså ett öppet klimat mellan politiker och tjänstemän. Det finns en ömsesidig förståelse för varandras uppdrag och roller. För att underlätta dialogen och mötet sitter politiker och tjänstemän på samma våningsplan. När en frågeställning kommer upp skapar man en mötesplats för dialog. Tjänstemän bjuds in till partiernas gruppmöten och i samband med framtagandet av kommunens vision skedde en samverkan mellan politik och tjänstemän. För att vidmakthålla detta öppna klimat krävs att man ständigt jobbar

med frågan – något som man säger sig göra i Kungsbacka.

Politikerna kan skaffa sig kunskap om verksamheterna på flera olika sätt dels genom återrapporteringen, men också genom att besöka verksamheterna. Sedan utvärderingen 2009 vittnar politikerna om att man blivit sämre på detta. Det förekommer besök, men det är inte organiserat. På nämndsnivå förekommer kontaktmannaskap.

Politikerna erbjuds flera olika former av utbildningar dels kommunövergripande (fem–sex dagar) i samband med den nya mandatperioden och dels på nämndsnivå (cirka två dagar). Utbildningar kan också initieras utifrån en temafråga som partierna lyfter upp. Årligen genomförs nöjdhetsundersökningar för att säkerställa att de förtroendevalda erhåller den support som stödjer dem i sitt uppdrag.

Nacka

Nackas organisation

Nacka kommuns organisation består av tre delar: den politiska organisationen, myndighets- och huvudmannaorganisationen samt produktionsverksamheten. Den politiska organisationen beslutar om övergripande mål, strategiska mål och fördelning av resurser. Myndighets- och huvudmannaorganisationen arbetar med kommunens myndighetsuppgifter samt att utveckla och följa upp den verksamhet som nämnderna har beslutat om. Inom produktionsverksamheten finns huvuddelen av kommunens medarbetare. De arbetar inom olika resultatenheter inom verksamhetsområdena förskola och skola, kultur och bibliotek, äldreomsorg och individ- och familjeomsorg. Här finns också kommunens interna service. Produktionsverksamheterna arbetar under konkurrens. Bland annat drivs cirka 50 procent av förskolorna i privat regi, 20 procent av grundskolorna, 40 procent av äldreboenden och näst intill 100 procent av hemtjänsten och vuxenutbildningen.

Nackas styrmodell

Styrningen i Nacka utgår från de av kommunfullmäktige antagna visionen om öppenhet och mångfald och grundläggande värderingen om förtroende och respekt för människors kunskap och egen förmåga samt för deras vilja att ta ansvar. Visionen handlar om att våga pröva nytt och utmana både i Nacka som samhälle och i kommunens verksamhet. Visionen är väl etablerad och styr. Vid sidan av visionen utgår

den styrningen från en grundläggande värdering, fyra styrprinciper samt åtta övergripande mål samt en tydlighet i vad som är politikens roll respektive tjänstemännens.

Hur pass väl verksamheten genomsyras av visionen och den grundläggande värderingen följs upp i medborgarundersökningen och medarbetarenkäten. Kopplat till resultaten görs också olika insatser för ytterligare förankra visionen och den grundläggande värderingen. I Chefsakademin (utvecklingsprogram för chefer i fem kommuner) genomförs en kulturanalys där de medverkande kommunernas vision och värdegrund diskuteras och analyseras. Kulturanalys har även genomförts i den ledarförberedande utbildningen Ledarskapsakademin.

Nacka definierar god ekonomisk hushållning som en sammanvägd bedömning av perspektiven verksamhetsresultat och insatta resurser. Därav delas kommunens åtta övergripande mål in i de två perspektiven verksamhetsresultat och insatta resurser. Rapporteringen i tertialerna och årsredovisningen utgår från dessa två perspektiv. Kommunfullmäktige har som sagt var antagit åtta övergripande mål som är avsedda att styra så att visionen uppnås och som följer den grundläggande värderingen. Målen omprövas årligen av kommunfullmäktige och dessa är:

Målen som ger verksamhetsresultat:

- God kommunal service
- Starkt medborgarinflytande
- Stor valfrihet
- God livsmiljö och långsiktigt hållbar utveckling
- Trygg och säker kommun

Målen som visar insatta resurser:

- Effektivt resursutnyttjande
- Lägsta möjliga skattesats och påverkbara avgifter
- Kommunal ekonomi i balans

Inom ramarna för de åtta övergripande målen fastställer kommunfullmäktige strategiska mål för nämnderna. De strategiska målen ska tydligt ange den sökta kursen för de kommande fem till tio åren. Målbilden är tydlig, nedbrytbar och inarbetad i nämnderna och verksamheternas styr- och planeringsdokument.

En av de fyra grundläggande styrprinciperna är att delegera ansvar

till lägsta effektiva nivå. Detta har koppling till den grundläggande värderingen och tron att beslut fattats bäst där medborgaren behov av service tillgodoses. Två av styrprinciperna berör konkurrens, dels att använda konkurrens genom kundval eller upphandling, dels att alltid vara konkurrensneutral. Konkurrens driver utveckling av kvalitet och konkurrensneutraliteten innebär att alltid ge samma förutsättningar för alla anordnare, såväl privata som egenregin. Kundvalssystemet handlar just om kvalitetskonkurrens eftersom priset är fast. Som en konsekvens av att använda konkurrens för att utveckla verksamheten har kommunen i den fjärde styrprincipen åtskilt ansvaret för att finansiera från det att producera.

Hela styrkedjan utgår ifrån en risk- och väsentlighetsanalys som ger strategiska mål, vilken sedan följs upp och analyseras utifrån vilka resultat som finns garanterar detta. Nyckeltal som används ska så långt som möjligt vara möjliga att jämföra externt. I analysen visualiseras resultaten i färgerna rött, gult eller rött, vilket står för ”har brister”, ”ok” respektive ”bra”. För att få sätta grönt måste man ha med externa jämförelser. Denna modell för styrning finns sedan nedbruten på verksamhets-/resultatenhetsnivå. Strategiska mål ses över kontinuerligt kopplat till risk- och väsentlighetsanalysen. Nyckeltal och målvärden justeras. Nyckeltal som inte är externt jämförbara har så långt som möjligt tagits bort.

Kommunen har tydliga metoder för att följa upp resultat, både på övergripande nivå, på nämndnivå, på verksamhetsnivå och på enskilda enheter. Både kommunala och privata anordnare deltar i denna uppföljning. Utifrån strategiska mål sätts nyckeltal och målnivåer. Resultaten redovisas transparent och medborgarna kan ta del av resultaten.

Grundstrukturen för styrmodellen etablerades redan under 1990-talet och förfinas regelbundet.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän är tydlig i Nacka kommun.

Styrmodellen bygger på visionen, den grundläggande värderingen, fyra grundläggande styrprinciper samt en tydlighet i vad som är politikens roll respektive tjänstemännens. Rollfördelningen innebär att politikerna som medborgarnas valda företrädare ansvarar för att sätta mål för vad som ska uppnås, besluta om resurser för att nå målen samt att följa upp dessa. Tjänstemännen ansvarar för att målen genomförs

med de resurser som beslutats.

Utifrån intervjuerna beskrivs politikerna som generellt mycket engagerade och professionella. Politikerna har i sin tur hög tilltro till tjänstemännen. Det tycks finnas ett ömsesidigt förtroende men också höga förväntningar på att man gör ett bra jobb.

Samspel och dialog

De ledande tjänstemännen har en nära och god relation till politikerna genom exempelvis täta muntliga avstämningar i olika former, till exempel lunchmöten samt årliga summeringsmöten. Myndighets- och huvudmannaorganisationen samt produktionsverksamheten har lite olika access till nämnderna och enskilda politiker. Båda har tillgång fast på lite olika sätt.

För att ha kontakt med produktionen förlägger nämnderna sammanträden ute i olika verksamheter och det finns en ordning som innebär att ”nya” politiker ska vara ute och auskultera för att få inblick och förståelse för verksamhetens förutsättningar. Inom fritidsnämnden genomförs exempelvis guidade bussturer ute i verksamheten.

Uddevalla

Helhetssyn kring styrning/uppföljning

Uddevalla kommuns styrmodell, som är en variant på balanserad styrning, är ett gott exempel på ett tydligt och kommungemensamt system. Som sammanknytande faktor finns den kommungemensamma visionen som beskriver de fyra fokusområdena kund/medborgare, medarbetare, samhällsnytta och utveckling.

På politiks nivå tas årligen fram styrkort för fullmäktige och nämnder. På förvaltnings- och verksamhetsnivå används begreppet verksamhetskort. Styrkort och verksamhetskort innehåller rubrikerna:

- Fokusområde
- Önskat läge
- Strategi
- Uppföljning
- Mål
- Resultat

Genomslaget av strukturen är tydligast i styrkorten. Både styr- och verksamhetskort är den styrande delen i budgetprocessen. Uppfölj-

ningen under löpande budgetår och vid bokslut sker mot det som anges i styr-/verksamhetskorten.

Nytt i styrsystemet vid denna utvärdering är att fullmäktige fördelar ett antal "uppdrag" kopplat till beslutade mål. Dessa uppdrag är riktade till olika nämnder och berör ofta aktiviteter av olika slag som ska genomföras under budgetåret. En annan nyhet är att det vid sidan av måtten i styrkorten även redovisas så kallade nyckeltal som är mått som inte är målsatta utan i stället förmedlar en viktig bakgrunds-/omvärldskunskap.

Denna styrmodell gäller inte på samma tydliga sätt de kommunala bolagen. I bolagens ägardirektiv står dels att bolagen "har att följa av kommunfullmäktige och av kommunstyrelsen med stöd av delegation utfärdade direktiv", dels att bolagen ska följa" tillämpliga delar gällande styrprinciper för Uddevalla kommun"" Utvärderarna har inte kunnat hitta något exempel på att den balanserade styrmodellen används i bolagen.

Mål

Även målstrukturen i styrkorten är en förebild för andra kommuner. Tydligheten i Uddevallas styrmodell bygger på att styr- och verksamhetskort innehåller mål som är mätbara. I kommunfullmäktiges styrkort för 2010 finns 27 uppföljningsbara mål. Tre av dessa har inget angivet målvärde för 2010, då de mäts vartannat år. I de två största nämnder är fördelningen för barn- och utbildningsnämnden 58 mål, varav 29 är utan målvärde, och för socialnämnden 37 mål, där 26 saknar målvärde. Att målvärden saknas beror på frekvensen mellan mätningarna. Mål anges för mätåret. Nytt för 2009 är att man skiljer mellan mål som mäts och nyckeltal som följs för den totala analysbilden.

Måtten som anges i målen i styrkorten är en mix av olika resultatmått (volym, kvalitet, nöjdhet). Flera av måtten är jämförbara med andra kommuner.

En utmaning i framtagning av mål och mått delar Uddevalla med andra kommuner. Fortfarande finns det en tydlig uppdelning av resursfördelning och mål i budgetprocessen. Denna uppdelning återfinns i själva processen då resurser och mål fördelas. Ett uttryck för detta är även den tydliga uppdelning som finns kring hur resurser och mål/resultat redovisas i "Övergripande styrnings- och planeringsdokument för 2010" och i årsbokslut.

Uppföljning

Likaväl som Uddevalla har en tydlig styrning via sina styrkort, så är uppföljningen lika tydlig. Avrapportering av mål i styrkorten sker utöver i bokslut även under löpande budgetår. I delårsrapport ska nämnder rapportera eventuella avvikelser i förhållande till mål. Detta är nytt jämfört med den förra utvärderingen. Vissa mått avrapporteras även under budgetåret. I delårsbokslut (augusti 2009) avrapporterades av kommunstyrelsen fyra mått, barn- och utbildningsnämnden sex och socialnämnden fyra. De flesta avrapporteras dock på årsbasis eller med glesare intervall.

En intressant uppföljning är den som görs i bokslut av alla årets brukarundersökningar, cirka 15 per år. Skillnaderna i kundnöjdhet är väsentliga inspel i kommande års planeringsprocess och budgetresonemang.

Tydligheten i uppföljningssystemet stärks av det digitaliserade verksamhetsledningssystemet VUV-IT. Systemet tydliggör både mål och resultat samt vem som är ansvarig för att rapportera in resultatet. Systemets användning och struktur bör kunna vara en förebild för många kommuner.

Det förbättringsområde som finns kvar när det gäller uppföljning är att tydligare länka den styrning/uppföljning som sker via styrkorten med verksamhetskorten på förvaltnings- och verksamhetsnivå. Framför allt gäller det att säkra styrkedjan ned på enhetsnivå, så att där finns en förståelse och ett engagemang kring både mål och uppföljning och att det som styrs/följs upp på denna nivå länkar till den övergripande styrningen.

Värdegrund och bemötande

Det som kan benämnas Uddevalla kommuns gemensamma värdegrund har hittills inte varit riktigt tydligt. Det finns tillgång till ett antal beskrivningar av värdeord som ska gälla i organisationen. Dessa finns i vision, i styrprinciperna, i riktlinjer för ledarskap etc. Ett intryck är att dessa har mycket olika betydelse för hur ledare och medarbetare praktiskt agerar i olika der av organisationen. Det är först när en värdegrund blir synliggjord då verksamhetsföreträdare möter medborgare och brukare, som den får en praktisk betydelse och kan verifieras. Under hösten 2009 har Uddevalla antagit en ”Bemötandepolicy” som ska gälla hela organisationen. En ambitiös plan för utbildning av all personal ska genomföras under 2010. En

intressant satsning som det finns stora möjligheter för att sprida och tydliggöra en kommungemensam värdegrund.

Rollfördelning politiker och tjänstemän

Sammanfattningsvis kan sägas att rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän i Uddevalla är förhållandevis tydliga. En orsak kan hänföras till kommunens styrsystem som på ett tydligt sätt klargör ”vad som ska göras och hur detta ska göras”. Det har funnits problem med roller inom barn- och utbildningsnämnden, men kommunen har på ett förtjänstfullt tagit tag i frågan och agerat för att situationen ska bli bättre.

Ett gott exempel på arbete med att stärka politikernas roll och uppgift i organisationen är den enkät som kommunen gjort riktad till politiker och där deras åsikter kring tjänstemannastöd har efterfrågats.

Ett förbättringsområde för kommunen kan vara att på kommunövergripande fortlöpande utbilda politiker inom olika områden som till exempel styrning och ledarskap. Östersund och Öckerö är exempel på två kommuner där kommunstyrelsen utbildats i ledarskap.

Östersund

System för styrning/uppföljning

Visionen som riktar in sig på ”Ett demokratiskt, socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbart Östersund” utgör den översta delen av kommunens styrmodell. En annan viktig komponent i den kommunövergripande styrningen är Tillväxtprogrammet 2009–2013. En reflektion kring detta program är att det i princip helt externt fokuserat varför det inte direkt finns kopplingar till kommunens egna stora verksamheter som skola och omsorg. Dessa kopplingar skulle kunna tydliggöras.

På kommunövergripande nivå finns ett antal inriktningsmål inom områdena tillväxt, miljö, personal och folkhälsa. I respektive nämnd lyfts dessa inriktningsmål in och konkretiseras med effektmål (mätbara). Dessa fastställs av kommunfullmäktige. Denna struktur är mer renodlad och tydligare än vid förra utvärderingen.

Även på denna inriktningsmålsnivå saknas direkt fokus på kommunens egna stora verksamhetsområden avseende tjänsteproduktion. Kan det finnas ett värde i att lyfta dessa utifrån ett kommunövergripande perspektiv?

Tydliga politiska mål

Det finns ett antal olika effektmål på nämndsnivå som är angivna med mätbara indikatorer. Här finns en mix mellan resultatmått och aktivitetsmått. De senare kan vara tveksamma på denna nivå. Ett förbättringsområde kan vara att se över de indikatorer som används och låta dem i större omfattning spegla uppnådda resultat.

På enhetsnivå skapas handlingsplaner som ska ha bärighet på effektmålen. Det har varit svårt för utvärderarna att följa hur styrande effektmålen faktiskt är på enhetsnivå. Vid intervjuerna angavs av flera att styrkraften har ökat nere på enhetsnivå på senare år. Dock finns det fortfarande möjlighet att stärka den ”röda tråden” ned till produktionsnivån.

Uppföljning och rapportering

Intrycket är att rapportering till nämnd och vidare till kommunfullmäktige i dag är mer fokuserad på verksamhetsresultat än tidigare, då ekonomin hade störst utrymme. Dock finns det fortfarande förbättringsmöjligheter när det gäller att under budgetåret skapa en enhetlig rapportering från olika verksamheter. Det har varit svårt för utvärderarna att i vissa fall följa resultat från enhetsnivå till kommunövergripande nivå.

En viktig aspekt är att tydligt sammanlänka kostnad och resultat för att kunna diskutera effektivitet. För att kunna göra detta är jämförelser med andra kommuner en viktig del i att bedöma värdet av dessa storheter. Jämförelser görs på flera sätt i Östersund och flera av dessa redovisas i årsbokslutet. Detta är ett gott exempel. Något som behöver stärkas är analysen och tolkningen av verksamhetsresultaten och jämförelserna som rapporteras.

Ansvarsfördelning och roller politiker/tjänstemän

Intrycket är att det finns en tydlig uppdelning av roller mellan politiker och tjänstemän i kommunen. I intervjuerna angavs att en del av orsaken till detta kan vara ett arv som finns kvar sedan den beställar-/utförarmodell som tidigare funnits i kommunen. En annan orsak kan vara den ledarskapsutbildning som genomförs för ordförande och vice ordförande i nämnder och styrelser.

Samspel och dialog

Budgetkonferensen är en viktig arena där tjänstemän och politiker

träffas för att diskutera strategier och framtid. Den genomförs under flera dagar i internatform. Det förekommer även träffar under budgetåret mellan presidier, kommunchef och förvaltningschefer. I nämnder förekommer också återkommande möten mellan politiker och tjänstemän. Ett förbättringsområde kan vara att utöka antalet arenorna där politiker och tjänstemän träffas på kommunövergripande nivå för att informellt diskutera viktiga frågor för kommunen.

Förutom det tidigare nämnda ledarskapsprogrammet genomför kommunen en politikerenkät för att utröna hur nöjda politikerna är med sin arbetssituation. Båda dessa insatser är goda exempel för andra kommuner.

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker

- Strategi för ledarskap, ansvar och delegation
- Enheternas ansvar
- Tvärsektoriellt samarbete
- Personligt ansvar och uppdrag för chefer
- Kommunledningens kommunikation
- Ledarutveckling

Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Kinda

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Kommunens strategi för att arbeta med ledarskap, ansvar och delegation är befäst i flera styrdokument. Bland annat en ledningspolicy med fokus på ansvar, kompetens och vision och ett personalpolitiskt

program som bland annat i åtta punkter reglerar kommunens ledningsfilosofi.

Alla ledare har ett definierat uppdrag och en individuellt anpassad ledarutvecklingsplan. Ledare ges möjlighet att delta i olika ledarprogram som till exempel regionalt ledarutvecklingsprogram i CKS (Centrum för kommunstrategiska studier) regi vid Linköpings universitet. Två gånger per termin kallas samtliga ledare i kommunen till ett ledarforum, strategisk ledningsdialog. En gång per år deltar ledarna i en praktisk krisledningsövning, där testas och prövas kommunens samlade ledarförmåga. 2009 deltog forskare från Linköpings universitet som utvärderare.

Resultatenheternas ansvar och tvärsektoriellt samarbete

Resultatenheter i Kinda kommun har en stor frihet och ansvar att styra sin verksamhet utifrån den tilldela budgetram och centrala direktiv. I stor omfattning men med vissa begränsningar kan de omdisponera sin budget, rekrytera personal, avgöra vilka befattningar som behövs och genomföra organisatoriska förändringar. Kulturen tycks för övrigt vara att beslut grundas i samråd.

Kommunens enheter har i princip inte möjlighet att föra ekonomiska över- eller underskott mellan åren. Ett visst utrymme att föra över överskott utgörs av den så kallade tilldelningsrätt, men det är en ytterst begränsad möjlighet.

Samverkan över förvaltningsgränser är vanligt i Kinda.

Kommunen har börjat prospektera i Lean för att generellt bli bättre på att orientera sig i och utveckla de interna processerna och då även processer som berör flera förvaltningar.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Ledningspolicyn och det personalpolitiskt programmet innehåller anslag kring vad som ska kännetecknа ett framgångsrikt ledarskap i Kinda kommun. Kommunen använder sig inte av individuella chefskontrakt eller liknande där resultatförväntningar anges. Ledarskapet följs upp i medarbetarsamtal och i utvärdering inom ramarna för IIP-processen.

Kommunledningens kommunikation

På tjänstemannanivå tycks ledningskedjan vara väl sammanhålen och kommunicerande men även det löpande tvärsektoriella samarbetet

och dialogen har utvecklats under de senaste åren. Kommunchefen är en god förebild och är bland annat ute och auskulterar i verksamhet utifrån schema.

Rutiner för chefsstöd är väl utbyggt. Man har exempelvis möjlighet att vända sig till företagshälsovården eller psykolog- och organisationskonsulter om inte kontakt med närmaste chef eller kolleger upplevs räcka till. Vad avser den interna supporten kring ekonomi och personal ansåg några vid intervjuerna att stödet i personalfrågor kunde utvecklas.

Ledarutveckling

Nya chefer arbetar med stöd av en utsedd mentor och utbildas enligt en personlig utvecklingsplan. Kommunen är för liten för att arrangera egen ledarutbildning, i stället köps platser hos externa utbildare. Ett exempel är projekt Ithaka, ett återkommande ledarutvecklingsprogram för kvinnor och män i Östergötland. Det är ett mentorskapsprogram som ska leda till att länet får fler kvinnor på ledande poster. Ett annat exempel är gemensamma chefsutbildningar inom kommunsamarbetet Kinda–Ödeshög–Boxholm–Ydre–Tranås. ”KÖBYT-kommunerna” har också etablerat olika chefsnätverk.

Även om verksamhetsfrågor dominerar vid dessa möten finns naturligtvis också en möjlighet att tala om ledarskap.

Två gånger per termin kallas samtliga ledare i kommunen till ett ledarforum, strategisk ledningsdialog. En gång per år deltar ledarna i en praktisk krisledningsövning, där testas och prövas kommunens samlade ledarförmåga. Tidigare har forskare från Linköpings universitet deltagit som utvärderare.

Kungsbacka

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Kungsbacka kommun har antagit en policy för ledarskap som innebär att man som ledare ska vara en god kommunikatör, våga ta svåra beslut och stå för dem, lita på personalen och genom frihet och ansvar skapa förtroende. När behov uppkommer kring att jobba med ledarskapet lyfts detta in som ett mål i budgeten. Detta tydliggör kommunens förståelse för vikten av att ständigt arbeta och utveckla ledarskapet.

Resultatenheternas ansvar

Budgetansvariga chefer har en stor frihet att disponera sina resurser och kan i princip göra vilka omfördelningar som helst inom beslutad ram. Man har rätt att anställa och avveckla personal och göra relativt stora organisatoriska förändringar.

Kungsbacka jobbar med en resultatfondsmodell som är nedbruten på enhetsnivå. Modellen innebär att man får disponera både över och underskott mellan budgetåren. Bakgrunden till att Kungsbacka valt att jobba med resultatfonder handlar om att man vill tydliggöra det lokala verksamhetsansvaret och möjliggöra en bra ekonomistyrning. Resultatfonderna möjliggör bättre långsiktig planering och skapar större handlingsfrihet på verksamhetsnivå genom att kunna arbeta med resultatfonderna som en budget. Genom att man valt att jobba med resultatfonder ner på enhetsnivå skapas interna bokslutsdiskussioner ute i organisationen som fokuserar på resursförbrukning och måluppfyllelse. Fonden får utgöra högst 10 procent av budgeten.

Tvärsektoriellt samarbete

För att underlätta för alla som arbetar med projekt har Kungsbacka tagit fram en gemensam projektmodell, ”Handbok i Kungsbackas kommungemensamma projektmodell”. Den fungerar som ett ramverk för den som driver projekt men är också ett stöd för de som deltar i projektarbetet. Handboken är ett gott exempel på hur man kan strukturera kommunens projektarbete.

Flera exempel finns redan på att man jobbar utifrån den antagna projektmodellen. Vid ett ”stickprov” av dokumentation och avrapportering från ett projekt som letts av en utvecklingsgrupp[1] finner man i projektplanen en tydlig beskrivning på vem som är beställare, styrgrupp, projektgrupp, delprojekt och referensgrupp. Här finns också uppsatta mål och budget och beskrivning av tidsåtgång. Löpande under projekt sker en avrapportering och följs slutligen upp med en slutrapport. En föredömlig dokumentation som gör det möjligt för en utomstående att kunna följa projektet under hela processen. Varje förvaltning har också en sammanställning över vilka projekt som är pågående.

1 Utvecklingsgrupp = arbetar på uppdrag av kommundirektören med fokus på att skapa kraft och prioritet i genomförande av de viktigaste utvecklingsfrågorna. I en utvecklingsgrupp ingår representanter från hela organisationen men utvalda deltagare arbetar utifrån sin egen kompetens och sina åsikter. I gruppen ingår också strateg och en förvaltningschef som är ordförande för gruppen.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Kommunens ledarskapspolicy är framtagen i en fokusgrupp där samtliga chefer ingått. Organisation är tydligt präglad av denna ledningsfilosofi. Alla förvaltningschefer är tillsvidareanställda men själva chefskapet är tidsbegränsat. Uppdrag och förväntade resultat tydliggörs vid tillträdandet. Ett av de förväntande resultaten som flera av cheferna beskriver i intervjuerna är: ”Budget ska hållas, annars ingen lönerevision.” Något särskilt kontrakt upprättas däremot inte med cheferna.

Utvärderingen av chefskapet är systematisk, vilket för förvaltningscheferna innebär uppföljningssamtal både med kommundirektör och ordföranden. Kopplat till utvärderingarna finns bedömningskriterier och definitioner. Goda chefsprestationer belönas inte extra utöver användandet av flexibel lönesättning. I samband med förlängning av ett förordnande görs en uppföljning med de fackliga organisationerna.

Kommunledningens kommunikation

Kungsbacka har en välutvecklad ledningskedja för att sprida information och föra diskussion kring värderingar, mål, uppdrag, ansvar med mera. Varje höst genomförs en chefsträff där samtliga chefer i kommunen deltar. Kommundirektionsträffarna sker en gång per månad. Man har också genomfört ledarskapskaféer för alla chefer.

För att underlätta för cheferna skapar man olika informationsmaterial som kan användas på arbetsplatsträffarna. Man följer också löpande upp hur kommunikationen fungerar genom medarbetarundersökningen.

Kommunchef och förvaltningschefer är viktiga bärare av kommunens mål och värderingar och för att lyckas med detta är man med och kommunicerar själv. Man agerar gärna tillsammans för att visa på vikten av helhetstänk. För att understryka detta ytterligare medverkar kommundirektören på utbildningen ”Introduktion för nyanställda”.

Ibland kan någon chef behöva stöd utifrån sin arbetssituation. Stödet kommer i första hand då från närmaste chef, företagshälsovård eller från den centrala personalfunktionen. Möjlighet finns också att få hjälp via Falk Healthcare som är ett stödteam för chefer och medarbetare.

Ledarutveckling

Utvecklingsgruppen Ledare och Medarbetare (LoM) inventerar behov

och initierar utvecklingsinsatser för kommunens chefer, vilket leder till ett brett utbud av utvecklingsinsatser för cheferna anpassat efter olika kunskaper och erfarenheter. Utifrån detta utarbetas årligen ett program som ligger i linje med pågående arbete. Alla nyanställda chefer går ett introduktionsprogram på sju halvdagar. För alla chefer erbjuds chefskonferens två dagar/år, ledarkaféer, föreläsningar och workshops. Inom GR (Göteborgsregionen) finns dessutom ett antal program som riktar sig till kommande ledare.

En av kommunernas stora utmaningar inom en snar framtid är att sörja för att man klarar av den chefsväxling som är på gång. Inom skolan har nuvarande chefer till uppgift att hålla koll och föreslå chefsämnen. Inom äldreomsorgen jobbar man också med att på olika sätt fånga upp chefsämnen. Kommunens har flera karriärsvägar. Planer finns också på att inom region Halland starta ett traineeprogram för att ytterligare fokusera på att fånga upp chefsämnen.

Nacka

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Ledningsfilosofin bygger på visionen, den grundläggande värderingen och de fyra styrprinciperna. I introduktion och utbildningar som finns för nya och blivande ledare lyfts betydelsen av dessa styrdokument fram och hur det ska påverka ledarskapet. I majoritetsprogrammet läggs fast att dessa principer är centrala för hur kommunen ska styras och kommunens förhållande till medborgarna. Hur pass väl ledarskapet lever upp till principerna utvärderas årligen genom uppföljning av resultatkontrakt, medarbetarenkäten och i utvecklings-/medarbetarsamtal. I arbetsmiljöstrategin ingår en årlig utvärdering av det systematiska arbetsmiljöarbetet och där ingår också frågor som berör ledarskapet. Utvärderingen genomförs tillsammans med huvudskyddsombuden och företagshälsovården.

En tydligt utgångspunkt utifrån intervjuerna är att produktionen har en stark ställning i organisationen. ”Cheferna och medarbetarna i produktionen, det är deras förutsättningar och behovs om är utgångspunkten för vårt arbete. Det är de som levererar tjänster och ytterst skapar mervärde för skattepengarna.”

Resultatenheternas ansvar och tvärsektoriellt samarbete

Nacka kommun har en extremt långtgående decentralisering och delegering för produktionsledets chefer, men även för myndighets-

och huvudmannasidan. Reglerna är tydliga och här följer några citat från intervjuerna. ”Bara det som hindras av lagstiftning delegeras ej.” ”Att vara chef i produktionen liknar privat företagande.” ”Förutsatt att man jobbar mot mål och budget är friheten nästan total.”

Tvärsektoriellt samarbete är vanligt förekommande i Nacka, men skulle kunna utvecklas vad avser utbyte av erfarenheter och kunskap. Som stöd för samarbete finns ex. projektmall, projektprioriteringsmodell, projektsida på intranätet och vid behov sammankallas planeringsakademier som är gemensamma samverkansforum där man träffas för att få aktuella processer i olika frågor att fungera.

VERKSAM är ett system för samspel över processgränserna också forum för kommungemensamma planeringsfrågor. Just nu utvecklas Sharepoint som är ett processorienterat system och ett samarbetsforum. Många samverkansprojekt för övrigt samlade även på den externa webben.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Samtliga chefer omfattas av en tydlig uppdragsbeskrivning. Direktörer och chefer i produktionen har resultatkontrakt som regleras i tre dimensioner förmåga att agera strategiskt, hur man föregår som gott exempel utifrån vision, värderingar och mål samt ledarskap, resultat och måluppfyllelse. De tre dimensionerna följs löpande under år och sammanställs årligen i en slutlig värdering. Följs upp i individuella samtal och i medarbetarenkäten. Avvikelser får konsekvenser. ”Det gäller att leva upp till dem.”

Kommunledningens kommunikation

På tjänstemannanivå finns en tydlig och sammanhållen ledningskedja med funktionell information och dialog mellan Kommundirektör, verksamhetsdirektörer, produktionsenhetschefer och stöd- och myndighetsledningen. I ledningskedjan finns även strategiska ledningsgrupper inom respektive verksamhetsområde samt sju strategiska råd. Utvärderarna bedömer att samspelet mellan den strategiska ledningen och det operativa fungerar mycket väl.

Ledarutveckling

Nackas arbete med ledarutveckling är imponerande. Här följer en rad exempel på aktiviteter/utbildningar som riktar sig både till chefer och medarbetare.

- Ledarskapsakademin – 16 personer per år i samverkan med fem kommuner. Pågår i tre terminer. Övriga kommuner är Järfälla, Linköping, Norrköping och Sollentuna.
- Chefsakademin – i samverkan med Järfälla och Sollentuna. Utbildning för erfarna ledare.
- Projektledarakademin (tidigare medarbetarakademin).
- Nya rektorsprogrammet.
- Ledarskaps- och medarbetarskapsutbildning inom social stödresurs.
- Planeringsakademin etableras vid behov för samordning.
- Innovationsprocessen ”Nästa steg”.
- Löpande chefsseminarier.
- Innovationsdag.
- Traineeprogram.

Ledarskapsutveckling drivs ofta ihop med etablerade forskningsinriktade utbildningsinstanser och näringsliv.

För att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen är Ledarskapsakademin och Projektledarakademin plattformar och coachning, mentorskap/skuggning används exempelvis inom ramarna för dessa.

Uddevalla

Ledarskapsutveckling

Uddevallas förhållningsätt till ledarskapet i organisationen beskrivs i ”Riktlinjer för ledarskap”. Detta är ett inriktningsdokument som innehåller många ord av karaktären ”sträva efter”, ”bör” etc. Kommunens ledarfeedback, en enkätutvärdering av ledarskapet, bygger direkt på frågebatteri från riktlinjerna. Ledarfeedbacken finns målsatt i kommunstyrelsens styrkort.

Kommunen bedriver ett ledarutvecklingsprogram som redan fanns vid förra utvärderingen. Detta är ett ambitiöst och heltäckande program. Bland annat sker här ett samarbete med Högskolan Väst. En ny aktör ska upphandlas.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att komplettera dessa dagar med någon form av dialogforum för chefer i organisationen kring ledarskaps- och utvecklingsfrågor. Dialogforum kring ledarskap kan även utvecklas i samarbete med eller med stöd av externa organisationer för att bredda inflöde av kompetens och idéer.

Ett annat utvecklingsområde kan vara att stärka rekryteringen av

chefer och ledare i den egna organisationen. Det kan göras genom t.ex. mentors- och traineeprogram för att finna och utveckla lovande ledarämnen. Ett steg i denna riktning är det planerade mentorsprogrammet tillsammans med Trollhättan och Vänersborg som planeras med start hösten 2010.

Delegation och ansvar

Delegationen av ansvar till enhetschefer är stor både när det gäller ekonomi och personal.

Tvärsektoriellt samarbete och samverkansprojekt

Tvärsektoriellt samarbete i Uddevalla kan beskrivas och dokumenteras på flera olika sätt. På övergripande nivå finns tvärsektoriella handlingsprogram samlade i kommunfullmäktiges styrkort under rubriken ”Utveckling”. Dessa berör integration, folkhälsa, miljö/klimat/energi och översiktsplanering.

I budgeten formuleras ett antal uppdrag som riktar sig till olika förvaltningar. Dessa anges med ansvar och tidsplan.

På projektnivå finns det två mallar som ska användas då dessa ska beskrivas. Dels en projektmall, dels en utredningsmall. Intrycket är att dessa inte är allmänt spridda i organisationen och att det finns ett antal projekt som inte beskrivs enligt dessa mallar. Utvärderarna har dock inte i detalj kunnat se i vilken omfattning mallarna används.

När det gäller tvärsektoriella processer så är de som kan innefattas i de tvärsektoriella handlingsplaner i kommunfullmäktiges styrkort, tydligt målsatta och även utvärderade. På verksamhetsnivå varierar det hur processer kartläggs och beskrivs. Skolan arbetar enligt uppgift processinriktat. Processanalys genomförs för att undersöka hur skarvarna mellan delprocesser fungerar. Tekniska kontoret har börjat med att beskriva processer enligt LEAN-strukturen. Inom miljö och samhällsbyggnad är alla verksamheter enligt uppgift processorienterade. Arbetsuppgifterna är processanalyserade och dokumenterade.

Avseende beskrivning och utvärdering av både projekt och processer finns det förbättringar att göra i kommunen. Södertälje och Vara är två kommuner som arbetar processinriktat enligt LEAN.

Det personliga chefsuppdraget

I Uddevalla finns som i de flesta kommuner en beskrivning av chefsuppdraget via policy/riktlinjer/reglemente. Vid intervjuerna fram-

kom att många chefer anser att kommunens styr- och uppföljningsmodell som kommuniceras via kommunens verksamhetsledningssystem VUV-IT, klargör det personliga ansvaret för respektive chef att uppnå de mål som gäller. Dock knyts inte dessa mål till respektive chef via ett personligt kontrakt eller avtal. Detta skulle kunna stärka beskrivningen av det personliga ansvaret för måluppfyllelse och vad detta konkret innebär. Till ett system där det personliga uppdraget klargörs kan dockas ett system som stärker och belönar de chefer som uppnår goda resultat. Ett sådant system finns i dag inte på ett enhetligt sätt i Uddevalla. Öckerö är en kommun som arbetar med att formulera personliga uppdrag för sina chefer.

Chefernas roll och insatser i organisationen följa upp och utvärderas på flera olika sätt. Via ledarfeedback, utvecklingssamtal och den återkommande medarbetarenkäten utvärderas cheferna återkommande. På övergripande nivå i kommunfullmäktiges styrkort följs mäts antal och medelvärde på gjorda ledarfeedback. Här är Uddevalla ett gott exempel för andra kommuner.

Ett förbättringsområde som även nämnts vid tidigare kommunkompassutvärderingar är att införa någon form av enhetliga rutiner för stöd till chefer då problem uppstår. Det handlar då om problem med ledarskapet eller om något händer så att en chef har svårt att utföra sitt uppdrag fullt ut. Här kan till exempel Botkyrka tjäna som ett gott exempel.

Centrala ledningens kommunikation med underställda

Kommunens ledarskapsutvecklingsprogram är ett viktigt sätt för att sprida gemensamma värderingar till kommunens chefer. Under verksamhetsåret är återkommande ledarskapsforum ett tillfälle att informera om aktuella frågor till alla chefer. Det är också ett sätt att knyta ihop organisationen. Vid intervjuerna gav flera bilden av att dessa chefsforum har karaktären av enkelriktade informationstillfällen med en enkelriktad kommunikation. En utveckling skulle kunna vara att öka inslaget av dialog och diskussion vid dessa tillfällen. Södertäljes ”vattentrappan” och Göteborgs 9/20-grupper är ett exempel på hur viktiga frågor kan diskuteras bland chefer i hela organisationen.

Det är viktigt att hitta kanaler till alla medarbetare för att sprida information om och diskutera värderingar, mål, uppdrag, ansvar etc. Sedan tre år arbetar Uddevalla genom samverkansavtalet med FAS-verktyget. Utvärdering har gjorts och resultatet visar på högt

genomslag. Verktygslådan som finns används utifrån ledarfeedbackens resultat, till exempel genom lyssnandeövningar, gemensam målbild, gruppdynamik med mera. Kommunens planerade satsning kring utbildning kring bemötande kan vara ett steg i att ytterligare stärka dialogen med medarbetarna.

Östersund

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Östersund har en övergripande chefspolicy som är daterad 2001-11-01. Denna är allmänt formulerad och innehåller inget kring uppdraget att uppnå resultat utifrån uppdrag och mål. Utvärderarna har inte kunnat se att policyn har utvärderats. Det bör vara ett förbättringsområde.

Resultatenheternas ansvar

Det delegerade ansvarat till enhetsnivå för budget, personal och organisation är högt. Detta ansvar gäller dock inte för över-/underskott mellan olika budgetår. Enhetens budget nollställs vid bokslut. Detta kan vara kostnadsdrivande. Det finns många olika åsikter kring om över-/underskott ska hanteras på enhetsnivå. Det finns kommuner som hanterar detta på enhetsnivå. Exempel på detta är Stockholms stad. Dock gör de det inte för alla enheter. Örebro är en kommun som ska pröva på att låta ansvaret för en del av över-/underskott ska föras ned till enhetsnivå.

Tvärsektoriellt samarbete

Östersund är en god förebild när det gäller att styra och genomföra projekt. Det finns framtagna projektmallar som används framför allt för kommunövergripande utvecklingsprojekt. Det finns sammanställning av projekt på intranät där deras status redovisas.

När det gäller processtyrning är inte bilden lika tydlig. Kommunen rekommenderar att PUFF-modellen ska användas. Intrycket är att många processer inte är kartlagda i förvaltningarna. Utvärderarna har inte kunnat hitta några sammanställningar av processkartläggningar. Detta kan vara ett förbättringsområde. Inspiration kan fås från kommuner som arbetar systematiskt med LEAN, till exempel Södertälje.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Chefskontrakt används på alla nivåer. Dessa ingår som en komponent

i kommunens styrmodell. Kontrakten undertecknas av berörd chef och överordnad chef. Utvärdering sker i samband med medarbetarsamtalet – ett gott exempel för andra kommuner.

Kommunledningens kommunikation

Det är viktigt att en kommunledning kan föra ut uppdrag och värderingar i hela kommunorganisationen. Det kan göras genom de styr- och uppföljningssystem kommunen har. En minst lika viktig väg är att som person kommunicera och föregå med gott exempel. För detta behövs kanaler och mötesplatser. Detta finns till viss del i Östersund, exempelvis i ledarskapprogrammen, genom chefsträffar med mera. Ett gott exempel som uppskattades enligt de intervjuade var det nyhetsbrev, "Bengts orange mapp", som kommunchefen skickade ut några gånger per år.

Det finns fortfarande förbättringsområden för att öka kommunikation och lärande i organisationen. Exempel som kan nämnas är olika diskussionsforum bland chefer, till exempel Södertäljes "vattentrappa" och Örebros "Lärgrupper".

Ledarutveckling

Kommunen har ett väl organiserat ledarutvecklingsprogram. Detta startade redan 2005 och alla chefer ska gå detta. Ny grupper startas återkommande. Sedan förra kommunkompassutvärderingen har även startats ett utvecklingsprogram för tänkbara chefer.

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker

- Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling
- Kostnader och resultat i budgetprocessen
- Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll
- Kommunikation kring resurser och resultat
- Jämförelser
- Extern samverkan

Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framför allt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan

även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet med mera. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Kinda

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Den finansiella förvaltningen i Kinda kommun är överlag utmärkt, enligt utvärderingsresultatet och analystidningen Kommunexperten. Det strategiska arbetet med att styra utifrån analys av verksamhetsresultat är dock outvecklat som i många andra svenska kommuner.

Det finns behov av att utveckla resultatstyrningen genom att komplettera målfokus och rapportering av ekonomi, volymer och aktiviteter med resultat som speglar kvaliteten på tjänsterna samt effektivitet.

Exempelvis så har kommunen enligt egen utsago en tradition av att arbeta för en effektiv organisation till exempel med fokus på att ha en effektiv personaltäthet. Dessa nyckeltal i relation till resultat från exempelvis Öppna Jämförelser kunde vara intressanta att ställa vid sidan av varandra i årsredovisningen. Större fokus på resultatjämförelser med andra kommuner i den löpande rapporteringen kunde också bidra till att stärka resultat- och effektivitetsutvecklingen.

Kommunen jämför sina resultat och processer med andra kommuner i hög utsträckning men jämförelserna syns som sagt var inte i de övergripande, strategiska dokumenten.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Kommunen har börjat hämta inspiration från LEAN för att hitta ett passande arbetssätt för att höja kvaliteten, som passar kommun och kompletterar IIP (Investor in People). De vill plocka det bästa från LEAN och kombinera med IIP för att göra det på Kindas sätt. Under fjolåret deltog exempelvis några chefer och medarbetare i en grundläggande LEAN-utbildning i Trygghetsfondens regi.

Extern samverkan

Kommunen är ett gott exempel vad avser att samarbeta för att vara

kostnadseffektiv. Allt från att exempelvis dela personalchef med en grannkommun till att samverka i KÖBY och VÖKBY.

KÖBY är ett samverkansprojekt mellan de fyra kommunerna Kinda, Ödeshög, Boxholm och Ydre. Det startade 2001 med att ett samverkansavtal tecknades. Senare har även Tranås och Åtvidaberg tillkommit i samarbetet. Projektet leds av en styrgrupp bestående av kommunstyrelseordföranden och kommunchefer och it-chefer i de fyra kommunerna.

VÖKBY Bredband bildades i oktober 2003. Bolagets uppgift är i första hand att förse boende och företag i de fem VÖKBY-kommunerna (Vadstena, Ödeshög, Kinda, Boxholms och Ydre) med bredbandstjänster i form av internet, tv och telefoni. Bolaget säljer även tjänster till andra stadsnät.

Bakgrunden till bolagets uppkomst är det kommunala VÖKBY-projektet som haft i uppdrag att bygga fibernät i de fem kommunerna.

Projektet finansierades med EU-medel, statliga och kommunala medel och till viss del även med egen finansiering. Skillnaden mellan VÖKBY-projektet och VÖKBY Bredband är att man i projektet har genomfört själva byggnationen av infrastrukturen. VÖKBY Bredband är tjänsteleverantör och erbjuder sina tjänster i detta nät. Ansvaret för fortsatt utbyggnad ligger nu på respektive kommun.

ITSAM är ett kommunalförbund som bildades 2009 av Boxholm, Kinda, Ydre, Åtvidaberg och Ödeshögs kommuner. ITSAM:s huvudsakliga uppgift är att driva och supportera it och telefoni i kommunerna samt kommunala bolag. ITSAM har lokalkontor och tekniker i alla medlemskommunerna.

Växtkraft Kinda är ett annat exempel som närmare presenteras under område åtta.

Kungsbacka

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

I kommunens nyligen genomförda projekt KUM (Kungsbacka kommuns uppföljningsmodell) fokuserades på att förbättra resultatstyrning genom att identifiera mått som faktiskt mäter prestationer och effekter för dem kommunen är till för. Prioriterade mål ska forumleras så att de tydligt styr mot resultat.

Någon särskild strategi att uppnå effektivitet finns inte, men fullmäktige har fastställt ett prioriterat mål som innebär att krav på effektivitetsutveckling.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

I centrala budgetsammanhang används mer generella underlag för ramtilldelning från fullmäktige och därmed krav på effektiviseringar. Ofta handlar det om kostnader per brukare eller invånare och inte så mycket kring faktiska resultat i verksamheten. Däremot finns inslag av detta inom äldreomsorgen och inom skolan. Handikappomsorgen har ett resursfördelningssystem där resurserna styrs utifrån bedömda behov hos brukarna.

Kommunen genomför flertalet mätningar av resurser både internt och externt men exakt i vilken utsträckning och hur förvaltningarna använder dessa mätningar för att effektivsera, till exempel i samband med nämndens/förvaltningens budgetarbete, skiljer sig åt.

Inom exempelvis äldreomsorgen deltar man i KPB (kostnad per brukare) som är ett arbetssätt där flera kommuner ingår. Kärnan i projekt synliggör kostnader för olika insatser. Resultaten från KPB är ett viktigt underlag när nämnden gör sina prioriteringar i samband med annan ramtilldelning. De följer också resultatet i Öppna jämförelser och tittar på avvikelser gentemot standardkostnad.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

I genomförandeplanen finns beskrivningar över hur man ska uppnå de prioriterade målen och koppla dessa till medarbetarnas uppdrag. Särskilda anvisningar finns över vad som ska redovisas på nämndsnivå. Uppföljning görs av de prioriterade mål som fastställs av fullmäktige och innehåller både information om resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse.

Hur ofta uppföljningen sker på enhetsnivå bestäms av förvaltningschefen. Resultaten från dessa uppföljningar redovisas på arbetsplatsträffar och vid andra mötesforum. Eftersom man jobbar med resultatfonder ner på enhetsnivå innebär det att en löpande uppföljning också på denna nivå är viktig.

Avvikelser som uppkommer får konsekvenser genom att underskott som uppstår måste balanseras och verksamheten måste återkomma med åtgärder för hur man ska komma i balans.

Genom KUM-projektet har uppföljningsprocessen utvärderats och analyserats.

För att effektivisera arbetsprocesserna inom bygglovs- och mätverksamheten arbetar man med LEAN. Resultat har inneburit en ”styrningshylla” där alla ärenden hanteras och följs upp varje vecka.

Det har effektiviserat hanteringen, men ger också en trygghet för medarbetarna.

Inom skolan och förskolan använder man sig av it-stödet Stratsys för att hålla koll på mål och processer. Uppföljning sker varannan månad. För att effektivsera arbetet inom handikappomsorgen har man organiserat sig processinriktat i olika team.

Kommunikation kring resurser och resultat

I dag har Kungsbacka ett ganska traditionellt sätt att kommunicera resultat och resurser, det vill säga via respektive systemstöd, men man befinner sig just i en brytpunkt där man ska nu skapa en gemensam rapportportal på webben. I STUK-projektet (Struktur och Komponenter i Kungsbacka kommuns styrmodell) sker nästa steg av utvecklingen kring styrmodellen som handlar om att förbättra den yttre delen, till exempel dokument och anvisningar i den nya planerings- och uppföljningsprocessen och skapa ett tydligt samband mellan planering och uppföljning. Häri ligger också utveckling av it-stöd.

Medarbetarnas informeras på olika sätt om resultat på kommunens intranät. Dels genom att publicera årsredovisning och delårsrapporter, men också genom "puffar", det vill säga nyhetsflöden. Publiceringen som sker på intranätet motsvarar den som sker på den externa webben. Här finns stora utvecklingsmöjligheter för kommunen.

Kommunen har ett väl uppbyggt system med olika arenor där man löpande kan diskutera resursförbrukning och resultat både på förvaltningsnivå och på enhetsnivå.

Jämförelser

Det finns flera exempel på hur kommunen jämför sig med andra. Inom KUM-projektet har man inom varje verksamhetsområde kartlagt hur man kan jämföra sig med andra och vilka mått man kan använda och utifrån dessa fastställt resultatmål.

Kommunen använder sig bland annat av Öppna jämförelser, Kommunens Kvalitet i Korthet för att jämföra sig med andra. Kommunen ingick i det nationella jämförelseprojektet där man jämförde hemtjänst, barn- och ungdomars fritid, trafikmiljö och arbetsmarknadsprogram och åtgärder. Inom äldreomsorgen deltar man i KPB (kostnad per brukare) där flera andra kommuner ingår. Under 2011 kommer handikappomsorgen också att börja jobba med kostnad per brukare. Kommunen ingår också i det samarbete som finns inom GR

kring jämförelser mellan kommunerna. Inom miljöområdet görs nyckeltalsjämförelser kring miljöskydd inom region Halland.

För att fastställa strategier för kommunens framtida folkhälsoarbete har kommunen på flera olika sätt tagit del av statistik men också ingått i en större undersökning via SCB för att jämföra medborgarnas hälsa, kost- och motionsvanor.

Internt inom verksamheten sker benchmarking inom skolan. Kommunen mäter NKI (Nöjd-Kund-Index) inom de flesta verksamheterna och gör jämförelser mellan verksamheterna. Uppföljning och utvärdering av kommunens kvalitetsdeklarationer sker via kollegiegranskning.

Extern samverkan

Samverkan med andra externa organisationer kan innebära både lägre kostnader och effektivisering av verksamheten. Kungsbacka kommun är en av de tretton kommunerna inom GR som samarbetar kring ett gemensamt gymnasieintag. Det finns ett samverkansavtal med Region Halland kring naturbruksutbildning och hemsjukvård. Andra exempel är gemensam patientnämnd i Hallands län, Hjälpmedelsnämnden Halland och Räddningstjänstförbundet i Stor Göteborg.

Inom äldreomsorgen försöker man på olika sätt att jobba med frivilliga organisationer och föreningar. Detta kan dock utvecklas och omfatta fler verksamheter inom kommunen.

Nacka

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

När det handlar om att leverera effektiva tjänster med hög kvalitet så är perspektivet i Nacka att det rör all kommunalt finansierad verksamhet, inte bara den kommunala egenregin. Exempelvis drivs 50 procent av förskolorna i privat regi, 20 procent av grundskolorna, 40 procent av äldreboenden och näst intill 100 procent av hemtjänsten och vuxenutbildningen. Genom att ha tydliga regler för auktorisation som gäller alla kundvalssystem och tillämpningsanvisningar för respektive system sätts kvalitetsnormer. På motsvarande sätt finns tydliga krav för upphandlad verksamhet som säkerställer bra kvalitet till en rimlig kostnad. Kommunen träffar alla anordnare flera gånger per år för att diskutera gemensamma frågor. Dessutom följer man särskilt upp enheter som har sämre resultat genom att besöka dem, erbjuda stöd och kräva förbättring.

Därtill har kommunen tydliga metoder för att följa upp resultat, både på övergripande nivå, nämndnivå, verksamhetsnivå och på enskilda enheter. Både kommunala och privata anordnare deltar i denna uppföljning. Utifrån strategiska mål sätts nyckeltal och målnivåer.

Nacka är ett föredöme vad avser uppföljning och resultatstyrning.

Kostnader, resultat och jämförelser i budgetprocessen

Nackas styrning i budgetprocessen utgår ifrån en risk- och väsentlighetsanalys som renderar i strategiska mål, vilka sedan följs upp och analyseras utifrån resultat i form av nyckeltal som läser av resurser och verksamhetens resultat. Nyckeltal som används ska så långt som möjligt vara möjliga att jämföra externt. I analysen ska man sätta färgerna rött, gult eller rött, vilket står för ”har brister”, ”ok” respektive ”bra”. För att få sätta grönt måste man ha med externa jämförelser. Denna modell för styrning finns sedan nedbruten på verksamhets-/resultatenhetsnivå. Modellen har funnits i mer än fem år och utvärderas och revideras löpande.

Strategiska mål ses över kontinuerligt kopplat till risk- och väsentlighetsanalysen och nyckeltal och målvärden justeras. Nyckeltal som inte är externt jämförbara har så långt som möjligt tagits bort. Vid rapporteringen redovisas resurser och verksamhetsresultat sida vid sida för att visualisera insats och effekt.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Kommunen använder processkartläggningar för att utveckla verksamheten, och många enheter använder metoder inspirerade av LEAN för att bli effektivare. Dock inte en och samma metod, utan anslaget är att varje verksamhet måste använda den metod de finner bäst för att effektivisera och uppnå de politiskt fastställda målen.

Chefer och medarbetare i Nacka kommun har tydliga uppdrag för vad som ska uppnås utifrån strategiska mål och verksamhetsmål. Vid årliga utvecklingssamtal definieras mål för vad som ska uppnås och mål för den personliga utvecklingen. För medarbetare slås målen fast i utvecklingsplan som följs upp och revideras vid utvecklingssamtalet och måluppfyllelse ger löneutveckling vid den årliga löneöversynen. Ett av kommunens fyra lönestyrande kriterier är ”bidrag till verksamhetsförbättringar”. Löneutveckling i den årliga löneöversynen och belöning för extraordinära insatser är starkt kopplade till att med-

arbetarna når målen genom insatser som förbättrar verksamhetens produktivitet, effektivitet och kvalitet. För chefer finns resultatkontrakt där risk- och väsentlighetsanalys med bland annat medarbetarenkätens resultat ligger till grund för de mål som definieras.

Kommunikation kring resurser och resultat

Genom att både styrning och rapportering lägger stort fokus på både den finansiella prestationen/resurseffektiviteten och verksamhetens resultat så är relationen dem emellan i principen given på dagordningen. Det omfattar alla nivåer i organisationen. Det går att avläsa i dokumentation och det bekräftades i intervjuerna. Produktionens chefer vittnade exempelvis om att relationen kostnad och kvalitet berör och engagerar alla medarbetare.

Extern samverkan för att effektivisera och utveckla

Kommunen är med i Södertörns räddningstjänstförbund och i den gemensamma gymnasieregionen i Stockholms län. Tillsammans med Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan drivs Arbetslinjen genom samverkansförbundet Välfärd i Nacka. Arbetslinjen är en verksamhet som har som uppdrag att få personer som står utanför arbetsmarknaden att komma in på den. Kommunen gör gemensamma upphandlingar med andra kommuner inom skolan, socialtjänsten, miljöenheten och för HR-området. Det finns en socialjour ihop med Tyresö. Verksamheten Polarna och mansmottagning drivs hop med Värmdö. Barncentrum drivs ihop med polisen och andra kommuner.

Våga visa är en samverkan med sju andra kommuner för att granska förskolor och skolor. Nacka är aktivt i IT Forum Stockholm och är med i såväl ägargruppen som i de grupper som tar fram gemensamma förslag i länet. Kommunen har tagit initiativ till och deltar aktivt i benchmarksamarbeten inom bland annat bygglov, lantmäteri, miljö och stadsbyggnadsområdet. I Våga visa-samarbetet jämförs barnomsorg, utbildning, kultur- och musikskolor mellan åtta kommuner. Södertörns nyckeltal är ett kvalitetsnätverk med nio kommuner inom omsorgs- och stödområdena. Kvalitetsuppföljning av myndighetsutövning jämförs med andra kommuners resultat. Nacka jämför sig med övriga kommuner vad gäller bemötande och tillgänglighet i demokratibokslutet osv.

Uddevalla

Strategi för resultatstyrning och effektivitet

Uddevalla kommun har en mycket tydlig strategi för resultatstyrning. Kommunens styr- och uppföljningssystem är baserad på uppföljningsbara mål som kan mätas via resultatmått vilket klargör vad som är efterfrågat resultat. Denna styrmodell är både beskriven och kommunicerad i hela organisationen. Ett gott exempel för andra kommuner.

Det finns även en strategi för effektivitetsutveckling. Begreppet effektivitet finns nämnt i kommunfullmäktiges målområde ”Samhällsnytta”. Här står bland annat: ”Kommunen gör ett effektivt arbete, har helhetssyn och har en långsiktigt sund ekonomi”. Detta mäts via några mått som beskriver effektivitet inom grundskola och gymnasieskola (mått som används i SKL:s projekt Kommunens Kvalitet i Korthet) samt ett antal kostnadsmått. Resultat från kommunkompassutvärderingar används för att mäta organisationens effektivitet.

Samband mellan kostnader och resultat i budgetprocessen

Ett förbättringsområde för Uddevalla kan vara att mer aktivt i budgetarbetet koppla ihop kvalitet med kostnader. Detta kan göras genom att arbeta mer med mått som mäter resultat i förhållande till insatta resurser. Resurser kan mätas via kostnader, arbetstid med mera. Detta är en viktig del i att kunna arbeta med begreppet effektivitet som i grunden står för vilken kvalitet som kan levereras för en definierad kostnad.

Uppföljning och kontroll

Uddevalla har ett tydligt uppföljnings- och kontrollsystem under löpande budgetår av seende både ekonomi och verksamhet. Verksamhetsuppföljningssystemet VUV-IT garanterar uppföljning till den politiska nivå både på kommunfullmäktigenivå och nämndsnivå. De mått som följs upp här är på något sätt kopplade till verksamhetsnivån. Bilden är oklarare när det gäller uppföljning av enheternas verksamhetskort. Rapportering och uppföljning via systemet av enheternas egna mål är inte obligatorisk.

Konsekvenserna vid avvikelser är tydligare vid ekonomiska avvikelser jämfört med avvikelser avseende verksamhetsmål. Om inte en ekonomisk avvikelser rättas till inom tre år genomlyser kommun-

styrelsen verksamheten. Något att sträva efter skulle kunna vara att ytterligare stärka hantering och effekter vid verksamhetsavvikelser. Stockholms stad som använder samma verksamhetsledningssystem som Uddevalla kan kanske ge inspiration kring detta.

Kommunen har gjort en uppföljning av beredningsprocessen för ärenden. Enligt en mall har ärendehanteringen kollats av mot ett antal krav som ska gälla. Detta är ett ovanligt sätt att faktiskt kontrollera det som är beslutat ska gälla och som många gånger inte genomförs i praktisk vardag. Ett spännande exempel på uppföljning och kontroll.

Effektivisering av processer

Flera förvaltningar arbetar med kartläggning och förbättring av processer. Exempel som kan nämnas är skolan och miljö/samhällsbyggnad. Inom Teknisk verksamhet försöker man använda LEAN som hjälp i arbetet.

Det finns inget enhetligt sätt i kommunen att arbeta med processanalyser och förbättringar kopplat till dessa, vilket skulle kunna vara ett utvecklingsområde för att stärka detta arbete ute i verksamheterna. Här kan som tidigare nämnts Södertälje vara ett exempel.

Kommunikation av och diskussion kring resurser och resultat

Vidare kommunikation av resurser och resultat till alla anställda skiljer sig åt mellan förvaltningarna något. Inom alla förvaltningar används systemet av ekonomer och utvecklare. För att skapa en förståelse kring kommunens mål och resultat behöver alla medarbetare på något sätt vara engagerande och kunniga. Det behövs även arenor där resurser och resultat kan diskuteras. För chefer sker detta till exempel vid planeringsdialog och bokslutsdialog och för medarbetare genom ATP, där agendan enligt ritlinjer ska vara strukturerad efter styr- och ledningsmodellen. I medarbetarenkäten gjord 2009 säger 93 av medarbetarna att ”Jag känner till målen med mitt arbete”. Det kan delvis ses som en kvittens på att de anställda är kunniga och berörda av de mål som styr deras verksamhet.

Jämförelser

Uddevalla är en förebild då det gäller att på övergripande nivå jämföra sig med olika kommuner. Många av resultatmåtten som används i styrkorten är jämförbara med andra kommuner. Arbetet som i över

tio år gjort i jämförande kvalitetsnätverk Västkust har också gett en kontinuerlig jämförelse med 8–10 västsvenska kommuner. Det finns även många exempel på ett lärande genom samarbete i olika nätverk.

Uddevalla skulle ytterligare kunna utveckla arbetet med att göra jämförelser mellan enheter inom den egna organisationen eller med externa enheter som erbjuder liknande tjänster, till exempel inom förskola och skola. Ett arbete har påbörjats inom skolan med namnet ”Våga visa”. Detta jämförande arbete kan utvecklas och göras synligt för brukarna.

Det finns en kvalitetsgrupp inom socialtjänsten som gör granskningar och jämförelser. Målgruppen är alla särskilda boenden enligt SoL inklusive tillagningskök och matsalar, alla särskilda boenden enligt LSS samt entreprenader. Till detta kommer alla hemtjänstgrupper inklusive de utförare som bedriver hemtjänst enligt LOV, lagen om valfrihet. Syftet är att utifrån gällande lagstiftning och föreskrifter samt riktlinjer och lokala rutiner säkerställa verksamheternas kvalitet. Jämförelserna skulle kunna utökas och göras inom fler områden för att identifiera skillnader i resultat och effektivitet.

Extern samverkan

Det finns många goda exempel i Uddevalla på att kommunen arbetar i samverkan med andra kommuner och organisationer för att sänka kostnader och öka serviceutbudet. Sådan samverkan kring gymnasieintag i Fyrbodals kommunalförbund, energirådgivning tillsammans med Lysekil och Tanums kommuner, telefoniupphandling tillsammans med Vänersborg med mera.

Samverkan med frivilligkrafter för att stärka de egna tjänsterna sker med kyrkan och pensionärsorganisationer. Det finns ett frivilligcentrum, en ideell förening som får kommunalt bidrag som bland annat utför dagverksamhet för äldre. Samarbetet med frivilligsektorn skulle kunna utvecklas ytterligare.

Östersund

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Det är svårt att på ett samlat sätt se vad som är kommunens strategi kring resultatstyrning. Det samma gäller strategin för att öka effektiviteten i verksamheten. Dock finns det många exempel på att kommunen håller på att flytta fram positionerna inom området. Det handlar då till exempel om utvecklingen av måluppföljning i styrmodellen,

medverkande i projekten Resultatvisaren och KKiK, samt det interna arbete som är kopplat till dessa två projekt.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Östersund har viss erfarenhet av att knyta resurser till uppdrag och resultat sedan tiden då kommunen arbetade med en beställar-/utförar-organisation. Det finns även exempel på kostnadsberäkning av tjänster vid upphandlingar som till exempel av städning och matleveranser. Det finns även uträknade timpriser inom hemtjänst och elevpeng inom skolan.

Inom detta område finns möjlighet att göra förbättringar. I en situation då konkurrensutsättning och behovet av effektivitet ökar, är det viktigt att kunna knyta kostnader till en specifik tjänst och kvalitetsnivå.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Kommunen har en systematisk avvikelsehantering kring ekonomin. När det gäller avvikelsehantering avseende verksamhetsresultat i förhållande till mål, så är denna inte lika systematisk. Det finns fortfarande en bit kvar innan resurser och resultat följs upp på samma sätt under löpande budgetår och vid bokslut. Dock har kommunen arbetat med dessa frågor sedan förra kommunkompassutvärderingen. Intrycket är att uppföljning av verksamhetsresultat har ökat.

Som tidigare nämnts finns det en modell för processkartläggning och planering, PUFF. Denna används inte systematiskt i hela organisationen. Därmed finns det även ett förbättringsområde när det gäller att utveckla kommunens processer med målet att göra dessa effektivare.

Kommunikation kring resurser och resultat

Det finns arenor där resurser och resultat kan diskuteras. Exempel på detta är olika chefsforum, dels kommunövergripande, dels på verksamhetsnivå. Diskussionen kring dessa frågor på medarbetarnivå är inte lika systematisk och ansvaret för hur detta görs är oftast delegerad till enhetsnivå.

Ett förbättringsområde som kan stärka kommunikationen av resultat är införandet av ett system som på samma sätt som ett ekonomisystem kan kommunicera och hålla ordning på de olika resultatindikatorer som hanteras under budgetåret. Det finns många kommuner som har denna typ av system. Några av dessa är Eskilstuna, Stockholms stad, Umeå och Uddevalla.

Jämförelser

Det finns flera exempel på att kommunen arbetar med jämförelser på övergripande nivå. Kommunen har tillsammans med Luleå, Piteå, Skellefteå, Umeå, Sollefteå, Örnsköldsvik och Sundsvall arbetat med jämförelser inom ramen för projektet Måttbandet. Ett stort antal olika verksamheter har jämförts. Kommunen medverkar även i projektet Kommunens Kvalitet i Korthet där kommunen jämförs utifrån ett 40-tal olika mått med cirka 130 kommuner. Enligt uppgift används även SKL:s och Socialstyrelsens öppna jämförelser. De återkommande Kommunkompassutvärderingarna används som ett utvecklingsinstrument.

Det som kan förbättras är hur kommunen faktiskt använder sig av det som framkommit i jämförelserna i styrning/uppföljning och i verksamhetsutveckling. Det är i vissa fall lite oklart hur jämförelserna leder till ett faktiskt förbättringsarbete.

Ett annat förbättringsområde är att mer systematiskt jämföra enheter inom till exempel förskola, grundskola, hemtjänst och särskilt boende med varandra och med andra externa enheter i eller utanför kommunen.

Extern samverkan

Kommunen är ett gott exempel på samverkan med andra organisationer för att effektivisera och förbättra tjänster. Det handlar då om samverkan med kranskommuner, i regionförbund, med landsting etc. Det finns också många exempel på samarbete med frivilligorganisationer. Exempel är sociala mötesplatser, samverkan i samband med idrottsevenemang, utbyte med vintersportcentrum, klassmorfar med mera.

Område 6 Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik

Rubriker

- Personalstrategi
- Personalrekrytering
- Kompetens- och medarbetarutveckling
- Individuell lönesättning
- Arbetsmiljöarbete
- Mångfald

Allmänt

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

Kinda

Personalstrategi

Det personalpolitiska programmet utgör det övergripande styrdokumentet inom området. En betydande strategisk inriktning är även arbetet med Investors In People (IIP). IIP är ett verktyg för att stärka ledarskapet och medarbetarnas delaktighet i verksamhetsutvecklingen. Sedan 2007 har kommunen successivt arbetat med certifiering och under 2011 kommer samtliga förvaltningar att vara certifierade. Personalekonomisk redovisning återfinns i årsredovisningen och består av personal-, bemannings- och åldersstrukturer, omsättning, lön, arbetstid, arbetsmiljö, jämställdhet och diskriminering.

Attraktiv arbetsgivare

I ambassadörssatsningen och kommunens marknadsföringen är det tydlig fokus kring att bygga ett varumärke som attraktivarbetsgivare. Det finns även anslag i vision och de strategiska områdena som berör arbetsgivarrollen. Ambassadörssatsningen syftar till att alla medarbetare ska bli ambassadörer för Kinda kommun för att stärka kommunens ställning som attraktiv arbetsgivare i regionen för att bland annat kunna möta en kommande generationsväxling.

På förmånssidan har ex. alla medarbetare möjlighet till friskvård för 1 000 kronor om året och varje år bjuds även alla medarbetare till en kommunfest med god mat, show och dans.

Varje förvaltning har en samverkansgrupp där fackliga företrädare är i majoritet. En övergripande samverkansgrupp behandlar de frågor, som inte kan lösas i förvaltningarnas samverkansgrupp. Det tycks för övrigt råda en respektfull anda mellan kommunen och fackliga företrädare, vilket borgar för en konstruktiv dialog och gott samarbete.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Varje arbetsplats har arbetsplatsträffar där man diskuterar gruppens uppdrag, följer upp, utvärderar och utvecklas. Det är också huvudplattformen för att fastslå arbetsgruppens kompetensbehov. Individens behov lyfts i medarbetarsamtalet och manifesteras i en individuell kompetensutvecklingsplan. Varje år har alla medarbetare minst ett medarbetarsamtal med sin närmsta chef. Det finns centrala instruktioner för hur de ska gå till. I samtalet utvärderas medarbetarnas resultat utifrån de gemensamt satta målen och framförallt ser man över hur medarbetaren ska utvecklas vidare och vilket stöd och kompetensutvecklingsbehov medarbetaren har. Även medarbetarens förväntningar på sin chef följs upp. Processerna säkras genom arbetet med IIP och täckningen har förbättrats i förhållande till utvärderingen 2009.

Aggregering av kompetensutvecklingsbehov sker på förvaltningsnivå och ska utgå från de strategiska målen.

Individuell lönesättning

Det personalpolitiska programmet uttrycker kommunens gemensamma utgångspunkter vid lönesättning. Det finns övergripande lönekriterier och varje arbetsplats har även lokalt anpassade kriterier, vilket utvecklats i förhållande till föregående undersökning.

Årliga lönesamtal är en komponent vid löneöversyner. Uppföljning av samtalen görs som ett intressant exempel på samarbete mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationerna. Facken gör uppföljningen med sina arbetsplatsombud, resultatet rapporteras till personalchefen vid den årliga avstämningen efter löneöversynen.

Ett belöningssystem för att stimulera engagemang och goda idéer har tagits fram och kommer att sjösättas under 2011.

Arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljön följs upp och kontrolleras utifrån en fastslagen gemensam årsagenda, som styr när handlingsplaner ska vara upprättade för att planera åtgärder mot upptäckta brister. Handlingsplanerna redovisas i kommunens samverkansgrupper på enhet, förvaltning och kommunövergripande nivå.

Alla förvaltningar genomför en gång per år en arbetsmiljöundersökning utifrån ett kommungemensamt enkätformulär, vilket har utvecklats sedan föregående utvärdering.

Kommunen genomför grundläggande arbetsmiljöutbildning i egen regi. Vid behov får chefer ledarskapsstöd inriktat på arbetsmiljöarbetet.

Kinda kommun är ett gott exempel på systematiskt arbetsmiljöarbete.

Mångfald

En ny policy har nyligen tagits fram och består av sju diskrimineringsgrunder: etnicitet, religion, kön, sexuell läggning, funktionshinder, ålder och könsöverskridande identitet. Som komplement till policyn finns en handlingsplan för de kommande tre åren. Den innehåller bland annat mål om åtgärder vid rekrytering för att öka mångfalden bland kommunens personal. Målen kommer att utvärderas årligen. Likaså kommer löneanalyser ur ett jämställdhetsperspektiv att göras årligen.

I det personalpolitiska programmet regleras också delar som exempelvis berör jämställdhet, etnicitet och kulturell mångfald.

Kungsbacka

Personalstrategi

Ett av fullmäktiges prioriterade mål är att ”Kungsbacka kommun ska vara och upplevas som en attraktiv arbetsplats av medarbetarna”. Kopplat till detta finns en policy för ledarskap och medarbetarskap. Någon uttalad personalstrategi finns inte i kommunen, men kommunen agerar ändå på flera sätt strategisk kring att utveckla och behålla befintliga medarbetare. Värdegrunden BITT är en av dessa delar som tydligt visar på att man satsar på sin personal. Likartat gäller hur man arbetar strategiskt för att rekrytera nya medarbetare. Någon nedtecknad strategi finns inte men kommunen menar att genom ett metodiskt arbete kring värdegrundsarbete, utveckling av styr- och uppföljningsmodell, kvalitetsarbete, långtgående delegation, förhållningssätt med mera och genom att kunna visa att man levererar tjänster med hög kvalitet till kommuninvånarna skapas en attraktionskraft och gör Kungsbacka till en attraktiv arbetsgivare.

Rekrytering

Ett sätt att vara en attraktiv arbetsgivare är att utöver lön erbjuda andra förmåner till sina medarbetare. I Kungsbacka erbjuder man sina medarbetare ett friskvårdsbidrag på 1 500 kronor. Man har också möj-

lighet till bruttoavdrag för sjukvårdsförsäkring och pensionsavsättning. Utöver detta har man en medveten strategi kring flextider så kallad årsarbetstid. Man kan också få möjlighet till handledning och ledighet vid studier.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Varje nämnd/förvaltning redovisar årligen en kompetensutvecklingsplan som en del i budgetdokumentet. En kommunövergripande kompetensutvecklingsplan antogs 2006 och reviderades så sent som 2008.

Kommunen arbetar systematiskt med uppföljningssamtal. I det årliga återkommande uppföljningssamtalet mellan chef och medarbetare ingår också att det görs en för medarbetaren individuell utvecklingsplan, vilken sedan följs upp på nästkommande uppföljningssamtal.

För att stödja medarbetarna och stärka deras roll jobbar kommunen med sin värdegrund BITT. Hela processen kring BITT är ett gott exempel på hur man systematiskt kan implementera och jobba med en värdegrund.

Individuell lönesättning

Kommunen har fastställt tio övergripande lönekriterier som bryts ned på förvaltningsnivå. Diskussion kring kriterierna förs på arbetsplatsträffarna och används sedan som underlag vid den individuella lönesättningen. Vid lönerevisionen kan insatser som bidragit till resultat och verksamhetsuppfyllelse belönas på individnivå något som däremot inte sker på gruppnivå.

Arbetsmiljöarbete

Kommunen genomför årligen en heltäckande medarbetarundersökningar (i denna undersökning ingår också frågeställningar kring arbetsmiljön) för alla medarbetare och resultatet diskuteras på arbetsplatsträffar där undersökningen är en stående punkt på dagordningen. Resultatet återrapporteras även på flera andra ställen och används som ett förbättringsunderlag. Andra metoder för att bedöma och skapa förändring i arbetsmiljö använder man inte. Detta skulle kommunen kunna utveckla ytterligare.

Mångfald

Kommunen har genomfört olika utbildningsinsatser kring mångfald

och också provat på anonym rekrytering vilket dock inte fungerade till fullo och man har därför lämnat detta förfaringssätt. I medarbetarenkäten ställer kommunen frågor kring diskriminering och en analys görs av resultaten men man poängterar att det viktigaste forumet för att fånga upp detta är genom en dialog i arbetsgruppen.

Nacka

Personalstrategi

Kommunens Lönepolicy och Personalpolicy utrycker den övergripande strategin för att behålla och kompetensutveckla befintliga medarbetare i Nacka. Dessa tillsammans med Nacka kommuns grundläggande värdering och visionen, strategiska mål och kollektivavtal definierar de värderingar som arbetsgivaren ser som viktiga för att skapa attraktiva arbetsplatser med arbetsglädje, effektivitet och kontinuerlig utveckling.

Policies och det strategiska målet ”Attraktiv arbetsgivare med stolta, engagerade och friska medarbetare” följs upp i den årliga medarbetarenkäten.

Inom området attraktiv arbetsgivare ställs frågor som enligt såväl forskning, som kommunens egen analys, är områden som medarbetare värdesätter hos en attraktiv arbetsgivare och som stärker sambandet arbetsglädje och resultat. Frågor som handlar om kompetens, utvecklingsmöjligheter, stolthet, balans i livet, om man rekommenderar andra att börja arbeta i kommunen är bland annat frågor som följs upp och jämförs med andra organisationer över tid. Andra områden som följs upp är medarbetarskap/drivande medarbetare, arbetsförutsättningar, likabehandling och ledarskap.

Via medarbetarenkäten följer kommunen även upp andel medarbetare och chefer som söker nytt arbete såväl utanför kommunen som inom kommunen. Medarbetarenkäten analyseras även utifrån bakgrundsvariabler såsom kön, ålder, anställningstid och yrkeskategorier. Genom medarbetarenkäten och vid kommungemensam introduktionen av nyanställda fångas vad medarbetarna värderar hos en attraktiv arbetsgivare.

Kommunen säger sig erbjuda marknadsmässiga förmåner, såsom exempelvis friskvårdsbidrag, subventionerat SL-kort och flexibla arbetsformer. I samband med löneöversyner tas gemensamt beslut om att prioritera vissa grupper utifrån personalomsättning, konkurrensläget på arbetsmarknaden samt kopplat till genomförd lönekartlägg-

ning och analys av löneläget i länet.

I lönesättning finns en stark koppling mellan lön och resultat. I utvecklingssamtal sätts mål för vad medarbetaren ska uppnå och chefer och medarbetare följer upp resultatet i förhållande till tidigare satta mål. Detta görs både för arbetsuppgifter och för vad medarbetaren ska utveckla personligen. Till de personliga målen kopplas kompetensutvecklingsinsatser.

Kommunen satsar på att erbjuda attraktiva utvecklingsprogram såsom, Ledarskapakademin, Chefsakademin, Innovativt ledarskap, Projektakademin/medarbetarakademin samt chefsseminarier.

En relativt ny målbild är att kommunen genom innovationsprocessen "Nästa steg", kan erbjuda en än mer spännande utveckling som lägger grunden till än mer attraktiva arbetsplatser.

Hälsa och livsstil är prioriterade frågor i kommunen. Nacka har ambitionen att vara en förebild med friska medarbetare och attraktiva arbetsplatser. Kommunen är en av de kommuner i länet som sänkt sjukfrånvaron mest de senaste åren och arbetar målmedvetet för att stimulera medarbetares ansvar för en hälsosam livsstil.

I de flesta centrala utvecklingssatsningarna är för övrigt de privata aktörerna även inbjudna att delta.

Rekrytering och medarbetarutveckling

Kommunens främsta strategi för att rekrytera nya medarbetare är att Nacka "bygger arbetsgivarvarumärket inifrån". Nackas attraktivitet ska främst ligga i att kommunen är en attraktiv och utvecklingsorienterad kommun och arbetsgivare. I detta sammanhang trycker kommunen hårt på grundläggande värderingen som innebär att de har tilltro till att medarbetarna både vill och kan ta ansvar och att det ska finnas en kultur där det är tillåtet att göra fel. Flera privata utförarna vill för övrigt använda kommunens logga "Bra varumärke".

Medarbetarenkäten visar att Nacka har hög andel ambassadörer, dvs. medarbetare som rekommenderar andra att börja arbeta i kommunen.

Det görs regelbundna uppföljningar av hur kommunen ligger till lönemässigt för olika personalkategorier. Kommunen har som strategi att betala bra för goda prestationer men inte vara löneledande.

För att trygga kompetensförsörjningen av ledare erbjuds en ledarförberedande utbildning, Ledarskapsakademin som Nacka driver tillsammans med fyra andra kommuner.

Denna attraktiva utbildning är även en strategi för att locka utvecklingsorienterade medarbetare att välja att arbeta i Nacka. Kommunen rekryterar varje år flera nya chefer och projektledare från detta och andra kompetensnätverk. Kommunen medverkar i flera olika jobbmässor, bland annat inom förskolans område samt inom teknik- och stadsbyggnadsområdet. Deltagarna i Ledarskapsakademin är ofta de som, tillsammans med cheferna, representerar kommunen i jobbmässor.

Både chefer och medarbetare medverkar ofta som föredragshållare vid seminarier och kommunen tar även emot många studiebesök, vilket har visat sig vara en bra strategi för att attrahera nya medarbetare till Nacka. Kommunen har genomfört traineeprogram med kommuner i länet för att uppmärksamma kommunala jobb.

Sommarjobbsprojektet där kommunen i fjol anställde 60 ungdomar som ungdomstrainee/konsulter/reportrar är också en strategi för att få ungdomar att upptäcka kommunen som arbetsgivare. Och projektet ungt inflytande där ungdomar som feriearbete får vara med och ha inflytande i olika frågor är ett sätt att visa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare. Kommunen har inlett en stor employer-branding-satsning inom förskole- och skolområdet där de kommer att kommunicera den strategiska kvalitetssatsningen för ökad måluppfyllelse för att attrahera framför allt förskollärare till kommunen. De har även medverkat till att arrangera utbildningar för bygglovshandläggare och förskollärare.

En annan strategi är att attrahera nya medarbetare genom olika hälsosatsningar. För närvarande byggs en helt ny motionsfjanläggning där kommunen kommer att erbjuda spännande träningsmöjligheter och rekreation för kommunens medarbetare.

Individuell lönesättning

Kommunen använder sig av individuell lönesättning inom alla verksamheter och det uppfattas av både tjänstemän och fackförbunden som väl fungerande. Kommunen har tagit fram övergripande kriterier för individuell lönesättning som sedan brutits ned och förtydligats vad det innebär inom olika verksamheter och enheter.

Kommunen har en gemensam mall för medarbetarsamtal. I den ingår att följa upp utfallet av året som gått och att sätta mål för kommande period. Många chefer har resultatkontrakt, där resultatet kopplas till löneökningen.

I medbetarenkäten följs det upp att alla medarbetare har medarbetarsamtal och lönesamtal/lönemotiverande samtal. Nacka ligger på 90 procent vad gäller medarbetarsamtalen. SKTF gör en egen undersökning varje år om samtalen och vad samtalen leder till. Till de personliga målen i den individuella utvecklingsplanen, som upprättas i anslutning till medarbetarsamtalet, ska kopplas kompetensutvecklingsinsatser.

Ambition på sikt är att alla medarbetare ska lämna sin cv som grund för utvecklingsplanen.

De gör regelbundna uppföljningar av hur kommunen ligger till lönemässigt för olika personalkategorier. Kommunen har som strategi att betala bra för goda prestationer men inte vara löneledande.

Arbetsmiljöarbete

Den medarbetarenkät som genomförs i kommunen varje år har på senare år besvarats av närmare 90 procent av medarbetarna. Den ger därmed en bra bild av hur chefer och medarbetare bedömer arbetsförutsättningarna.

Enkäten ger underlag för riskanalys till det systematiska arbetsmiljöarbetet och de åtgärder i övrigt som behöver drivas för att förbättra arbetsförutsättningarna. Medarbetarenkäten genomförs av Synovate som analyserar resultaten, tydliggöra samband samt presenterar förslag till benchmarking. En tydlig process är fastslagen för när resultaten ska kommuniceras och när handlingsplaner ska vara utarbetade. Nytt från 2010 är att resultaten förmedlas i webbportalen. Modellen är utvärderad och vidareutvecklad i samarbete med chefer och fackliga företrädare, men utgår från Synovates så kallade kärnbatteri för medarbetarundersökningar.

Inom Nacka kommun finns olika stödmaterial anpassade för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Enkäter och webbenkäter används inför arbetsmiljöronder. Nytt inom flera verksamheter är att även faktorer som påverkar stress kartläggs på individnivå inför arbetsmiljöronden (tidigare benämnd skyddsrond).

Verktygslåda för SAM – säkerhet, arbetsmiljö och miljö – har införts inom några verksamheter och kommunen har medverkat i utveckling av en webbversion av detta arbetsmiljöverktyg som lanseras i vår. Expertkompetens från företagshälsovården anlitas som särskilt arbetsmiljöstöd för att initiera åtgärder, följa och följa upp kommunens systematiska arbetsmiljöarbete. En årlig uppföljning

kommer även att göras tillsammans med huvudskyddsombuden och företagshälsovården.

Kommunen är en av de kommuner i länet som sänkt sjukfrånvaron mest de senaste åren och arbetar målmedvetet för att stimulera medarbetares ansvar för en hälsosam livsstil.

Mångfald

Visionen om mångfald är grunden för arbetet och i personalpolicyn förtydligas vad mångfald innebär i Nacka kommun och anger en arbetsinriktning utifrån ett lika rättighetsperspektiv. Kommunen Jämix (Nyckeltalsinstitutets verktyg) finns och mäter jämställdhet i organisationen, nio nyckeltal vägs ihop och jämförs med andra organisationer. Mångix som har ett bredare anslag en genus är under utveckling. För övrigt är andel medarbetare med utländsk bakgrund (22,8 procent) stigande och är i stort sett lika som andelen i befolkningen (22,4 procent).

Exempel på aktiviteter: kommunen genomför lönekartläggningar utifrån mångfaldsperspektivet. Enligt intervjuerna finns inga osakliga löneskillnader mellan män och kvinnor i kommunen.

Det finns en stor mängd könsuppdelad statistik i personalredovisningen.

Attityder följs upp avseende mångfald. Får på så sätt i gång en dialog på arbetsplatserna.

Genomföra interna utbildningssatsningar för medarbetare med utländsk bakgrund.

Utbildningsnämnden är drivande kring frågor om statistik och analyser avseende jämställdhet och mångfald. Genom denna fokus säger man sig skapa en medvetenhet som påverkar arbetet positivt.

Tjejverkstan är en fritids- och kulturverksamhet för tjejer mellan 13 och 20 år. Här kan du skapa, snacka, softa, surfa med mera. Verksamheten fungerar som en träffpunkt och stöds av Nacka kommun.

Uddevalla

Övergripande personalstrategi

I Uddevalla finns ett kommunövergripande ”personalpolitiskt program” som är en sammanfattning av olika policydokument och riktlinjer. Dessa berör samverkan, arbetsmiljö, jämställdhet, kompetensutveckling, ledarskap, mångfald och personalförsörjning. Dokumentet är mycket allmänt hållet och innehåller inga uppföljningsbara mål.

Ett förbättringsförslag är att utforma detta dokument så att de lättare går att följa upp och utvärdera, samt att återkommande följa upp vad som här anges.

Rekrytering och arbetets attraktivitet

Det finns även på kommunövergripande nivå riktlinjer för hur kommunen ska arbeta med rekrytering. Detta ska ske genom så kallade ”kompetensbaserad rekrytering”. Detta innebär i korthet att det klart ska framgå vad olika tjänster har för kompetensbehov och att det ska göras en rekrytering efter detta. Utvärderarna har inte kunnat finna någon utvärdering hur denna rekryteringsmodell utfallit.

Det finns ett antal olika kollektiva fördelar för de anställda i Uddevalla som stärker attraktiviteten för kommunen som arbetsplats. De kommunanställda kan få gratis träningspass på ett antal utvalda gympass på flera anläggningar och rabatt på Walkesborgsbadet (bad och gym). Rabatter ges också på olika kulturarrangemang. Ytterligare fördelar som de anställda kan utnyttja är leasing av miljöbil, tecknande av sjukförsäkring och viss möjlighet att kunna få ledighet med lön och betalda läromedel vid kompetensutveckling.

Kommunen stödjer friskvårdsarbetet för de anställda utöver det som anges ovan med en friskvårdstimme, tillgång till styrketräningslokal i stadshuset och stöd av friskvårdsombud på de flesta arbetsplatserna. Ifyllda motionskort ger möjligheter till att hämta olika premier.

Alla dessa fördelar som de anställda kan utnyttja gör kommunen till en förebild för andra att lära av när det gäller att stärka attraktiviteten på de kommunala yrkena. Dock kan sägas att Uddevalla har ett förbättringsområde när det gäller att marknadsföra dessa fördelar utanför kommunorganisationen.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Den kompetensbaserade rekryteringsmodellen kan sägas vara ett sätt att samlat höja kompetensnivån i organisationen. När det gäller kompetensutvecklingsbehov av den befintliga personalen finns dock ingen central kartläggning. Ansvaret för detta är delegerat till verksamhetsnivå och hur det hanteras olika i förvaltningarna. Det finns undantag från denna delegation. Ansvar för utbildning i ledarskap, arbetsmiljö och it-stöd är kommungemensamt. En mer gemensam samlad bild av personalens kompetensutvecklingsbehov skulle kunna vara en kompletterande del till den kompetensbaserade rekryteringen.

Kommunen har arbetat med att öka andelen medarbetare som erhåller ett medarbetarsamtal årligen. I dag (2009) ligger nivån på 79 procent för de medarbetare som anser sig haft ett medarbetarsamtal under senaste året. 2007 låg nivån på 70 procent. Dock har två förvaltningar, kommunledningskontoret och räddningstjänsten, fortfarande relativt många som inte anser sig haft något samtal. Det kan finnas en naturlig förklaring till att detta är fallet. Enkäten kan ha genomförts innan alla medarbetarsamtal under året genomförts.

Ett förbättringsområde för Uddevalla är att arbeta mer systematiskt med upprättande av individuella kompetens- och utvecklingsplaner för de anställda i samband med medarbetarsamtalet. Hur dessa upprättas och om de systematiskt följs upp varierar mellan olika arbetsplatser. Det finns ingen samlad bild över hur det ser ut för hela kommunen.

I kommunfullmäktiges styrkort för 2008 angavs ”satsning på kompetensutveckling (kronor/anställd)” som en indikator. Den är borttagen i det övergripande styrnings- och planeringsdokumentet för 2010 och följs nu i form av ett icke målsatt nyckeltal för kommunstyrelsen. En uppföljning av kompetensutveckling i tid är ett förbättringsområde för Uddevalla. Detta kan ge en kompletterande bild till kostnadsmåttet.

Kommunen har hittills inte satsat på något samlat medarbetarutvecklingsprogram för att stödja och stärka deras roll i utveckling av service och organisation. Dock planeras en stor satsning på utbildning i bemötande under år 2010. FAS-verktyget kan ses som en satsning inom detta område.

Individuell lönesättning

Uddevalla har fortfarande flera steg kvar för att ha implementerat ett lönesystem för individuell lönesättning i hela organisationen. I medarbetarenkäten år 2009 angav de svarande att cirka 65 procent känner till lönekriterierna på arbetsplatsen. Detta är en förbättring jämfört med värdet 2007 som endast var 55 procent .Utvärderarna har inte kunnat se resultatet från 2010 års undersökning.

Ett annat förbättringsområde är att tydligare knyta lönekriterierna till måluppfyllelse och resultat. Denna koppling är inte tydlig i de övergripande kriterier som lyfter ”ansvar, arbetskapacitet, samarbete/serviceförmåga, yrkeskunnande/färdigheter”. Hur det ser ut i de verksamhetsspecifika kriterierna har inte utvärderarna kunnat se.

Arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöarbetet i Uddevalla sker i stort sett mycket systematiskt. Grunden finns i återkommande medarbetarenkäter som följs upp ger upphov till handlingsplaner. Kommunen arbetar även med lokala skyddsronder och samverkansavtal baserat på FAS 05. Utbildningar kopplat till FAS 05 genomförs för alla arbetsledare och fackrepresentanter.

Mångfald och jämställdhet

Kommunen har flera exempel på ett systematiskt jämställdhetsarbete. Det finns en jämställdhetsplan från 2009. Det genomförs ett pilotprojekt i fyra verksamheter på tre förvaltningar för jämställdhetsintegrerad verksamhetsplan och budget 2011. Jämställdhet följs upp i kommunfullmäktiges styrkort. I medarbetarenkäten mäts ”likabehandling/diskriminering”.

Arbetet med att öka mångfalden i den egna organisationen avseende kulturell bakgrund är inte lika tydligt. Det finns ett förslag på mångfalds- och jämställdhetsplan 2010–2012. Här anges tolv mål. ”Kartläggning” på varje mål indikerar hur kommunen ska följas upp målen. I vissa fall är uppföljningen baserad på statistik, i vissa fall på lite vagare premisser (till exempel signaler till närmaste chef, medarbetarsamtal, samtal med ...). Denna plan kommer troligtvis att göra så att kommunen flyttar fram positionerna avseende mångfaldsarbetet.

Östersund

Personalstrategi

Östersund har ett antal övergripande personalpolitiska mål i budget. Dessa bryts ned på nämndsnivå. Arbetet kring dessa mål förtydligas till viss del i till exempel chefs-, löne-, arbetsmiljö-, medarbetar- och rekryteringspolicy. Personalarbetet utifrån ett kommunövergripande perspektiv finns beskrivet i den personalpolitiska handlingsplan som finns antagen på kommunkansliet.

Det är i grunden en bra och heltäckande struktur. Det finns möjliga förbättringar när det gäller att synkronisera olika policys med varandra och tydliggöra uppföljning och utvärdering av dessa.

Rekrytering

Valfri sysselsättningsgrad och flexibla arbetstider anges av kommunen som exempel på förmåner som kan locka ny arbetskraft till kommu-

nen. Andra fördelar som nämns är ett friskvårdsbidrag på 1 200 kr samt möjlighet att träna på arbetstid i vissa förvaltningar.

Här kan finnas förbättringsmöjligheter i Östersund. Det finns kommuner som erbjuder fler förmåner. Några exempel: i Sunne erbjuds sjukförsäkringar och i Lilla Edet och Trollhättan finns möjlighet att leasa miljöbilar.

Östersund arbetar förtjänstfullt med att marknadsföra sig som god arbetsgivare på mässor, via upptryckt material och på Facebook.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Kommunen är ett gott exempel på att arbeta systematiskt med årliga medarbetarsamtal. Det finns mallar för hur samtalen ska genomföras och för hur individuella utvecklingsplaner ska upprättas. I senaste medarbetarenkäten angav 84 procent att de haft ett medarbetarsamtal det senaste året.

Kommunen planerar att genomföra en medarbetarutbildning utifrån den nyss antagna medarbetarpolicyn och utifrån kvalitetspolicyn. Detta för att komplettera den ledarskapsutbildning som genomförs. Detta kan bli ett gott exempel för andra kommuner när det genomförts.

Möjliga förbättringar när det gäller kompetensutveckling är att återkommande följa upp behov av kompetensutveckling och genomförd kompetensutveckling i organisationen. Det görs en kompetensprognos vart annat år kring behov av rekrytering, men det går även att mer systematiskt analysera och åtgärda kompetensutvecklingsbehov hos den befintliga personalen. Här kan Örebro vara ett gott exempel.

Individuell lönesättning

Kommunen har ett system med lönesättande samtal med alla anställda förutom de som är anställda inom Kommunal. Alla chefer har fått utbildning inom detta område. Det finns centralt framtagna lönekriterier som är hämtade ur kommunens kvalitetspolicy. De flesta förvaltningar har brutit ner och anpassat dessa kriterier. Det är ett gott exempel på lönekriterier som knyter an till kommunens strategi för att utveckla tjänsterna. En förbättring skulle kunna vara att tydligare lyfta in ett resultatfokus i dessa kriterier.

Arbetsmiljöarbete

Östersund är ett gott exempel på en kommun som bedriver ett systematiskt förbättringsarbete utifrån återkommande arbetsmiljöundersökningar, skyddsronder och samverkan med lokala/centrala samverkansgrupper. Arbetsmiljöutbildningar genomförs för chefer och skyddsombud.

Mångfald

Kommunen har en jämställdhetspolicy och en strategi för integration. Dessa ingår som tydliga kuggar i styrkedjan vilket betyder att det upprättas handlingsplaner på verksamhetsnivå. Uppföljning visar att åtgärder som genomförs inte ger ett förväntat utfall. Det finns alltså behov av ytterligare eller andra åtgärder. Utvärderarna har funnit få exempel på att mångfald utnyttjas på ett nydanande sätt för att stärka servicen i kommunen. Här finns utrymme för förbättringar.

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker

- Strategiskt kvalitetsarbete
- Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling
- Lärande genom omvärldsspaning och samverkan
- Kreativitet och innovationer
- It-stöd

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standard eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Kinda

Strategiskt kvalitetsarbete

Ett kommunövergripande kvalitetssystem kan grovt sägas bestå av fyra delar som styr, följer upp, utvärderar och utvecklar servicen. Systemet ska säkra ett systematiskt arbete och att de fyra delarna hänger ihop.

Kvalitetsstyrning kan innebära att beskriva och besluta om vilken kvalitetsnivå kommunen kan erbjuda brukarna, exempelvis genom att utarbeta servicedeklarationer eller liknande. Kvalitetsuppföljningen kan innebära intern eller extern kvalitetsrevision för att värdera om den utlovade kvaliteten uppnåtts. Det kan också innebära att man exempelvis använder två etablerade verktyg som brukarundersökningar och system för att inhämta synpunkter och klagomål från brukarna och dessa resultat för att stämma av kvalitetsnivån. Kvalitetsutvärderingen avser analys av resultat, redovisning och rapportering av hur väl resultaten motsvarar uppsatta mål för kvalitet. Här försäkrar man sig om att resultatet kuggar i styrsystemet. Kvalitetsutvecklingen tar sin utgångspunkt från analys av resultat och kan naturligtvis initieras på såväl verksamhetsnivå eller via ett politiskt uppdrag/beslut.

Sedan föregående utvärdering har Kinda förstärkt den centrala resursen för att arbeta med övergripande kvalitetsutveckling. Det övergripande anslaget har även sammanfattats i Kindas kvalitets- och ledningssystem som består av följande delar/områden:

- Vision
- Värdegrund
- Strategiska områden
- Medborgardialog
- Grafisk profil
- Styrdokument
- Ständiga förbättringar
- Utvärderingar

Som det konstaterades i förra utvärderingen så bedrivs ett omfattande kvalitetsarbete i Kinda lokalt. Det sker exempelvis i politikergrupper, ledningsgrupper och i arbetsgrupper. Det finns också utvärderingsverktyg, exempelvis i form av brukarundersökningar och synpunktshanteringssystemet som också används lokalt för att utveckla och förbättra kvaliteten.

Men det finns fortfarande ett utrymme att på kommunlednings-

nivå bli än tydligare i vad begrepp som kvalitet och systematiskt kvalitetsarbete står för i Kinda kommun. Förtydliga att kvalitet inom kommunal service bör ha sin utgångspunkt i ett brukarperspektiv.

Genom att arbeta med IIP vars främsta syfte är att förbättra organisationens resultat genom att utveckla medarbetarna så har kommunen ett kvalitetsverktyg och ambitionen är att IIP och ett LEAN-inspirerat arbetssätt ska utgöra ett kraftfullt utvecklingsverktyg i framtiden. Det arbetet blir intressant att följa.

En intressant sak i Kinda är att kommunstyrelsen har inrättat en kvalitetsgrupp med en representant från varje nämnd. Kvalitetsgruppen har tagit fram en ledningspolicy/handlingsprogram för den politiska ledningen. Gruppen träffar alla nämnder vid dialogdagar där kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbetet följs upp.

Många av nämnderna gör verksamhetsbesök för att ha en kännedom om den verksamhet man ansvarar för. Vid flera tillfällen varje år träffas nämndordföranden och förvaltningschefer för att informera om och diskutera kommungemensamma frågor.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Kommunen har ett utvecklat samarbete inom regionen som i många avseenden syftar till jämförelser och lärande. Även internationellt har kommunen ett nära samarbete med till exempel Finland, Lettland, Ryssland och Kenya. Det är uttalat att det är väsentligt att Kinda kommun bör ha inslag av internationella kontakter och samverkan.

Kreativitet och innovationer

Kommunen har utarbetat en förslag till belöningssystem där arbetet för att stödja kreativitet och goda idéer ska verka genom exempelvis medarbetarsamtal, samverkanssystem, arbetsmiljöarbete, synpunktshantering, open space och individuell lönesättning. Enligt förslaget ska även en årlig utvecklingsdag hållas på temat kreativitet och då ska belöningar och diplom delas ut för förtjänstfullt arbete och årets arbetsplats ska utses och lyftas som ett gott exempel i organisationen.

It-stöd

Kinda kommun har tillsammans med kommunerna i kommunförbundet ITSAM utvecklat en mycket transparent modell för intranäten och ett gott exempel på it-samarbete. Kommunerna kan titta på var-

andras intranät och därvid granska de andra kommunernas dokument och kanske hämta goda idéer från varandra.

I den egna kommunen har alla medarbetare tillgång till intranätet. Förvaltningarna har givit sina informatörer möjlighet att komplettera och aktualisera intranätets innehåll. För att öka användningen av intranätet har Socialnämndens förvaltningar utsett handledare på varje enhet.

It-stödet erbjuder en stor mängd funktionsinriktade program, som utvärderarna bedömer motsvara svensk standard. Politikerna har tillgång till intranätet, men inte till verksamhetssystemen. Det kan vara ett förbättringsområde att erbjuda politikerna läsbehörighet till exempel till ekonomisystemet i anslutning till den planerade utvecklingen av en ”politikerarena” på intranätet.

Kungsbacka

Strategiskt kvalitetsarbete

Kommunens värdegrund BITT innehåller en strategi för hur kommunen ska jobba med service/kvalitetsutveckling. Dessutom har kommunen en kvalitetspolicy som är ett övergripande dokument där kvalitetsarbetets syfte, ansvarsfördelning och uppdrag tydliggörs. Policyn omfattar alla verksamheter i kommun och utmynnar i kvalitetsplaner för varje nämnd. Planer finns på att den under 2011 ska revideras för att bättre passa in med kommunens styr- och uppföljningsmodell, BITT etc.

När det gäller kommunens arbete kring IKT finns en tydlig plan för hur detta arbetet ska ske inom skolan. På kommunövergripande nivå saknas en sådan strategi. Det kan finns skäl för att utveckla en kommunövergripande IKT-strategi för Kungsbacka då olika former av it-stöd i dag ofta ligger som grund för utveckling av interna arbetsprocesser.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Kommunens nämnder upprättar årligen en kvalitetsplan som tar sin utgångspunkt i kvalitetspolicyn och planeringsförutsättningarna. Planerna innehåller kvalitetsmål och kommunens tjänster tydliggörs genom kvalitetsdeklarationer. Genom kvalitetsdeklarationerna, kvalitetsmål och BITT lägger man grunden för att sedan använda resultaten från brukar- och medborgarundersökningar som en central utgångspunkt för kvalitetsarbetet. Kvalitetsuppföljningen redovisas

utifrån ett antal perspektiv som brukare, medarbetare och organisation samt vilka förbättringsområden man jobbar med.

På verksamhetsnivå använder man också olika metoder och verktyg som komplement i sitt arbete, till exempel LEAN och kvalitetsuppföljning via QUALIMAX.

Regelbundet görs externa kvalitetsuppföljningar till exempel genom KKiK (Kommunens Kvalitet i Korthet), Jämförelseprojektet, jämförande nätverket Västkust, LUPP-undersökning och Kritik på teknik.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Omvärldsspaning är en viktig del i uppdraget. Utvecklingsgruppen LoM (Ledare och Medarbetare) planerar för utbildning kring omvärldsspaning. Kommunen bedriver både benchmarking och gör studiebesök för att lära av andra. Årligen tar kommunen fram en omvärldsanalys som fokuserar på sex olika områden: Kommunerna, staten och EU, Miljö hållbar utveckling och klimat, Samhälle och ekonomi, Tillväxt och befolkning, Utbildning och skola, Information tillgänglighet och effektivitet, Medarbetare, rekrytering och kompetensförsörjning. Analysen avslutas med en konsekvensbeskrivning. Varje nämnd gör också sin konsekvensanalys utifrån omvärldsanalysen i sitt budgetdokument.

Samverkan med utbildningsinstitutioner är inte så vanligt i kommunen och kan säkerligen utvecklas. Ett gott exempel att titta på är Borås stad som utvecklat flera former för samverkan med högskolan. I närområdet sker samverkan inom Region Halland och inom Göteborgsregionen. Kommunen bedriver ett EU-projekt kring personer som har svårt att etablera sig på den öppna marknaden. Projektet sker i samverkan mellan Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Vuxenpsykiatrin i Halland och flera förvaltningar inom kommunen.

Kreativitet och innovationer

För att tillvarata kreativitet och innovationer försöker man på kommunens intranät INSIDAN fånga upp goda exempel och i artikelform presentera dessa. Inom äldreomsorgen finns ett Leva-pris och inom skolan har man Lärande för livet-priset. Någon riktig strategi för att fånga kreativitet och innovationer har inte kommunen och det är något som man skulle kunna utveckla.

Ett gott exempel kring hur man kan jobba med kreativitet och innovationer är Uddevalla kommun.

It-stöd

Kommunen sjösatte sommaren 2009 ett nytt intranät: INSIDAN. Alla medarbetare har tillgång till intranätet. Mycket av den information som medarbetarna behöver i sitt dagliga arbete finns samlat här. Det finns möjligheter för chefer att blogga inom sin verksamhet. På övergripande nivå gör kommundirektören detta. I en stor organisation finns ofta flera olika it-systemlösningar och för att underlätta det dagliga arbetet för chefer och medarbetare kan ett sätt vara att bygga en portallösning som innefattar flera olika system. Kommunen säger sig också på väg att göra detta.

Nacka

Strategiskt kvalitetsarbete

I Nacka styrs det strategiska kvalitetsarbetet genom att betona att systematisk verksamhetsutveckling är ett krav som bland annat tydliggörs i resultatkontrakten för produktionens chefer. Hur och vilka metoder eller system som används är däremot upp till verksamheten att bestämma. Det finns många olika exempel på kvalitetsmetoder och flera är certifierade, varav några unika för landet, till exempel certifiering av trygg och säker äldreomsorg, där Nacka Seniorcenter Ektorp i december 2010 blev först i världen att certifieras av WHO Collaborating Center on Community Safety Promotion enligt indikatorerna för Safe Elderly. Det finns också flera andra exempel på där metoderna/systemen väckt nationellt och internationellt intresse och även premierats.

Optimus och Kristallens förskolor i Nacka tilldelades kvalitetsutmärkelsen Bättre skola 2010 som delas ut av Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ. En lärare från Nacka kommun fick, som en av tre i landet, motta Lärarnas Riksförbunds och Microsofts ”Innovativa lärarutnämning” för sitt nyskapande arbete i skolan 2011.

Det finns en övergripande servicepolicy som är en kvalitetsutfästelse. Flera olika metoder finns för att genomföra policyn. I chefers resultatkontrakt finns inskrivet att ta ansvar för att verksamheten drivs i enlighet med servicepolicyn.

Kommunen mäter och följer upp tillgänglighet via telefoni och e-post och genomför kommunspel för att skapa kunskap kring service

och sätta gemensamma förhållningssätt kring vad som exempelvis är kvalitet och gott bemötande.

Kvalitetsutveckling stimuleras och drivs kraftfullt genom jämförelser och dialog om resultat. Verksamhetens resultat och utveckling diskuteras löpande vid arbetsplatsträffar och även vid samverkanskommittéer med fackliga företrädare. Arbetsplatsträffar är enligt kommunen navet för att skapa delaktighet i kvalitetsutvecklingen

Kommunen har tydliga metoder för att följa upp kvalitativa resultat, både på övergripande nivå, nämndnivå, verksamhetsnivå och på enskilda enheter. Både kommunala och privata anordnare deltar i denna uppföljning. I redovisningen ska man bedöma om det är resultat som har brister, är okej eller bra. För att få säga att man är bra måste man återigen redovisa sina resultat i förhållande till externa jämförelser.

En viktig del i kulturen för att sträva efter ständiga förbättringar är även att kommunen lyfter fram och premierar goda exempel. Inom skolan ges Kvalitetshatten, ett kvalitetspris till förskolor och skolor som presterat goda resultat, och enheter som lyft sig särskilt mycket utifrån en sämre nivå uppmärksammas med Lyftpriset. Fjädernpriset delas ut till ett tiotal framgångsrika lärare per år som uppnår erkänt mycket goda resultat. Detta gäller både privata och kommunala anordnare. Miljö & stadsbyggnad har sedan 2005 certifierade system för kvalitets- och miljöledning där särskilt hanteringen av kundsynpunkter och förbättringsförslag uppmärksammas.

Medarbetarenkäten följer även upp att arbetsplatserna är bra på att skapa de arbetsförutsättningar som krävs för att nå de kvalitativa målen, vilket är viktigt för att resultatstyrningen ska få genomslag i organisationen.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Spaning och lärande är inte bara en möjlighet i Nacka snarare än utmanande uppmaning. Öppenhet, spaning, jämförelser och utveckling är signum för kommunen.

Kreativitet och innovationer

Verksamhetsutvecklingen drivs på alla arbetsplatser och de kontinuerliga arbetsplatsträffar ska vara navet som i huvudsak fångar kreativa idéer och förslag för att driva förbättringsarbete. För att stimulera och

stärka förnyelsearbetet driver kommunen sedan i fjol även innovationssatsningen Nästa Steg. Det är inte ett projekt i vanlig mening utan snarare en långsiktig process. Den yttersta drivkraften bakom Nästa Steg är att medborgarna ska få ut maximal service och värde för sina skattepengar. Genom Nästa Steg vill kommunen kanalisera medarbetarnas kreativitet för innovation som leder till ökat värdeskapande för Nackas medborgare.

Nästa Steg är därför en filosofi som man vill ska genomsyra hela kommunen, för alla, varje dag. Nästa Steg ska liknas vid en uppåtstigande spiral där det alltid finns ett nästa steg att ta och där stegen i sig är målet och destinationen."

Exempel på inledande aktiviteter: innovationskonsulter kan bokas in för workshops där arbetsplatserna involveras och får stöd i att skapa innovationskartor för att stimulera nytänkande, kreativitet och utveckla innovativa lösningar. Ledningsseminarier, "Träffpunkt Innovation" för chefer, fackliga företrädare och medarbetare och Innovationsgalor är forum för att såväl stimulera processen som fira etappmål för innovation och förnyelse. Uppmaningen och målbilden är "Innovativa Nacka – kommunen som alltid tar ett nästa steg". Satsningen syftar ytterst till att genom kreativitet, nytänkande och kunskapsdelning skapa innovativa lösningar som ger en bättre verksamhet för medborgarna i all kommunalt finansierad verksamhet.

It-stöd

Kommunen har en medveten strategi kring IKT-frågorna. IKT är i dag en nödvändig och kritisk faktor för att driva alla verksamheter. Därför finns det i alla verksamheter med hur man använder IKT för att driva och utveckla verksamheten. Från övergripande håll finns riktlinjer för it. Vidare genomförs ett antal övergripande projekt för att utveckla användningen av IKT. Det gäller ett helhetsgrepp för både drift av system och tillhandhållande av datorer i skolan, administrationen och övriga verksamheter.

En gemensam kommunikationsupphandling genomförs för närvarande. Ett övergripande ärende- och dokumenthanteringssystem genomförs likaså. Kopplat till nya arbetssätt genomförs olika utbildningar inom till exempel skolan och administrationen.

I Anna-projektet har Nacka kommun tillsammans med kommunerna Täby och Upplands Väsby upphandlat Pulsen för utveckling av ett modernt och interaktivt it-stöd för Socialtjänsten.

Uddevalla

Strategi för systematisk kvalitetsarbete

Uddevallasystematiska kvalitetsarbete är en integrerad del i styr- och uppföljningssystemet. Förenklat består kvalitetsarbetet i kommunen av ett antal verktyg som finns framtagna för att förbättra verksamheten och för att uppnå och för att om möjligt överträffa måluppfyllelse. Både styr- och uppföljningssystem och de olika kvalitetsverktygen (verktygslåda) är tydligt beskrivna och utvärderas återkommande. Ett gott exempel för andra kommuner på hur en kommun kan organisera och driva sitt kvalitetsarbete.

I Kommunkompassen betraktas det interna it-stödet som en viktig del i att effektivisera processer och höja kvaliteten på tjänster. Uddevalla har en it-strategi som är daterad 2000–2003. Denna kan inte anses vara aktuell i dag och det är därför svårt att se hur Uddevallas framtida strategi på it-området ser ut.

Kvalitetsverktyg

Det finns ett antal övergripande kvalitetsverktyg som beskrivs i Introduktion i ”VUV för Arbetsledare”. Dessa är:

1. Servicedeklarationer (interna jämförelser)
2. Enkätrutiner (Interna och externa jämförelser)
3. Ris och ros (interna jämförelser)
4. Nöjd-medarbetar-undersökning (intern och extern jämförelse)
5. Kompetensbaserad rekryteringsmodell
6. Ledar-feedback (interna jämförelser)
7. Ledarutvecklingsprogrammet
8. Kvalitetsnätverk – verksamhetsjämförelser (externa jämförelser)
9. EMAS-miljöledningssystemet (externa jämförelser)
10. Kommunkompassen – systemjämförelser (externa jämförelser)

Värt att lyfta fram i denna grupp av verktyg är EMAS-systemet som är mycket ovanligt i svenska kommuner och vittnar om en hög grad av systematisk när det gäller att arbeta med kommunens miljöarbete.

Utöver detta ska respektive förvaltning/verksamhet ta fram egna kvalitetsverktyg. Några exempel på detta är kvalitetskompassen inom socialtjänsten och arbetet med LEAN inom teknisk verksamhet.

Värt att nämna som ett gott exempel är de 13 tematiska arbetsgrupper som arbetar förvaltningsövergripande. Exempel på dessa grupper är Gemensamt utvecklarforum, Ekonomigruppen, Personal-

gruppen, Webbgruppen och Internkontrollgruppen. Dessa verkar bland annat inom områdena personal, ekonomi, redovisning och internkontroll. De flesta grupperna hålls ihop av en någon på kommunledningskontoret och arbetar med kommunövergripande utvecklingsfrågor.

Omvärldsspaning

Kommunen deltar i en rad av olika nätverk, framför allt på förvaltnings-/verksamhetsnivå, där kommunen har möjlighet att lyssna av förändringstrender och lära av andra. Det är svårt att utvärdera hur detta lärande och omvärldsspanande sker i praktiken. Uddevalla planerar att systematisera arbetet med omvärldsspaning under hösten 2010 . Spaningar ska ske enligt en framtagen modell och resultatet ska sammanställas på Intranät. Det ska i framtida kommunkompass-utvärderingar bli spännande att följa hur detta systematiska arbete med omvärldsspaning kommer att fungera.

Under hösten år 2009 har Chalmers haft två kurser på masternivå förlagda till Uddevalla. Den ena, Sustainable Developement In a Local Context har på uppdrag av ”Mötesplats medborgare” arbetat med områden kopplade till kommunens närdemokratisatsning. Samarbete med universitet och högskolor skulle kunna utvecklas ytterligare. Här skulle Örebro kommun kunna tjäna som ett gott exempel med ett intensivt samarbete med Örebro universitet.

Kreativitet och innovationer

I Uddevalla finns ett ”Kreativitetssystem” framtaget. Detta är ett spännande exempel på hur en kommun kan arbeta för att systematisera och utnyttja kreativitet i organisationen. Systemet är uppdelat i följande delar:

1. Förslagsverksamheten (fångar, prövar och eventuellt belönar)
2. Prestations- och innovationsbidrag, så kallade PRI-bidrag (fångar och prövar/genomför)
3. Årets medarbetare/Årets arbetsgrupp – årets prestation (belönar och synliggör)
4. Belöningssystemet (belönar)

Även arbetet i tematiska grupper kan sägas vara en del i att utnyttja medarbetarnas kompetens för att utveckla hela organisationen. ERFA-dagar (erfarenhetsutbytesdagar) är ett forum som i flera år tjänat syftet att sprida goda exempel i hela organisationen.

Inom detta område finns ett förbättringsområde för Uddevalla. Kommunen skulle kunna bli bättre på att söka och om möjligt erövra externa utmärkelser och priser. Detta är ett sätt att stärka självkänslan för medarbetare samt att få extern och intern uppmärksamhet för goda insatser. Umeå är en kommun som lyckats väl på detta område.

Internt it-stöd

Intranät är förhållandevis väl utbyggt och använt som informationsbärare för intern information. Avseende innehåll så finns här den mest behövda informationen tillgänglig. Förbättringsområdet för kommunen är att öka användningen av intranät även för de grupper som inte dagligen arbetar med datorn som redskap. Det gäller stora yrkesgrupper inom till exempel förskola och äldreomsorg. På många arbetsplatser är det fortfarande tryckta anslag och utskick av information som gäller samt muntlig spridning på arbetsplatsträffar.

Ett annat förbättringsområde är att få olika system att kommunicera med varandra med hjälp av enhetlig programvara, webblösningar, etc. I dag får många anställda hantera en flertal olika system för till exempel ekonomi, verksamhetsuppföljning, registrering och rapportering. Många gånger är det arbetskrävande att utbyta data mellan dessa system.

Östersund

Strategiskt kvalitetsarbete

Östersund har en tydlig och väl förankrad övergripande kvalitetspolicy som innehåller dimensionerna tillgång/tillgänglighet, inflytande, bemötande och kompetens. Den är en viktig del i kommunens styrsystem och återfinns bland annat i lönekriterier och medarbetarpolicy. Dock finns det ingen hänvisning till denna i kommunövergripande budget, vilket kan ses som ett möjligt förbättringsområde.

Kommunens miljöcertifiering enligt ISO 14 000 och EMAS är ett gott exempel på systematiskt utvecklingsarbete inom miljöområdet.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Det finns ett antal olika kvalitetsverktyg som används i kommunen. Servicedeklarationer och en övergripande synpunkts-/klagomålshantering är exempel på sådana som omfattar alla verksamheter. Arbetat med att mäta brukarsynpunkter anges som ett kvalitetsverktyg, även om det görs på olika sätt i förvaltningarna. Processen kring

kommunens kvalitetspris kan också betraktas som ett kvalitetsverktyg.

På kommunövergripande nivå finns ett antal olika utvecklingsforum för att utveckla övergripande system. Dessa arbetar bland annat med löner och personal, upphandling, ärendehantering, it och information. Det finns i dag tio sådana forum och i dessa finns representanter från olika förvaltningar. Dessa utvecklingsforum är ett gott exempel på hur utvecklingsarbetet kan skötas strukturerat och projektorienterat.

Det finns exempel på andra verktyg och metoder för kvalitetsutveckling som används i förvaltningarna. Några av dessa skulle kunna lyftas upp på kommunövergripande nivå.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Ett gott exempel på omvärldsspaning i Östersund är de resor som genomförs på genom att förvaltningar kan söka medel för att genomföra internationell spaning. Det finns upp till 100 000 kronor att tillgå per förvaltning. Ett sådant stöd är en viktig signal till personalen kring vikten av spaning utanför kommunen. Kommunen har även influerats av många spännande idéer vid de besök som genomförts.

År 2008 togs en övergripande spaning fram i samarbete med Kairos Future. Det skedde vid revideringen av Tillväxtstrategin. Omvärlden är i snabb förändring varför den kan anses vara lite gammal. Det finns möjligheter att stärka den lokala, regionala och nationella omvärldsspaningen. För att kunna orientera sig i omvärlden krävs återkommande spaning som kommer kommunens egna verksamheter till del. Detta sker till viss del vid kommunens budgetkonferens, men detta kan stärkas.

Kreativitet och innovationer

Ett kreativitetssystem bör innehålla delarna:

- System som fångar upp och klargör goda idéer
- Stöd till kreativitet. Det kan vara kompetensutveckling, utvecklingstid, ekonomiskt stöd.
- System som sprider och kommunicerar innovationer till hela organisationen.
- Belöning av goda exempel och nya idéer.

I Östersund har kvalitetspriset till viss del denna roll. Dock engage-

rar priset få enheter. För att bli en motor för kreativitet bör engagemanget och deltagandet omfatta fler verksamheter. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att komplettera kvalitetspriset med ytterligare kreativitetssystem. En inspiration skulle kunna vars det kreativitetssystem som Uddevalla kommun har utvecklat.

Kommunen har de senaste åren erhållit flera externa utmärkelser. Exempel är Sveriges bästa klimatkommun 2010, Huvudstad i matlandet Sverige 2011, Stadsträdgårdsmästare kommunpris 2010, Årets Friendsprestation 2010. Detta är goda exempel på hur kommuner kan stärka sin image kring nytänkande och kreativitet.

It-stöd

Det finns en förbättringspotential kring att utveckla intranät till att bli en central och individuellt anpassad informationsbärare för alla kommunanställda. Ett sådant arbete pågår och en ny intranätportal kommer att sjösättas under år 2011. Det finns även en utvecklingspotential för att öka tillgången av datorer i kommunen, framför allt på enheter inom gruppboenden, fritid med mera.

Många av kommunens it-verktyg har svårigheter att kommunicera med varandra. Det är få system där data kan flyttas utan handpåläggning mellan olika system inom till exempel ekonomi, personal, verksamhetsstyrning etc.

Utvärderarna har inte kunnat hitta en samlad it-policy/strategi med mål och ansvar kring de frågor dom nämns ovan.

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker

- Strategier för samhällsbyggande
- Samarbete med civilsamhället
- Samarbete med kulturlivet
- Stöd till näringslivet
- Internationella kontakter
- Hållbar utveckling

Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och

internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

Kinda

Strategier för samhällsbyggande

I Kinda är utvecklingen av kommunen i samverkan med det omgivande samhället ett prioriterat område. Visionen och de strategiska områdena är tydligt fokuserade på tillväxt och samhällsutveckling. De sju strategiska områden är exempelvis Infrastruktur/kommunikationer, näringsliv, samverkan, kompetens, uthålligt samhälle/Agenda 21, marknadsföring och kultur.

Ett exempel på detta är det tillväxtprogram som kommunfullmäktige antog 2004 som ledde till ett bildande av Växtkraft Kinda som är en ekonomisk förening. Föreningen leds av en styrelse med representanter för enskilda företag, lokala banker, näringslivsorganisationer, fackliga organisationer och representanter för kommunledning. Ett antal projekt har bedrivits och bedrivs i föreningens regi, som till exempel "Det goda värdskapet", kvinnligt företagande, KindaMat, utveckling av Kinda kanal och sjösystemet, affärsplan för att utveckla åretruntverksamhet i alpint skidcentrum Tolvmannabacken.

I regionförbundet Östsams regi, har arbetet påbörjats att utifrån regional utvecklingsplan (RUP) utveckla en regional översiktsplan. Vi är en del av fjärde storstadsregionen där Linköping och Norrköping är motorerna.

Samarbete med civilsamhället

I kommunen finns ett tiotal byalag/lokala utvecklingsgrupper som arbetar med utvecklingen av sina respektive närområden. Flertalet har möjlighet att söka så kallad bygdepeng som finansieras av kommunen, länsstyrelsen och landstinget.

Sedan ett antal år tillbaka finns det en grupp människor som ideellt arbetar som Kindaambassadörer. De sprider i huvudsak information om Kinda och har en egen plattform på kommunens hemsida. Andra exempel på ideella krafter som verkar i kommunen är väntjänst och nattvandrare.

Kulturområdet har hög prioritet i Kinda. Kinda kommuns kultur- och fritidsförvaltning samordnar och leder arbetet med de frågor som

ryms inom förvaltningens ansvarsområden: bibliotek (Kisa, Rimforsa, Horn), emigrantmuseum (Café Columbia), fritid- och kulturfrågor, fritidsgård, Kinda lokalhistoriska arkiv, musikskola. Kommunen samlar föreningarna till föreningsträffar sektorsvis, där kulturföreningar är en av 18 verksamhetsgrupper.

Ett gott exempel är för övrigt att Kisa bibliotek och fritidsförvaltningen är kvalitetssäkrade enligt Växtkraft Kindas "Nöjd gäst- och kundgaranti". Kvalitetskriterierna finns i verksamheterna och på hemsidan.

Det finns cirka 150 föreningar i kommunen som täcker ett brett spektrum av olika intressen. De föreningar som bedriver ungdomsverksamhet har möjlighet att erhålla kommunalt aktivitetsbidrag. Verksamhetsbidrag (aktivitets-, ledarutbildnings- och administrationsbidrag), hyressubventionering samt drift- och investeringsbidrag till egna anläggningar är exempel. Föreningar som sköter drift av vandringsleder, badplatser, skidspår och fotbollsarenor får speciella bidrag.

För ungdomar har kommunen en ungdomslots som kan stödja och informera i diverse frågor, exempelvis om man vill bilda förening, tips när man flyttar hemifrån, ta körkort, söka arbete etc.

Stöd till näringslivet

Näringslivssamverkan och stöd till lokala företag är ett prioriterat område i Kinda.

Kommunen samverkar med näringslivet inom den ekonomiska föreningen Växtkraft Kinda. Den drivs av Kinda kommun, näringslivet, olika organisationer och bankerna. Växtkraft Kinda ska utveckla Kinda till en attraktiv boende-, arbetsmarknads- och besöksregion. Näringslivssatsningarna är ett gott exempel på aktivt och långsiktigt arbete genom samverkanslösningar.

Ett antal projekt har bedrivits och bedrivs i föreningens regi, som till exempel "Det goda värdskapet", kvinnligt företagande, KindaMat, utveckling av Kinda kanal och sjösystemet, affärsplan för att utveckla åretruntverksamhet i alpint skidcentrum Tolvmannabacken.

Företagarpubar, frukostmöten med Svensk Handel etc. arrangeras kontinuerligt. Från och med hösten 2008 är Växtkraft Kinda i samma lokaler som Kinda Lärcentrum, allt för att skapa samsyn och förståelse för varandras verksamheter.

Lärcentrum ansvarar i nära samarbete med Växtkraft Kinda för att

det lokala näringslivet förses med nödvändig kompetens, till exempel gymnasie- och lärlingsutbildningar. Så långt det är möjligt arrangeras kurser där både deltagare från kommun och näringsliv deltar. Där drivs också universitetsutbildningar på distans.

Växtkraft Kinda är i ständig förändring och kan snabbt ställa om, när förutsättningar ändras. I samband med finanskrisen riggades ett projekt för att säkra den långsiktiga kompetensen på våra större företag. EU:s regionala fond, företag och kommun finansierade. Det stärkte företagen inför konjunkturnedgången.

I Svenskt Näringslivs rankning av företagsklimat är Kinda kommun på plats 125 av 290. Kinda har klättrat från plats 202 till 125 sedan 2007.

Internationella kontakter

Kommunen har tagit fram en policy för internationellt arbete. Kinda har sedan andra världskriget en etablerad vänort i Eno kommun i Finland. Under 1990-talet startades samverkansprojekt med Amata kommun i Lettland. Dessa har sedan utvecklats till att även innefatta Pskov i Ryssland.

Kinda och Amata har exempelvis samarbetat kring äldre- och handikappomsorg, utveckling av kartprogram, lednings- och demokratifrågor och även kring socialt utsatta familjer och barn. I det senare projektet drevs ett trepartssamarbete där staden Pskov i Ryssland var den tredje parten. Kinda har även samverkat med ett flertal av Amatas grannkommuner och med dåvarande Cesis region. I några av projekten har Boxholms och Ydre kommuner deltagit och Kinda har även haft samarbete med landstinget i Östergötland.

Partnerskapsprogram har de senaste åren drivits tillsammans med Kimilili kommun i Kenya. Sporadiska kontakter har också funnits med Tjeckien, Polen och USA. Omvärlden påverkar oss alltmer och sambandet mellan det lokala och globala blir allt tydligare.

Det är tydligt uttalat i kommunen att det är väsentligt att Kinda kommun bör ha inslag av internationella kontakter och samverkan.

Hållbar utveckling

Hållbar utveckling är ett av de sju strategiska områdena i budgetdokumentet. Flera regionala miljömål följs upp i den årliga miljöredovisningen och ytterligare mål för verksamheten finns i kommunens värdegrund.

Hållbar utveckling betyder att ”utvecklingen tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov”. Denna definition är den mest kända och kommer från Brundtland-kommissionens rapport ”Vår gemensamma framtid 1987”.

Hållbar utveckling i Kinda består av tre ömsesidigt beroende delar:

- ekologisk hållbarhet
- social hållbarhet
- ekonomisk hållbarhet

Inom Kinda kommun är det inte någon viss person som har ansvaret för ”det där med miljö”. Alla anställda har ett personligt ansvar att i sitt dagliga arbete agera för att det Hållbara Kinda blir verklighet. Varje verksamhetsledare har ansvar att ständigt utveckla sitt arbetssätt för att farten mot målet ska ökas.

Miljötillståndet i kommunen övervakas genom ett antal olika undersökningar och mätningar. Varje år utförs en sammanställning av statistiken som redovisas i miljöredovisningen. Nyckeltal används för att göra det möjligt att se förändringar över tiden och göra jämförelser mellan kommuner. I miljöredovisningen beaktas även de nationella och regionala miljömålen.

Kungsbacka

Strategier för samhällsbyggande

Allt fler undersökningar och analyser av hur kommunerna ska kunna lösa sitt framtida uppdrag pekar på vikten av att samverkan med frivilliga krafter. För att detta ska kunna ske systematiskt krävs en övergripande strategi – något som Kungsbacka kommun saknar. När det däremot gäller samverkan med kulturlivet, näringslivet och det internationella arbetet har fullmäktige fastställt strategier för dessa områden.

Samarbete med civilsamhället

Kommunens samverkan med civilsamhället är inte så utvecklat i Kungsbacka. Det samarbete som sker är på verksamhetsnivå efter egna initiativ från verksamheten. Den som vill bilda en förening kan göra det med hjälp av en guide på kommunens hemsida.

Inom äldreomsorgen har man provat att försöka stimulera frivillig organisationerna genom att erbjuda uppdrag, men man har inte lyckats.

Samarbete med kulturlivet

Under 2011 inleds ett nytt arbetssätt för att möta föreningar och det övriga civilsamhället som bland annat kommer att utmynna i återkommande öppna kvällar.

Kommunens kulturutbud för barn och unga är stort och man erbjuder musik, dans, drama och bild. Man samarbetar med skolan för att integrera kulturen i skolans dagliga undervisning. Det finns möjligheter till kulturutflykter till kulturmiljöer som Naturum, Äskhult och Tjolöholm. I region Halland finns olika konsulenter med verksamhetsområden kring kultur och konst. Det finns en egen regionteater, Teater Halland, som ligger i Varberg. Hallands alla resurser finns för att stödja och utbilda pedagoger och utvecklingsområden i hela regionen och konsulenternas uppdrag består i att stärka konst och kultur även i Kungsbacka.

För att ytterligare stimulera intresset för kultur delar kommunen årligen ut kulturstipendier och kulturpris.

Kommunen tar initiativ till flera olika kulturevenemang som Kammarmusikfestival, Kulturnatt, Bräckliga Bruna Byggen (kommuninvånarnas pepparkaksbyggen tävlar om bästa bygge), Skördefest, Julmarknad. Inom barn- och ungdomsverksamheten genomförs olika filmdagar till exempel Antirasistiska filmdagar som innehåller både film och seminarier.

Stöd till näringslivet

Samarbete och stöd till näringslivet är en viktig faktor för kommunens tillväxt. Kommunens För att ytterligare öka stödet planerar kommunen att inrätta en företagslots. Man använder i dag den nyföretagarrådgivning som finns regionalt. När det gäller stödet till befintliga företag finns Nyföretagarcentrum. (Nyföretagarcentrum är en ideell stiftelse med verksamhet i hela Sverige.) Kopplat till Nyföretagarcentrum finns ALMI och CONNECT Väst. Dessa tre aktörer är fristående och helt oberoende av varandra.

För att få förståelse över vad som händer på näringslivssidan genomför kommunen regelbundet nöjdhetsundersökningar och analyserar resultat från Svenskt Näringslivs undersökningar. Kommunen är på väg att ytterligare utveckla instrument för att kunna genomföra undersökningar kring näringslivet i Kungsbacka.

När det gäller samarbetet mellan skolan och näringslivet har man skapat ett samverkansprojekt Made by Kungsbacka som syftar till att

skapa en ökad förståelse för sammanhang mellan skola och omvärld. Man jobbar dessutom med Ung företagsamhet.

Internationella kontakter

Kommunen har flera vänorter i norden som till exempel i Danmark (Aalestrup), Norge (Nannestad) och Finland (Taipalsaari). Sedan 1998 har man också ett samarbete med Sternberk i Tjeckien. Samarbetet med Sternberk är ett så kallat "Twin City Agreement", vilket innebär att avtalet är godkänt av båda kommunernas fullmäktige och har registrerats hos EU. Toråsskolan, Maleviksskolan och Kullaviksskolan har årliga utbyten med skolor i Sternberk.

Föreningen Norden Norra Halland har vänortsavtal med Danmark, Norge och Finland. Inom ramen för detta vänortsavtal har det förekommit "fyrkantsmöten". Vid träffarna har en dag avsatts åt att diskutera kommunala frågor.

KRUT (Kulturell mångfald, Reell integration, Unga talanger och Teknik i undervisningen) är ett treårigt projekt med 29 partners från Sverige, Norge och Danmark.

Kommunen ingår i ett kommunalt partnerskapsprogram med den sydafrikanska kommunen Drakenstein inom ramen för det av Sida finansierade kommunala partnerskapsprogrammet. Inriktningen på partnerskapet syftar till att utveckla ungdomars möjlighet till att bli ansvarstagande demokratiska medborgare samt att utveckla deras möjlighet att utöva inflytande.

Hållbar utveckling

Fullmäktiges antagna miljömål tar sin utgångspunkt i regeringens miljömål. Alla nämnder ska bryta ned dessa mål till sin verksamhet. Redan för 15 år sedan antogs en strategisk ÖP med fokus på hållbar utveckling. Den används dagligen och behövs eftersom kommunen, som man själv beskriver det, växer nästan okontrollerbart. Man jobbar hårt för att öka kollektivåkandet –man har ansökt och fått klimatanpassningspengar för att öka cyklandet och öka antalet gasbussar.

Särskilda informationssatsningar till medborgarna görs via kommunens hemsida, en miljökalender som skicka till alla hushåll och miljödagen då miljöpris delas ut.

Kommunen genomför frukostmöten för att informera företag och föreningar om miljöarbetet. Miljöforum Halland är en arbetsgrupp för miljöfrågor där företagarna ingår.

Arbetsgruppen för Agenda 21, som består av företagare, studieförbund med flera träffas två gånger per år. Inom denna arbetsgruppen har man bland annat jobbat med ÖP och FÖP, varit remissinstans vid framtagandet av miljömålen, deltagit i utvecklingen av kommunens miljörapport och genomfört ett antal föreläsningar.

Internt i organisationen finns miljösamordnare på varje förvaltning som träffas varje år för informations-, erfarenhetsutbyte och lärande. Inom skolan har miljöombud. Miljöutbildningar anordnas som riktar sig till samtlig personal och kan till exempel handla om klimat och energi. Serviceförvaltningen, som ansvarar för kommunens fastighetsbestånd, arbetar på olika sätt med energieffektiviseringsprogram. Man har särskilt utbildat sin personal.

Nacka

Strategier för samhällsbyggande

I majoritetsprogrammet finns uttalat vikten av att kommunen blir än bättre att samspela med medborgarna, företag och organisationer för att utveckla och gemensamt bygga kommunen. Dialogen kring samhällsbyggnad är omfattande i Nacka som är en kommun i kraftig tillväxt. Samrådsmöten, kvartersdialog och fokusgrupper är exempel på metoder som används.

Några exempel. I det pågående arbetet med ny översiktsplan har olika frivilligkrafter engagerats. De har bland annat fått vara med i arbetet med grönprogram, kustprogram och kulturmiljö program. Arbetet har bland annat skett i samrådsform och på alla sex biblioteken har ordnats öppet hus för den som velat veta mer om vad förslaget innebär, ställa frågor eller föra fram synpunkter. Minst 45 förtroendevalda i Nacka har medverkat på seminarier eller på annat sätt. Även näringslivet har deltagit i seminarier. Översiktsplanerarna har också träffat och lyssnat på synpunkter från Brottsförebyggande rådet, Handikapprådet, Naturvårdsrådet och Näringslivsrådet. Information och en utställning om förslaget finns på kommunens webbplats, i Nacka stadshus och på alla bibliotek.

En speciell satsning är riktad till ungdomar. Inom ramen för ”Ungt inflytande” feriearbetade ett antal gymnasieungdomar med att ta fram sin bild av drömsamhället ”Nacka 2030”, med utgångspunkt i översiktsplanens mål. Under hösten 2010 informerade ungdomarna om översiktsplanen och sin rapport om drömsamhället i skolorna och samlade in synpunkter från andra elever.

Kommunen har också under de senaste åren utarbetat program för grönområdena, kusten och kulturmiljön. Även här inbjöds allmänheten till öppet hus och dialog vid flera tillfällen.

I utredningen om att skapa två nya kulturhus och idrottsanläggningar i kommunen har också frivilligkrafter varit med.

I arbetet med att utveckla Fisksätra, ett bostadsområde i kommunen, har också frivilligkrafter varit med och är med. Detta omfattande arbete har drivits under lång tid och har utvärderats och utvecklats över tid. Arbetet redovisas löpande på hemsidan och genom andra befintliga informationskanaler och sammanfattas i demokratibokslutet.

Samarbete med civilsamhället

I majoritetsprogrammet finns uttalat att frivilligorganisationer ska ha bra stöd. Kommunen har en särskild koordinator för volontärfrågor och det finns en särskild hemsida där det finns information – www.volontär.nacka.se. Det finns principer antagna för volontärverksamheten. Verksamheten syftar till att engagera frivilliga krafter i olika verksamheter på olika sätt. Kommunen har samverkan med ideella föreningar vad gäller uthyrning av lokaler. I samverkan med föreningar drivs projektet Upptäck naturen som ska göra naturen mer intressant och tillgänglig för medborgarna.

Majoritetsprogrammet innehåller flera olika strategier för att utveckla samverkan och stöd med kulturlivet. Detta är kopplat till mål och budget. Kommunen har flera olika strategier. De skriver avtal med kulturutövare som erbjuder kulturverksamhet till barn och unga. Ungdomar mellan 16 och 25 år kan söka bidrag för att fördjupa sig inom konst, musik, litteratur, teater, foto, film, video, dans, konsthantverk, kulturmiljö och hembygdsvård. Ungdomar mellan 13 och 20 år kan söka ”peng direkt” för att realisera i konstnärlig idé. I kommunen finns det flera kulturhus och möjligheterna att utveckla ytterligare två har utretts. Ett är tänkt att ligga i ett av kommunens bostadsområden som ska utvecklas. Kommunen driver ett projekt för att utveckla ett museum i Fisksätra. I projektet är olika aktörer inom kulturområdet engagerade.

Kommunen stödjer att det anordnas skördemarknad och julmarknad i Velamsund och i Nyckelviken (två naturreservat).

Kommunen är med och ordnar aktiviteter i samband med skolavslutningen.

Kommunen stödjer lokala företag inom besöksnäringen genom att bland annat vara med på bröllopsmässan. Kommunen stödjer Ältafestivalen och Ormingekarnevalen. Nytt för i fjol var en sommarjobbssatsning där 30 ungdomar fick möjlighet att själva skapa kulturarrangemang och idrottsevangemang. Marcusplatsen förvandlades för en kväll till en samlingsplats efter uppropet ”Come together” på initiativ från en grupp sommarjobbsungdomar. Ungdomarna ordnade en festival/träffpunkt där Nackaborna kunde mötas över åldersgränserna. Från utomhusscenen i Sickla bjöds det på underhållning av elever från cirkusprogram och musik av såväl etablerade band som debutanter. En annan ungdomsgrupp planerade och genomförde en fotbollsturnering med underhållning starkt influerat av fotbolls-VM: ”Waka Waka it’s time for Nacka”. Motsvarande sommarjobbssatsning planeras 2011.

Stöd till näringslivet

Näringslivssamverkan och stöd berörs i majoritetsprogrammet med koppling till mål och budget. Arbetet är väl utvecklat och Nacka är en drivande aktör kring dessa frågor även i regionen. Kommunens näringslivsdirektör verkar bland annat genom ett näringslivsråd.

Rådet arbetar för att utveckla Nackas näringsliv och består av en sammansättning med representanter från näringslivet och politiskt valda ledamöter för att goda förutsättningar att beakta näringslivets intressen och främja etableringar av nya företag i kommunen.

På det lokala planet anordnas tillsammans med företagarna exempelvis frukostmöten kring aktuella frågor och det anordnas en årlig företagarträff som är en mässa där det också finns föreläsningar. Kommunen är en av medarrangörerna av mässan.

Kommunen är drivande i samarbete Stockholms Business Alliance (SBA). Nacka stödjer även företag som vill bli miljödiplomerade.

Sedan årsskiftet finns det i Nacka en ny nämnd, Arbets- och företagsnämnden. Nämndens uppgift är att samordna kommunens arbetsmarknadsinsatser och att samverka med andra myndigheter och även privata aktörer som har frågan om egen försörjning som uppdrag.

Internationella kontakter

Det finns en policy för kommunens internationella arbete. Ansvaret för internationella frågor är delat mellan Kommunstyrelsen och Arbets- och företagsnämnden.

Kommunens övergripande inriktning är att det internationella arbetet ska drivas i verksamheterna. Kommunen har en internationell samordnare samordnar och stödjer olika aktivteter. Kommunen har ett aktivt internationellt utbyte. De är med i nätverket Edge Cities Network (ECB) där kommunen är en av de drivande parterna. De är även med i nätverket Union of Baltic Cities och samt ENSA – European Network of Social Authorities.

Kommunen har flera vänorter som de arbetar mer eller mindre aktivt med. För närvarande är samarbetet särskilt aktivt med Adalar i Turkiet och Kisumu i Kenya där flera samarbetsprojekt drivs med stöd av bland annat ICLD. De har utbytt erfarenheter kring att vårda kulturhistoria. De har även utbytt erfarenheter inom renhållning och avfallshantering. Projekten har utvärderats. Peak-projektet är ett samarbete med de kommunala skolorna och med Santa Monica i Kalifornien om energieffektivisering. På Nacka gymnasium finns flera program där eleverna går kortare eller längre tid i utlandet. Skolan har kontakt med kommuner i dessa länder.

Nacka är ledande partner i ett projekt som heter Innovation Hub som drivs inom ramen för ECB som är finansierat Interreg IVC. Projektet om det kulturhistoriska centret i Fiskasätra, HAMN, är finansierat av regionalfonden ERUF. Tillsammans med Ballerup i Danmark drivs ett ungdomsprojekt, Youth Camp 2011, som finansieras av Youth in Action. Projekt som finansieras av ICLD har nämnts ovan. Nacka är även med i utbytesprojekt för skolsköterskor med tre andra kommuner i länet samt deras vänorter som finansieras EU-programmet Leonardo.

Hållbar utveckling

Hållbar utveckling är ett av Nackas prioriterade områden och handlar inte bara om ekologi utan även social och ekonomisk hållbarhet som tillsammans och i samverkan med varandra skapar en hållbar utveckling. Två av kommunens övergripande mål är att arbeta för en god livsmiljö och långsiktigt hållbar utveckling samt en trygg och säker kommun.

I samband med att majoritetsprogrammet för perioden 2006–2010 låg bland annat fokus på nya naturreservat och att utvidga tillgången till Nackas stränder, samt säkerställa att allt byggande och all planering ska bidra till en långsiktigt hållbar utveckling. Man jobbar också aktivt med exempelvis klimat- och energifrågor.

Kommunen har en särskild politisk hållbarhetsberedning som har det politiska ansvaret. Ett av kommunens övergripande mål är kopplat till hållbar utveckling. Hållbarhetsbokslut görs regelbundet. Det finns en särskild direktör som arbetar med frågor kopplade till hållbar utveckling och det finns en enhet under denna som arbetar med dessa frågor.

En ”strategi för att minska energianvändningen i Nackas kommunala verksamhet” håller på att tas fram. Kommunen arbetar med samordnade transporter till kommunens enheter.

Det innebär att företag som ska leverera varor till exempelvis en skola lämnar det i en terminal i Västberga där sedan ett företag tar alla varor till den skolan och skickar en bil. Kommunen har tagit fram en resepolicy som följs upp. I princip ska inte privat bil användas i tjänsten. Det finns även en bilpool för resor i tjänsten och de som har miljöbil behöver inte betala parkeringsavgift vid stadshuset och ger en subvention till dem som köper ett helårskort för kollektivtrafik. Arbetet följs upp bland annat upp i hållbarhetsbokslut.

Uddevalla

Övergripande strategier för samhällsbyggande

Området samhällsbyggande är ett mycket starkt område i Uddevalla på aktivitetsnivå. På två delar finns mål och indikatorer i KF:s styrkort som kopplar till detta område. Dels berör det näringslivsutveckling, dels berör det byggande av ett hållbart samhälle med fokus på miljön. Kommunen gör även ett välfärdsbokslut och ett miljöbokslut. Samverkan med frivilligkrafter, kulturliv och det internationella arbetet är inte lika tydligt upptagna i styrkortet. Förtydliganden av kommunens strategier inom dessa områden skulle kunna stärka arbetet inom området samhällsbyggande.

Under nedanstående rubriker presenteras en del av de aktiviteter som kommunen genomför inom området samhällsbyggande. De förbättringsförslag lyfts fram representerar inga ”blinda fläckar” inom området. De representerar aktiviteter som ytterligare kan stärkas för att nå full poäng inom respektive område.

Samverkan med frivilligkrafter och andra aktörer inom civilsamhället

Kommunens stöd till frivilligsektorn är tydligt både avseende ekonomiskt stöd och stöttning med andra former (till exempel rådgivning,

lån av utrustning med mera). Det finns även ett stöd till oorganiserade grupper via till exempel ”Giraff” som ett kulturstöd till åldersgruppen 13–26 år. Det finns samarbete kring skötsel av lekplatser, spår och leder, utsättning av fiskar etc.

Ett gott exempel på samverkan med näringsliv och andra organisationer för att skapa mervärde för Uddevallaborna är byggandet av den vackra strandpromenaden. Inom projektet MSM har samarbetsdeklarationer tecknats mellan kommunen och närdemokratiområden.

Ett annat gott exempel på samverkan med civilsamhället är bildandet av Destination Uddevalla som startades i januari 2010. Destination Uddevalla som är en ideell förening där Uddevalla kommun och näringslivet har gått tillsammans och har som mål att stödja och utveckla besöks- och turistnäringen i Uddevalla kommun. Ett mål är att utveckla Uddevallas varumärke. Effekterna av denna satsning kan av naturliga orsaker inte bedömas i denna utvärdering.

Något som kan stärkas inom området är att hitta fler mötesforum där kommunen och frivilligkrafter kan mötas. I dag är det framför allt brukarråden som är kopplade till olika anläggningar som har denna roll. Något annat som kan stärkas är ytterligare stöd, ekonomiskt eller personellt, till personer eller oorganiserade grupper som aktivt vill bidra till utvecklingen av lokalsamhället.

Samverkan med kulturlivet

Sedan förra utvärderingen i Uddevalla har det bildats ett kulturråd som är kommunens kontaktyta med kulturlivet. Det finns flera lokaler som används för kulturutbud i kommunen, till exempel Agnebergshallen och Lilla kulturhuset som invigdes hösten 2009.

Kommunen har en kulturskola där det 2009 fanns nästan 1 400 elever.

Flera kultursatsningar sker med regionalt stöd eller i samarbete med andra kommuner. Inom biblioteket finns bland annat ett samarbete med Vänersborg, Trollhättan, Lysekil och Lilla Edet kring inköp av medier. I kommunalförbundet Fyrbodal finns ett samarbete kring kulturfrågor, bl.a. arrangeras kulturläger för unga.

Flera stora kulturaktiviteter arrangeras i Uddevalla där kommunen medverkar mer eller mindre. Exempel på detta är fjordfestival, nationaldagsfirande, folkmusikfestival, filmfestival och kulturdagar.

Kommunens roll i utveckling av näringslivet

Organisationen ”Uddevalla näringsliv” är småföretagardelegation och agerar bland annat remissorgan kring frågor som rör näringslivet.

Kommunens stöd till och samarbete med näringslivet är mycket omfattande. Kommunen arrangerar näringslivsfrukostar, seminarier, EU-utbildningar med mera.

Det digitala upphandlingssystemet Oreo har startats. Kommunen har arrangerat utbildningar i Oreo riktad till lokala företag för att ge dem en möjlighet att vara med och lämna anbud via detta system.

Kommunen har tagit fram en informativ guide för företagare där foton och kontaktuppgifter finns på handläggare som kan hjälpa företag med olika uppgifter. Tanken är att kommunen ska leva upp till begreppet ”en dörr in” för företagen, vilket innebär att kommunen ska ansvara för att företagen får den hjälp de behöver utan att kontakta flera olika personer.

Sedan två år tillbaka finns projektet Entreprenörsarenan, en ideell förening. Projektet är kopplat till Högskolecentrum Bohuslän och syftet är att skapa en miljö där idéer och människor möts för att utveckla företag.

Förbättringsmöjligheter finns när det gäller att skapa fler bryggor mellan kommunal verksamhet och näringslivet, där de olika organisationerna kan dra nytta av varandra genom praktiskt samarbete. Exempel finns i dag inom bland annat jobbcentrum och gymnasiet. Södertälje är en kommuner som har många samarbeten mellan verksamheter och det lokala näringslivet.

Internationella kontakter

Det finns många exempel på internationellt utbyte. Uddevalla har sex vänorter. Loima, Finland, Jõhvi, Estland, Thisted, Danmark, North Ayrshire, Skottland, Mossfellsbaer, Island, och Okazaki, Japan. Det finns ett ”letter of intent” med Alexandria, bland annat kring näringslivsutbyte. Mycket av utbytet sker inom områdena kultur och skola, men det finns även flera exempel på erfarenhetsutbyte kring kommunala tjänster.

Kommunen medverkar i SERN-nätverket som är ett samarbete mellan italienska och svenska kommuner på flera olika områden. Ett annat nätverk där kommunen medverkar är ”Safe Community” som består av cirka 130 kommuner i olika delar av världen som samarbetar inom området folkhälsa.

Några spännande projekt som är EU-finansierade i och vissa fall bygger på samarbete mellan olika länder är Det mångspråkiga biblioteket, Mötesplats Medborgare – MSM, Mötesplats Dalaberg, Comenius-projektet ”Culture in our town, from the past to the future evolutions and changes”.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att tydligare marknadsföra kommunen internationellt, till exempel på mässor och konferenser, för att främja kommunen som turistmål, arbetsmarknad, bostadsort eller på annat sätt.

Hållbar utveckling

Genom det miljöledningssystemet (EMAS) och miljöredovisningen går det att få en god insyn i hur kommunen arbetar med miljöfrågor. Kommunen arbetar i de egna verksamheterna med att minska utsläpp av växthusgaser, kemikalier eller andra miljöbelastande ämnen. Exempel på insatser är den höga andelen bilar som drivs med alternativa drivmedel och en satsning på miljöanpassade rengöringsmedel inom städverksamhet. Andelen förnyelsebar energi och återvunnen energi ökar i det egna fastighetsbeståndet. Dock finns det ytterligare möjligheter till satsningar. Andelen ekologiska livsmedel som köps in är låg och pappersanvändningen ökar i organisationen.

Det finns ett mål i kommunens miljöarbete som säger att ”kommunen ska verka för att samtliga medborgare och lokala verksamhetsutövare medverkar till att minska den totala miljöbelastningen.” Kommunen har många exempel på olika möten och arrangemang som har haft till syfte att informera om miljöarbete. Exempel är Bilfri dag, Energi och klimatsmart dag, tipspromenader, samarbete med studieförbunden och Bohusläns museum kring semiarier. Hemsidan innehåller mycket miljöinformation.

Ett gott exempel på arbete inom hållbar utveckling när det gäller ”social hållbarhet” är ”Navet” i Dalaberg som verkat i 15 år. Navet deltar nu i projektet Mötesplats Medborgare som är ett projekt där medborgarstyrelser bildas. Dalaberg är ett område med social och etnisk skiktning. I samverkansprojektet ingår bland annat boende, föreningar, studieförbund, bostadsnyttan, kyrkan, bibliotek, förskola, skola och öppna förskolan.

Östersund

Strategier för samhällsbyggande

Det finns mer eller mindre tydliga strategier/handlingsplaner formulerade av kommun en kring de områden som tas upp i detta kapitel. Det är utvärderarnas intryck att det är inom området samverkan med civilsamhället och inom det internationella utbytet som styrdokumenten är svagast. Det finns en strategi för att utveckla samverkan med mellan Östersunds kommun och idrottsrörelsen. Det finns inget samlat som anger samverkan med de andra delarna som finns inom det som brukar betecknas civilsamhället. Här kan Örebro tjäna som ett gott exempel. På det internationella området finns en internationell strategi från 2007. Här anges inga konkreta mål och utvärderarna har inte kunnat se hur den följs upp.

Det starkaste styrdokumentet inom området är miljöpolicyn. Denna är också tydligast kopplad till budgetdokumentet och uppföljningen av detta.

Samarbete med civilsamhället

Östersund har många olika stödformer till föreningslivet. Det finns olika former av ekonomiskt stöd, till exempel startbidrag, driftsbidrag, aktivitetsstöd, evenemangsbidrag och investeringsstöd. Stöd ges även till lokaler, till exempel Teaterverkstaden.

De flesta exemplen på samverkan med föreningslivet sker inom idrottsrörelsen. Det stämmer väl med den profilering som kommunen gör på att bli europaledande som vintersportregion. Hur samverkan sker på detta område, där även företag och universitetet är viktiga aktörer, är ett mycket gott exempel på hur kommuner kan bygga upp ett varumärke.

Samverkan med andra aktörer inom civilsamhället som frivilligorganisationer och enskilda, sker inte på ett lika tydligt sätt. Ett tecken på detta är att det inte finns ekonomiskt stöd till ickeorganiserade personer/grupper. Detta är en gråzon, men många kommuner har hittat former för att ge ett sådant stöd. Kungälv, Mark och Trollhättan är kommuner som gör detta.

Samarbete med kulturlivet

Sedan förra kommunkompassutvärderingen har kommunen bildat ett kulturforum som träffas en gång per år. Målet är att i samverkan med kulturföreningarna i kommunen utveckla kulturlivet. finns Sam-

verkan kultur som träffas cirka fyra gånger per år. Ett steg framåt enligt kommunkompassens kriterier.

Andra positiva anslag som bör uppmärksammas är att kommunen ger stöd till olika kulturlokaler, till exempel Storsjöteatern, Stadsmuseet/Ahlbergshallen och Tingshuset. Vidare driver kommunen en aktiv Kulturskola och ett årligt kulturstipendium delas ut.

Stöd till näringslivet

Kommunen har reviderat och förnyat sin tillväxtstrategi sedan förra utvärderingen. Här samlas ambitioner och vägval då det handlar om att utveckla näringslivet i kommunen.

Samverkan och stöd till näringslivet är mycket väl utvecklat i Östersund. Kommunen har organiserat sitt näringslivsstöd enligt modellen "en dörr in" med stöd av en företagslots.

Vid förra utvärderingen uppmärksammades den strategiska satsning som gjorts kring varumärket "Vinterstaden" De anslag som då nämndes kring elitidrott, sport, friluftsliv, turism med mera sker i samverkan mellan kommun, universitet och näringsliv. Intrycket är att arbetet har tagit ytterligare några kliv framåt.

Ett annat fokusområde där det sker ökade satsningar är kring grön transportteknik, till exempel genom projektet Green Highway som syftar till att bygga en grön förbindelseled med tank/laddstationer för miljöfordon mellan Sundsvall–Östersund–Trondheim.

Det finns många exempel i Östersund dit företag kan vända sig om de behöver stöd i kompetensutveckling, nyföretagande med mera.

Internationella kontakter

Som tidigare nämnts finns ett centralt anslag för internationellt utbyte som kan sökas av förvaltningarna.

Östersund har fyra vänorter: Sanok i Polen, Kajaani i Finland, Odense i Danmark och Jilinprovninsen i Kina. Ett annat samarbete som lyfts i kommunen är det som sker med Trondheim genom SÖT-samarbetet. (Sundsvall–Östersund–Trondheim). Graden av aktivitet varierar i de olika samarbetsforumen. Inom ramen för SÖT finns goda exempel på samarbete kring miljöfrågor, infrastruktur, turism med mera. Ett annat gott exempel på internationellt utbyte är samarbetet med Alfred Nzo i Sydafrika. Här sker samarbete kring landsbygdsutveckling, renhållning samt organisations- och ledarskapsfrågor.

Kommunen är med i ett antal olika internationella nätverk och det

sker mycket internationellt utbyte inom grundskolan.

Trots att det internationella utbytet är väl utbyggt, anser utvärderarna att detta ytterligare kan förbättras. Den största möjligheten till förbättringar ligger i att öka antalet operativa samarbetsprojekt som kan kopplas direkt till målsättningarna i kommunens Tillväxtstrategi.

Hållbar utveckling

Styrning och uppföljning av kommunens miljöarbete görs genom de certifierade miljöledningssystemen (EMAS, ISO 14 000). Det finns många exempel på miljöåtgärder i organisationen. Några viktiga exempel på miljöarbete som sker är satsningen på hållbarhet i byggprojektet Storsjöstrand, deltagandet i Borgmästeravtalet för innovativa energistäder, projektet Biogas Norr och vindkraftcentrum tillsammans med Strömsunds kommun. Att Naturskyddsföreningen utsett Östersund till Sveriges bästa klimatkommun år 2010 är ett kvitto på att kommunen når resultat inom området.

När det gäller den sociala dimensionen i hållbarhetsarbetet exemplifieras den av arbetet med hälsokonsekvensbedömningar inom stadsplaneringen. Detta har prövats på två områden, Remothagen och Västra Frösön.

Det är utvärderarnas åsikt att den sociala dimensionen i hållbarhetsarbetet kan stärkas. Ett sådant arbete kan innefatta lokaldemokrati, samverkan med civilsamhället, lokalt engagemang för utveckling, integration med mera. Ett gott exempel är Uddevallas arbete inom projektet Mötesplats medborgare.

Del II

Resultatvisaren

Kommunernas resultat och en jämförelse mellan de nominerade kommunerna

Inledning

Resultatvisaren är framtagen för att ge en bild av vad kommunen når för resultat på sina tjänster och på den samhällsutveckling de flesta kommuner vill vara med att påverka.

I Resultatvisaren har ett antal mått valts ut för att mäta kommunerna i de tre perspektiven:

1. Inflytande/information/tillgänglighet
2. Kommunens förmedling av tjänster
3. Samhällsbyggande

Måtten som använd finns nästan alla med som en del i projektet Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK), ett jämförelseprojekt som SKL bedrivet i flera år med över 160 kommuner som medverkande. De flesta av dessa mått finns tillgänglig i offentlig statistik hos Skolverket, SKL, SCB, Försäkringskassan med flera. En del av måtten kräver en egen insats av de medverkande kommunerna. Det kan då handla om att dessa måste ta fram ett underlag ur egen statistik eller genomföra en ny undersökning för att få fram siffror. Definitioner och möjlighet till jämförelser med andra kommuner finns på www.skl.se/kkik. Utöver måtten i KKiK så har i jämförelsen använts ytterligare fyra mått som avser kostnadsbild för några olika verksamheter ställda mot en framräknad standardkostnad för verksamheten. Dessa mått är hämtade ut ”Vad kostar verksamheten i din kommun?” publicerad av SKL. Måtten finns tillgängliga i www.kolada.se.

Det är viktigt att påpeka att de mått som finns med i Resultatvisaren är ”trubbiga” då den offentliga statistiken inte täcker upp ett helhetsperspektiv för kommunens olika uppgifter. Det underlag som efterfrågas i Resultatvisaren utgör ett glest raster som visar på några viktiga aspekter av kommunernas uppgifter. Därför har de nominerade kommunerna även fått möjlighet att bifoga egna resultatmått som används i respektive kommuns styr- och uppföljningssystem.

Vi har i denna del endast tagit med delar av all den dokumentation som finns sammanställd i Resultatvisaren kring de fem nominerade kommunerna.

Undersökta mått

Nedan resovisas de mått och resultat som ingått i jämförelsen mellan kommunerna. För att kunna se trender har vi i görligaste mån försökt få fram resultat för de tre senaste åren.

Feta siffror: underlag som är inlämnade vid senare tillfälle än övriga kommuner. Vissa av dessa resultat avser år 2011.

Inflytande/tillgänglighet

	2008	2009	2010
Andel som får svar på e-post inom två dagar, (%)			
Kinda			
Kungsbacka	76	60	70
Nacka			
Uddevalla			**29**
Östersund	73	96	93
Alla kommuner, ovägt medel	76	77	78
Max			96
Min			32
Andel som får kontakt med handläggare via telefon, (%)			
Kinda			
Kungsbacka	33	77	54
Nacka			
Uddevalla			**79**
Östersund	46	50	46
Alla kommuner, ovägt medel	51	60	56
Andel som upplever ett gott bemötande vid kontakt med kommunen, (%)			
Kinda			
Kungsbacka	69	76	85
Nacka			
Uddevalla			**66**
Östersund	73	50	77
Alla kommuner, ovägt medel	64	67	83
Huvudbibliotekets öppethållande på kvällar och helger, timmar/vecka			
Kinda			8
Kungsbacka	7	17	17

	2008	2009	2010
Nacka			21
Uddevalla	13	13	13
Östersund	17	17	17
Alla kommuner, ovägt medel	11	12	12
Max			24
Min			2
Simhallens öppethållande på kvällar och helger, timmar/vecka			
Kinda			0
Kungsbacka	29	32	32
Nacka			35
Uddevalla	19,5	19,5	19,5
Östersund	42	42	42
Alla kommuner, ovägt medel	24	26	25
Max			54
Min			0
Valdeltagande i kommunvalet, (%)			
Kinda			83,6
Kungsbacka			87,2
Nacka			84,5
Uddevalla			82,1
Östersund			81,2
Alla kommuner, ovägt medel			81,5
Max			90,1
Min			61,0
Informationsindex för kommunens webbplats, totalt, (%)			
Kinda		58	68
Kungsbacka	79	79	87
Nacka		77	88
Uddevalla		80	86
Östersund	75	77	83
Alla kommuner, ovägt medel	59	60	67
Max			92
Min			37
Delaktighetsindex, andel (%) av maxpoäng			
Kinda			53
Kungsbacka	42	47	48
Nacka			60
Uddevalla			**45**

	2008	2009	2010
Östersund	70	70	72
Alla kommuner, ovägt medel	45	47	44
Max			77
Min			20
Nöjd Inflytande Index – Helheten			
Kinda	43	43	**42**
Kungsbacka	46	48	49
Nacka	47	46	49
Uddevalla		20	**39**
Östersund	43	43	**42**
Alla kommuner, ovägt medel	41	40	42
Max			55
Min			32

Verksamheter

Förskola, resultat			
Plats på förskola på önskat placeringsdatum, andel barn (%)			
Kinda		100	
Kungsbacka	3	100	74
Nacka			
Uddevalla			**73**
Östersund			**100**
Alla kommuner, ovägt medel	79	78	84
Max			100
Min			8
Väntetid i antal dagar för de barn som inte fått plats på förskola på önskat placeringsdatum, medelvärde			
Kinda		0	
Kungsbacka	122	0	11
Nacka			
Uddevalla			**52**
Östersund			**0**
Alla kommuner, ovägt medel	21	22	16
Max			66
Min			0
Resurser, kostnad kommunal förskola, kr/inskrivet barn			
Kinda		106 917	**111 457**
Kungsbacka	119 000	118 876	**122 324**
Nacka		129 201	**136 707**

	2008	2009	2010
Uddevalla		113 657	**124 079**
Östersund	121 900	123 782	**130 704**
Alla kommuner, ovägt medel	112 757	114 925	**117 498**
Max		144 379	**152 184**
Min		87 177	**94 454**
Avvikelse redovisad kostnad och strukturårsjusterad standardkostnad förskola och skolbarnsomsorg, andel (%)			
Kinda	5,0	2,9	2,6
Kungsbacka	7,4	6,9	6,9
Nacka	–19,4	–20,1	–16,8
Uddevalla	12,5	9,9	6,7
Östersund	10,1	11,6	17,4
Alla kommuner, ovägt medel	0,0	0,0	0,0
Grundskola/gymnasium, resultat			
Elever i åk. 9 behöriga till gymnasieskolan, kommunala skolor, andel (%)			
Kinda	95,3	93,2	89,8
Kungsbacka	94,2	96,0	95,4
Nacka	94,9	95,9	94,0
Uddevalla	89,4	93,1	88,3
Östersund	89,9	89,4	86,4
Alla kommuner, ovägt medel	89,1	88,6	87,9
Max			100,0
Min			71,0
Gymnasieelever som fullföljer sin utbildning inom 4 år, totalt, andel (%)			
Kinda	79,9	83,9	80,0
Kungsbacka	84,8	82,5	83,0
Nacka	75,7	78,7	80,0
Uddevalla	76,0	76,0	77,0
Östersund	79,4	77,8	83,0
Alla kommuner, ovägt medel	76,0	76,3	76,6
Max			92,0
Min			64,0
Resurser, antal barn per årsarbetare i förskolan			
Kinda		6,2	**6,1**
Kungsbacka	4,6	4,7	**5,2**
Nacka		5,2	**5,2**
Uddevalla		5,8	**5,7**
Östersund	5,2	5,0	**5,0**

	2008	2009	2010
Alla kommuner, ovägt medel	5,4	5,4	**5,5**
Max		6,4	**7**
Min		4,2	**4**
Lärarkostnad/betygspoäng i åk. 9 i kommunala skolor, kr/betygspoäng			
Kinda			325
Kungsbacka		287	282
Nacka			294
Uddevalla			319
Östersund		337	346
Alla kommuner, ovägt medel		315	334
Max			490
Min			242
Kostnad i förhållande till andel som ej fullföljer ett gymnasieprogram, kr/elev			
Kinda			21 525
Kungsbacka			16 966
Nacka			18 243
Uddevalla			19 551
Östersund			14 765
Alla kommuner, ovägt medel			23 535
Max			38 815
Min			7 587
Avvikelse redovisad kostnad och strukturårsjusterad standardkostnad grundskola, andel (%)			
Kinda	–0,7	2,3	4,6
Kungsbacka	–5,5	–5,9	–7,1
Nacka	–5,5	–6,4	–4,8
Uddevalla	–2,4	–3,5	–0,3
Östersund	3,1	2,4	0,7
Alla kommuner, ovägt medel	0,0	0,0	0,0
Avvikelse redovisad kostnad och strukturårsjusterad standardkostnad gymnasieskola, andel (%)			
Kinda	7,1	12,0	2,2
Kungsbacka	10,0	6,9	4,0
Nacka	1,2	–0,7	3,2
Uddevalla	–4,2	–11,1	–6,0
Östersund	–6,4	–3,6	–1,9
Alla kommuner, ovägt medel	0,0	0,0	0,0

	2008	2009	2010
Äldreomsorg, resultat			
Väntetid i antal dagar från ansökningsdatum till erbjudet inflyttningsdatum till särskilt boende, medelvärde			
Kinda			40
Kungsbacka	47	43	48
Nacka			39
Uddevalla	10	18	24
Östersund	45	46	47
Alla kommuner, ovägt medel	51	52	48
Max			138
Min			1
Personal som en hemtjänsttagare möter, antal/14 dagar (medelvärde)			
Kinda			10
Kungsbacka	13	16	14
Nacka	9	9	8
Uddevalla		12	12
Östersund			24
Alla kommuner, ovägt medel	13	13	13
Max			24
Min			4
Nöjd Kund Index, äldreboende – helhet			
Kinda	67	69	70
Kungsbacka	77	77	77
Nacka	71	72	73
Uddevalla	70	70	70
Östersund	67	69	71
Alla kommuner, ovägt medel	71	72	72
Max			83
Min			59
Nöjd Kund Index, hemtjänst (äldreomsorg) – helhet			
Kinda	77	80	82
Kungsbacka	75	75	75
Nacka	76	78	79
Uddevalla	72	72	72
Östersund	76	76	76
Alla kommuner, ovägt medel	75	76	77
Max			85
Min			67

Serviceutbud inom särskilt boende

Kommun
Andel (%) boendeplatser i särskilt boende där den äldre erbjuds personlig omvårdnad varje vecka
Andel (%) boendeplatser i särskilt boende där den äldre har en egen nyckel till sitt rum/lägenhet
Andel (%) boendeplatser i särskilt boende där den äldre serveras kvälls/nattmål
Andel (%) boendeplatser i särskilt boende där den äldre själv kan välja tid för nattvila
Andel (%) boendeplatser i särskilt boende där den äldre själv kan välja tid för uppstigning på morgonen
Andel (%) boendeplatser i särskilt boende som dagligen erbjuder den äldre möjlighet till egen tid utifrån sina önskemål
Andel (%) boendeplatser i särskilt boende som erbjuder kvarboende i livets slutskede
Andel (%) boendeplatser i särskilt boende som erbjuder minst två organiserade och gemensamma aktiviteter per dag under vardagar
Andel (%) boendeplatser i särskilt boende som erbjuder möjlighet till daglig utevistelse för den äldre som så önskar
Andel (%) boendeplatser i särskilt boende som erbjuder organiserade aktiviteter under helgen
Andel (%) äldre som bor i äldreboende som har eget rum eller lägenhet (SoS)
Andel (%) som bor i äldreboende som har möjlighet att välja mellan minst två maträtter vid något av huvudmålen (SoS)

Kinda	Kungsbacka	Nacka	Uddevalla	Östersund
100	100	100	100	100
20	87	98	100	100
100	94	100	100	100
100	95	100	100	100
100	95	100	100	100
70	16	91	30	0
100	100	100	100	100
0	47	79	33	100
50	100	100	70	85
0	55	42	33	100
100	83	99	87	100
100	–	91	–	–

0–50% **51–75%** **76–100%**

Service- och omsorgsutbud inom hemtjänsten

Antal rum hemtjänsten erbjuder att städa (>Två r.o.k.=3 Två r.o.k.=2 Ett r.o.k.=1 Ingår inte=0)
Antal tillfällen per månad hemtjänsten ger ledsagarservice (>En gång=3 En gång=2 <En gång=1 Ingår inte=0)
Antal tillfällen per vecka hemtjänsten ger dagligvaruinköp (>En gång=3 En gång=2 <En gång=1 Ingår inte=0)
Antal tillfällen per vecka hemtjänsten ger promenader (>En gång=3 En gång=2 <En gång=1 Ingår inte=0)
Antal tillfällen per vecka hemtjänsten kan erbjuda enklare matlagning i den äldres bostad (Efter önskemål=2 1–3ggr=1 <1 gång eller inte alls=0)
Hemtjänsten erbjuder demensverksamhet (Vardag+helg=2 Vardag=1 Ingår inte=0)
Hemtjänsten erbjuder den äldre möjlighet att följa med vid dagligvaruinköp (Ja=1 Nej=0)
Hemtjänsten erbjuder möjlighet att välja man/kvinna för personlig hygien (Ja=1 Nej=0)
Hemtjänsten erbjuder möjlighet att välja personal som talar hemtjänsttagarens språk (Ja=1 Nej=0)
Hemtjänsten erbjuder möjlighet att välja tid för insats (Ja=1 Nej=0)
Hemtjänsten erbjuder möjlighet till dusch mer än en gång per vecka (Ja=1 Nej=0)
Hemtjänsten erbjuder service som t.ex. gräsklippning, snöskottning eller fixartjänst (Ja=2 Någon=1 Ingen=0)
Hemtjänsten erbjuder social dagverksamhet (Vardag+helg=2 Vardag=1 Ingår inte=0)
Hemtjänstens städningsfrekvens (En gång i veckan=3 Varannan vecka=2 Var tredje vecka=1 Ingår inte=0)
Hemtjänstens tvättfrekvens (En gång i veckan=3 Varannan vecka=2 Var tredje vecka eller mer Sällan=1 Ingår inte=0)
Stöd och rådgivning till syn och hörselskadade ingår i hemtjänstens utbud (Ja=1 Nej=0)
Trygghetsringning telefonservice ingår i hemtjänstens utbud (Ja=1 Nej=0)

Typvärde	Kinda	Kungsbacka	Nacka	Uddevalla	Östersund
2	2	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	3
3	3	3	3	3	3
2	2	0	2	2	2
1	0	2	1	1	1
1	1	0	1	1	1
1	0	1	1	1	1
0	0	0	1	1	1
1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	0	0
1	0	1	1	0	1
2	2	1	2	1	1
2	2	3	2	3	2
1	1	1	1	1	0
1	1	1	1	1	1

Typvärde är det mest förekommande värdet av landets kommuner

Lägre nivå än typvärde | **Typvärde** | **Högre nivå än typvärde**

	2008	2009	2010
Resurser			
Kostnad särskilt boende äldreomsorg, kr/brukare			
Kinda	625 137	596 602	713 484
Kungsbacka	556 642	473 360	473 675
Nacka	539 160	543 751	573 555
Uddevalla	528 478	544 701	541 774
Östersund	464 182	459 510	434 888
Alla kommuner, ovägt medel	546 260	537 750	549 121
Max			767 300
Min			275 900
Kostnad hemtjänst äldreomsorg, kr/brukare			
Kinda	91 098	90 912	91 188
Kungsbacka	121 868	143 419	123 196
Nacka	117 876	108 420	116 316
Uddevalla	159 300	89 435	93 084
Östersund	138 718	95 985	100 971
Max			230 071
Min			56 500
Alla kommuner, ovägt medel	160 546	119 304	129 364
Avvikelse redovisad kostnad och strukturårsjusterad standardkostnad äldreomsorg, andel (%)			
Kinda	–9,4	–7,6	–8,9
Kungsbacka	25,8	25,5	23,5
Nacka	–11,4	–9,7	–5,8
Uddevalla	16,9	14,5	11,6
Östersund	6,4	6,0	8,1
Alla kommuner, ovägt medel	0,0	0,0	0,0

IFO

	2008	2009	2010
Resultat			
Väntetid i antal dagar från första kontakttillfället vid nybesök till beslut inom försörjningsstöd, medelvärde			
Kinda			10
Kungsbacka		21	27
Nacka			27
Uddevalla			16
Östersund		6	
Alla kommuner, ovägt medel	14	18	14
Max			41
Min			1
Resurser			
Avvikelse redovisad kostnad och strukturårsjusterad standardkostnad, Individ- och familjeomsorg, andel (%)			
Kinda	0,7	7,5	22,1
Kungsbacka	–4,4	–6,2	4,4
Nacka	–15,7 kr	–21,1 kr	–23,1 kr
Uddevalla	–16,5 kr	–11,2 kr	–0,1 kr
Östersund	65,5	40,8	41,4
Alla kommuner, ovägt medel	0,0	0,0	0,0

Samhällsbyggande

Tillväxt

	2008	2009	2010
Resultat			
Sysselsättningsgrad, (%)			
Kinda		80,3	
Kungsbacka	85,7	83,7	
Nacka			
Uddevalla		75,6	
Östersund	78,9	76,6	
Alla kommuner, ovägt medel	79,7	76,1	
Max		84,6	
Min		60,0	
Nyregistrerade företag, antal/1000 invånare			
Kinda	6,4	**5,3**	4,1
Kungsbacka	8,2	8,4	8,6
Nacka	**14,3**	**11,7**	9,1
Uddevalla	**8,3**	**7,2**	6,1
Östersund	6,1	6,3	6,4
Alla kommuner, ovägt medel	5,7	5,6	5,5
Max			11,7
Min			1
Förändring i antalet förvärvsarbetande, per 1000 inv.			
Kinda		–15,8	
Kungsbacka	–5,9	–20,6	
Nacka		–15,6	
Uddevalla		–23,6	
Östersund	–9,7	–18,5	
Alla kommuner, ovägt medel	–5,0	–23,8	
Max		–53,0	
Min		–2,0	
Invånare som någon gång under året erhållit ekonomiskt bistånd inkl. introduktionsersättning, andel (%)			
Kinda	4,3	4,6	2,9
Kungsbacka	1,7	2,1	1,3
Nacka	2,6	2,3	1,3
Uddevalla	3,6	4,2	2,8
Östersund	3,6	4,1	2,6
Alla kommuner, ovägt medel	3,8	4,3	2,6

	2008	2009	2010
Max			11
Min			1
Företagsklimat enkätdel, rankning			
Kinda	134	132	148
Kungsbacka	187	79	62
Nacka	18	33	55
Uddevalla	151	144	99
Östersund	162	160	201
Alla kommuner, ovägt medel	145	145	145
Max			1
Min			290

Attraktivitet/trygghet/hälsa

	2008	2009	2010
Nöjd Region Index – trygghet			
Kinda	64	67	**69**
Kungsbacka	58	61	63
Nacka	55	58	65
Uddevalla		27	**54**
Östersund	56	60	**64**
Alla kommuner, ovägt medel	**52**	**54**	**58**
Max			79
Min			41
Ohälsotal			
Kinda	36	31	29
Kungsbacka	26	23	21
Nacka	22	21	19
Uddevalla	42	36	33
Östersund	44	39	34
Alla kommuner, ovägt medel	41	37	33
Max			55,5
Min			14,3
Nöjd Region Index – helheten			
Kinda	65	63	**61**
Kungsbacka	74	76	74
Nacka	72	73	73
Uddevalla		31	**61**
Östersund	70	68	**65**
Alla kommuner, ovägt medel	65	64	63
Max			81
Min			41

Miljö

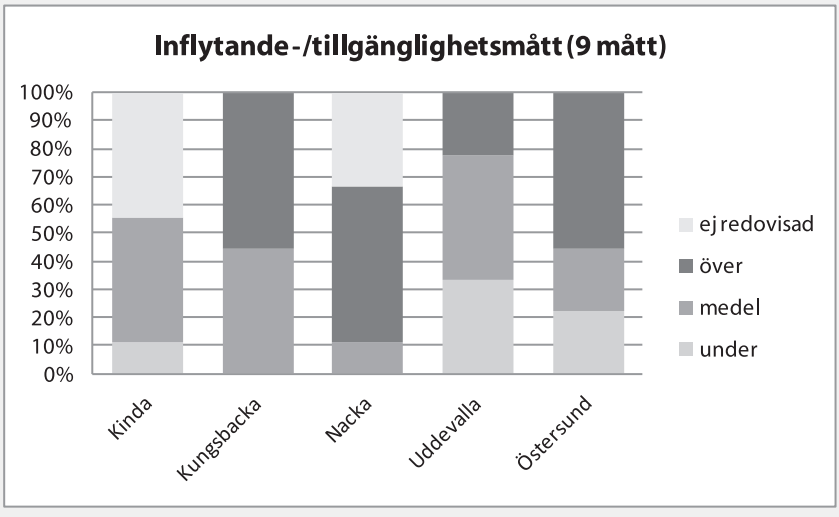
	2008	2009	2010
Resultat			
Hushållsavfall, återvunnet material i förhållande till totala mängden hushållsavfall, andel (%)			
Kinda		29	
Kungsbacka	52	69	57
Nacka	25	24	21
Uddevalla			57
Östersund	44	**44**	43
Alla kommuner, ovägt medel	35	36	37
Max			89
Min			10
Ekologiska livsmedel i kommunen, andel (%)			
Kinda		5	
Kungsbacka	10	12	
Nacka		8	
Uddevalla		4	6
Östersund		13	10
Alla kommuner, ovägt medel	6	7	7
Max			34
Min			0
Miljöbilar i kommunorganisationen av totalt antal bilar, andel (%)			
Kinda		30	
Kungsbacka		28	52
Nacka		70	
Uddevalla	95	95	95
Östersund		37	37
Alla kommuner, ovägt medel	41	35	37
Max			95
Min			0

Bedömning av resultatmått

Bedömningen av respektive mått har gjorts efter en strikt modell där ett kvalitativt mått är ”bättre” ju högre kvalitet måttet indikerar. När det gäller kostnadsmått har alltid en lägre kostnad för en tjänst gett en positivare bedömning. Här har begreppet effektivitet fått slå igenom. Det finns brister i denna bedömning. Eftersom kvalitet är ett svårfångat begrepp och att måtten i denna undersökning är förhållandevis få i denna undersökning, är det svårt att ställa en låg kostnad till en god kvalitet. Att värdera hög respektive låg kostnad i förhållande till levererad kvalitet kommer alltid att innehålla osäkerheter. De mått som beskrivs är alltid en indikation på en sanning som i sin tolkning innehåller grader av subjektivitet. Dock ger jämförbarhet mellan olika mått ett starkt signalvärde kring vad som kan anses vara ”bra” respektive ”mindre bra”.

Sammanfattning resultat och trend

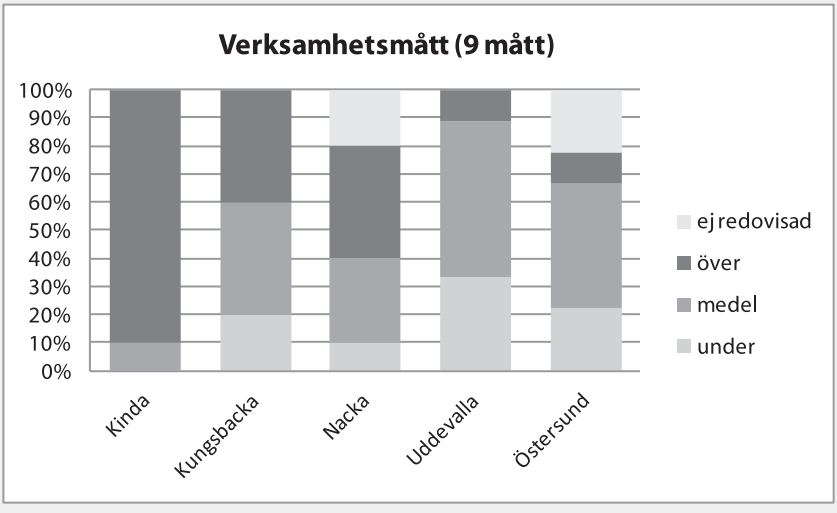
I nedanstående diagram har kommunerna jämförts med varandra avseende om de redovisade resultatmåtten klart överstiger medelvärdet i KKiK[1], ligger på ett medelvärde eller klart understiger medelvärdet. Har inte måttet rapporterats in redovisas en grå stapel. I sammanställningarna har fokus lagts på renodlade resultatmått. De mått som beskriver resursinsats/kostnader har inte tagits med. Efter varje diagram görs en kort sammanfattning av den bild som kan utläsas.



1 Medelvärdet är framräknat för de 130 kommuner som år 2010 medverkade i projektet KKiK.

Här redovisas måtten:
1. Andel som får svar på e-post inom två dagar, (%)
2. Andel som får kontakt med handläggare via telefon, (%)
3. Andel som upplever ett gott bemötande vid kontakt med kommunen, (%)
4. Huvudbibliotekets öppethållande på kvällar och helger, timmar/vecka
5. Simhallens öppethållande på kvällar och helger, timmar/vecka
6. Valdeltagande i kommunvalet, (%)
7. Information på kommunens webbplats – totalt, (%)
8. Delaktighetsindex, andel (%) av maxpoäng
9. Nöjd Inflytande Index – helheten

Här presterar Kungsbacka bäst. Nacka och Östersund har ungefär samma andel värden över medel, men Nacka har inte rapporterat in tre mått inom området, vilket försvårar bedömningen. Östersund redovisar två mått som klart understiger medelvärdet.

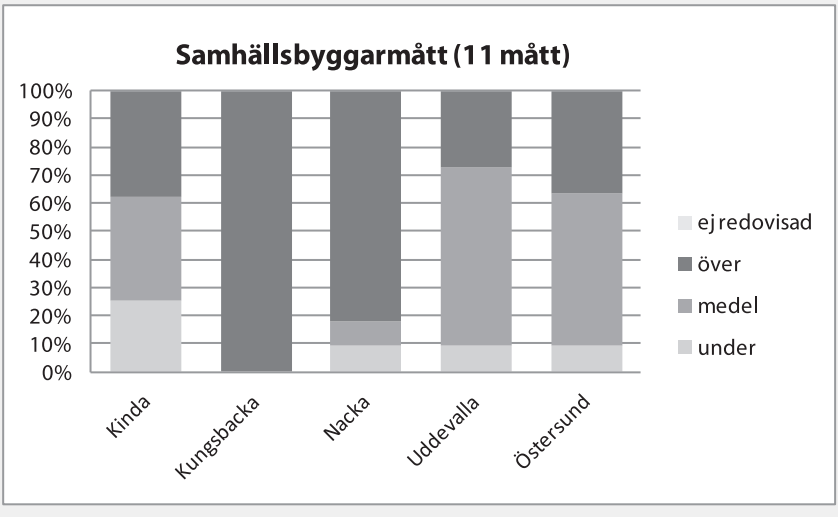


I diagrammet redovisas de resultatmått som tydligt är knutna till kommunens egna verksamheter. Dessa mått är:
1. Plats på förskola på önskat placeringsdatum, andel barn (%)
2. Väntetid i antal dagar för de barn som inte fått plats på förskola på önskat placeringsdatum, medelvärde.
3. Elever i åk. 9 behöriga till gymnasieskolan, kommunala skolor, andel (%)

4. Gymnasieelever som fullföljer sin utbildning inom 4 år, totalt, andel (%)
5. Väntetid i antal dagar från ansökningsdatum till erbjudet inflyttningsdatum till särskilt boende, medelvärde
6. Personal som en hemtjänsttagare möter, antal/14 dagar (medelvärde)
7. Nöjd Kund Index, äldreboende – helhet
8. Nöjd Kund Index, hemtjänst (äldreomsorg) – helhet
9. Väntetid i antal dagar från första kontakttillfället vid nybesök till beslut inom försörjningsstöd, medelvärde

Här visar det sig att Kinda har den klart största andelen resultat över medel. Som tvåa, en bra bit efter, kommer Kungsbacka och Nacka. Även här saknas två inrapporterade mått från Nacka, vilket minskar möjligheten till att göra en helhetsbedömning.

Det är viktigt att nämna att Kungsbacka kommun ligger klart i topp både när det gäller mått 3 – Elever i åk. 9 behöriga till gymnasieskolan, kommunala skolor, andel (%) och mått 4 – Gymnasieelever som fullföljer sin utbildning inom 4 år, totalt, andel (%). Nacka har det bästa tjänsteutbudet i de två mått för äldreomsorgen som inte redovisas ovan, då de är konstruerade så att de inte går att jämföra med ett medelvärde. Dessa mått redovisar servicenivån dels i särskilt boende, dels i hemtjänsten.

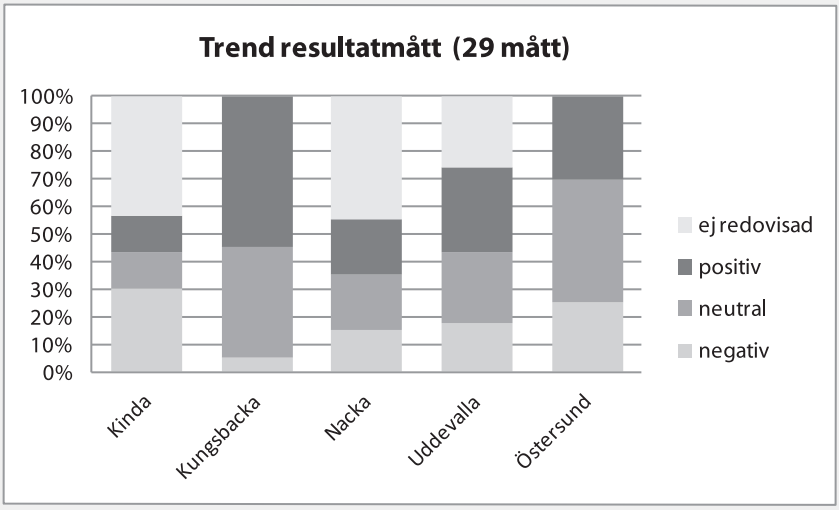


Ovan redovisas en resultatsammanställning av följande mått:

1. Sysselsättningsgrad, (%)
2. Nyregistrerade företag, antal/1000 invånare
3. Förändring i antalet förvärvsarbetande, per 1000 inv.
4. Invånare som någon gång under året erhållit ekonomiskt bistånd inkl. introduktionsersättning, andel (%)
5. Företagsklimat enkätdel, ranking
6. Nöjd Region Index – trygghet
7. Ohälsotal
8. Nöjd Region Index – helheten
9. Hushållsavfall, återvunnet material i förhållande till totala mängden hushållsavfall, andel (%)
10. Ekologiska livsmedel i kommunen, andel (%)
11. Miljöbilar i kommunorganisationen av totalt antal bilar, andel (%)

En invändning mot dessa mått är att många av dem är kommunen i mindre utsträckning själva ansvariga för. De påverkas till stor del av externa faktorer som konjunktur, geografisk belägenhet, demografi med mera. De tre sista måtten ligger däremot till stor del inom kommunens ansvarsområde.

Här lyser Kungsbacka klart med alla mått klart över medelvärdet, tätt följt av Nacka.



Trend på resultat är en viktig faktor. Den visar om kommunen utvecklas och faktiskt presterar bättre. Det kan innebära att man från lägre resultatnivåer på grund av bättre arbetsätt förbättrar dessa resultat. I diagrammet ovan redovisas förändringstrenden över två eller tre år beroende på hur tätt måtten redovisats. Tidsintervallet framgår i den måttsammanställning som redovisas i början av del II i denna skrift.

Här redovisar Kungsbacka de bästa trenderna. Kommunen därefter är Östersund, som dock har färre positiva och fler negativa trender. Kinda, Nacka och Uddevalla har i flera fall för få mått för att trend ska kunna bedömas.

Sveriges Kvalitetskommun 2011
– finansiell analys av fem nominerade kommuner

Kommunforskning i Västsverige har genom undertecknad utfört en kortfattad finansiell analys för 2009–2010 av kommunerna Kinda, Kungsbacka, Nacka, Uddvalla och Östersund som samtliga är nominerade till Sveriges Kvalitetskommun 2011.

Grunden för analysen är den finansiella profilen. Profilen är konstruerad som ett polärdiagram. Diagrammet innehåller dels fyra finansiella perspektiv, dels åtta finansiella nyckeltal som är viktiga ur en kommuns finansiella horisont. Till skillnad från den traditionella finansiella analysen i årsredovisningen, som huvudfjsakligen beskriver utvecklingen över tiden, fokuserar den finansiella profilen på att analysera var en kommun eller ett landsting befinner sig finansiellt och hur utvecklingen gestaltat sig i förhållande till andra kommuner/landsting i ett avgränsat urval. En styrka med profilen är att den är visuell och ger snabb överblick över det finansiella läget och utvecklingen för samtliga kommuner i den jämförda gruppen.

I det följande avsnittet redovisas finansiella profiler för samtliga fem granskade kommuner. Genom att ta fram tre finansiella profiler för varje kommun för 2008–2010 kan man på ett översiktligt sätt fastställa vilken finansiell utveckling och ställning kommunen har i förhållande till övriga kommuner i riket. Den finansiella profilen är dock relativ, vilket innebär att om kommunen redovisar en 5:a i profilen, har man visserligen ett av de 30 starkaste värdena för nyckeltalet i riket, men värdet kan behöva förbättras för att nå till exempel god ekonomisk hushållning. I allmänhet är det dock så att om kommunen får en 4:a eller en 5:a för ett nyckeltal i den finansiella profilen är styrkan på nyckeltalet oftast mer än tillfredsställande.

De finansiella profilerna för varje kommun kompletteras med en ruta där ett antal finansiella nyckeltals utveckling redovisas över tiden. Även små korta kommentar ges för varje kommunen till dess finansiella ställning och utveckling.

Hans Petersson

Kinda kommuns finansiella ställning och utveckling 2009–2010

Den finansiella profilen visar att Kinda jämfört med genomsnittet i Sverige under den granskade perioden redovisade både en något svagare resultatnivå och en svagare finansiell ställning. Kortfattat kan följande iakttagelser kan lyftas fram:

1. Kinda har liksom de flesta kommuner i riket förbättrat sin resultatnivå mellan 2009 och 2010. Kommunen redovisade dock under 2010 ett något svagare resultat än riksgenomsnittet. Relateras kommunens resultat till verksamhets bruttokostnader uppgick det till 2,1%, jämfört med riksgenomsnittet som slutade på 2,6%. Detta gav en 3:a i profilen under 2010. Ett resultat runt 2% betraktas allmänt som god ekonomisk hushållning, vilket Kinda nådde under 2010, men inte under 2009 då resultatet uppgick till 1,7% av verksamhetens kostnader.

2. Kinda uppvisade under 2010 ett en svagare finansiell ställning jämfört med riksgenomsnittet. Kommunens soliditet uppgick till –3% jämfört med genomsnittliga 10%. Detta gav en 2:a i profilen under 2010. Kommunens kassalikviditet är dock mycket stark. Den uppgick till 160% under 2010, jämfört med snittet i riket som låg på 86%. Detta gav en 5:a i profilen.

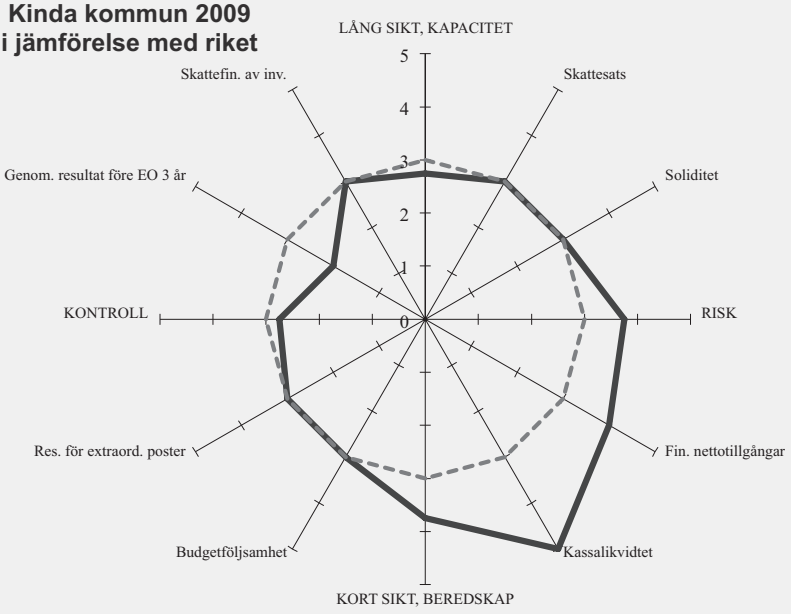
3. Kinda investerade under den granskade perioden något mer än riksgenomsnittet. Relateras nettoinvesteringar till verksamhetens nettokostnader redovisade kommunen ett genomsnittsvärde på 8,5% per år, medan riksgenomsnittet uppgick till 7% per år. Kommunen kunde inte finansiera samtliga investeringar med skatteintäkter. Skattefinansieringsffgraden av investeringarna uppgick till 68% för perioden. Detta försvagade kommunens finansiella förutsättningar något.

4. Kinda redovisade under perioden en god budgetföljsamhet. Kommunen redovisade under både 2009 och 2010 positiva budgetavvikelser.

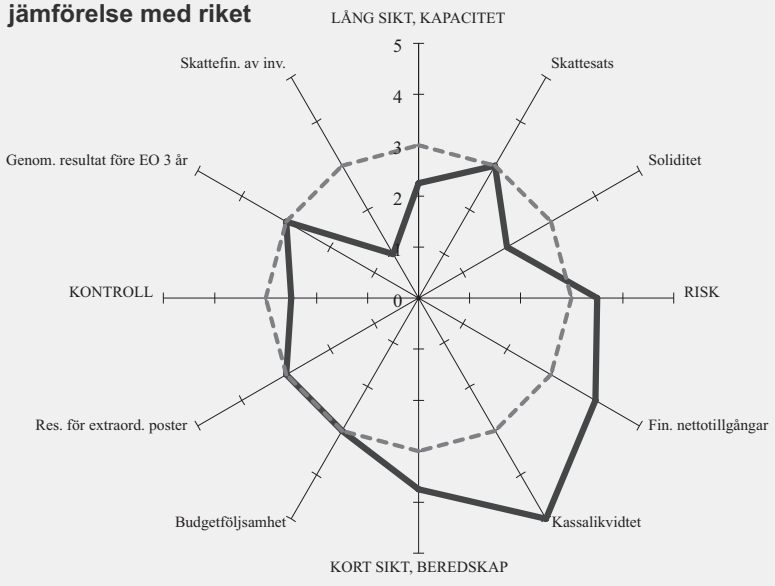
5. Kinda hade under 2010 en skattesats på 21,15 kr. Detta var 41 öre lägre än riksgenomsnittet som låg på 21,56 kr och 29 öre lägre en genomsnittskattesatsen i Östergötlands län. Kommunen har inte höjt skatten under de senaste åren.

Finansiella profiler för Kinda kommun 2009–2010

Kinda kommun 2009
i jämförelse med riket



Kinda kommun 2010
i jämförelse med riket



Kungsbacka kommuns finansiella ställning och utveckling 2009–2010

Den finansiella profilen visar att Kungsbacka jämfört med genomsnittet i Sverige under den granskade perioden redovisade både en starkare resultatnivå och finansiell ställning. Kortfattat kan följande iakttagelser kan lyftas fram:

1. Kungsbacka har liksom de flesta kommuner i riket förbättrat sin resultatnivå mellan 2009 och 2010. Kommunen redovisade under 2010 ett klart starkare resultat än riksgenomsnittet. Relateras kommunens resultat till verksamhetens kostnader uppgick det till 5,7%, jämfört med riksgenomsnittet som slutade på 2,6%. Detta gav en 5:a i den finansiella profilen. Ett resultat runt 2% betraktas allmänt som god ekonomisk hushållning, vilket Kungsbacka har nått under både 2009 och 2010.

2. Kungsbacka uppvisade under 2010 ett stark finansiell ställning. Kommunens soliditet uppgick till 26% jämfört med riskgenomsnittet som låg på 10%. Den starka soliditeten i kombination med en god kassalikviditet på 79% ger kommunen starka förutsättningar att klara finansiella påfrestningar både på kort och lång sikt.

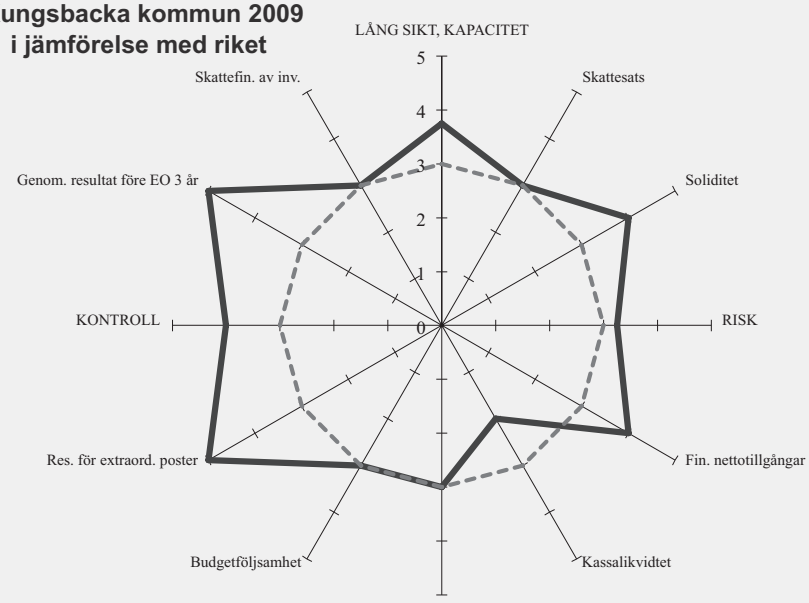
3. Kungsbacka investerade under den granskade perioden ungefär som riksgenomsnittet. Relateras nettoinvesteringar till verksamhetens nettokostnader redovisade kommunen ett genomsnittsvärde på 7,5% per år, medan riksgenomsnittet uppgick till drygt 7% per år. Trots detta har kommunen under de två åren nått en genomsnittlig skattefinansieringsffgrad av investeringarna på 145%, vilket innebar att samtliga investeringar kunde finansieras med skatteintäkter och att det fanns skatteintäkter kvar att använda till att stärka kommunens likviditet.

4. Kungsbacka redovisade under perioden en god budgetföljsamhet. Kommunen har under de granskade två åren redovisat positiva budgetavvikelser.

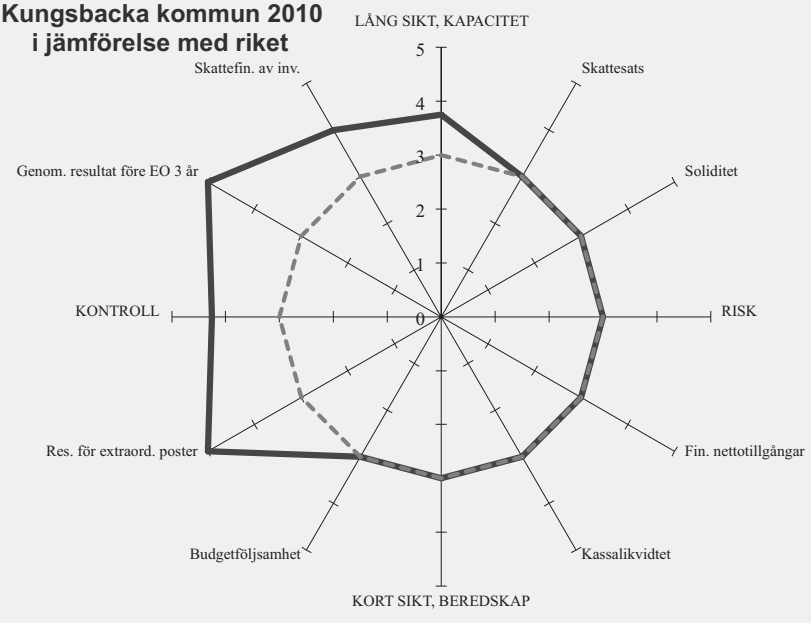
5. Kungsbacka hade under 2010 en skattesats på 21,53 kr. Detta var 3 öre lägre om kommunen jämförs med riksgenomsnittet på 21,56 kr. Det var dock 47 öre högre en genomsnittskattesatsen i Hallands län. Kommunen har inte höjt skatten under de senaste åren.

Finansiella profiler för Kungsbacka kommun 2009–2010

Kungsbacka kommun 2009 i jämförelse med riket



Kungsbacka kommun 2010 i jämförelse med riket



Nacka kommuns finansiella ställning och utveckling 2009–2010

Den finansiella profilen visar att Nacka jämfört med genomsnittet i Sverige under den granskade perioden redovisade både en något starkare resultatnivå och något starkare finansiell ställning. Kortfattat kan följande iakttagelser kan lyftas fram:

1. Nacka försvagade, till skillnad från många andra kommuner i Sverige, sin resultatnivå mellan 2009 och 2010. Kommunen redovisade dock under 2010 ett något starkare resultat än riksgenomsnittet. Relateras kommunens resultat till verksamhetens kostnader uppgick det till 2,9%, jämfört med riksgenomsnittet som slutade på 2,6%. Detta gav en 3:a i den finansiella profilen. Ett resultat runt 2% betraktas allmänt som god ekonomisk hushållning, vilket Nacka har nått under både 2009 och 2010.

2. Nacka uppvisade under 2010 en något starkare finansiell ställning än genomsnittet bland kommunerna i Sverige. Kommunens soliditet uppgick till 14% jämfört med riskgenomsnittet som låg på 10%. Detta gav en 3:a i den finansiella profilen. Soliditetsnivå ger det kommunen tillfredsställande förutsättningar att klara finansiella påfrestningar på sikt.

3. Nacka redovisade 2010 en ganska låg kassalikviditet på 40%, men det är inga problem så länge som kommunen redovisar en tillfredställande soliditet. Möjligheter att låna pengar på kort sikt är i dagsläget inga svårigheter för en kommun med Nackas finansiella resultat och ställning.

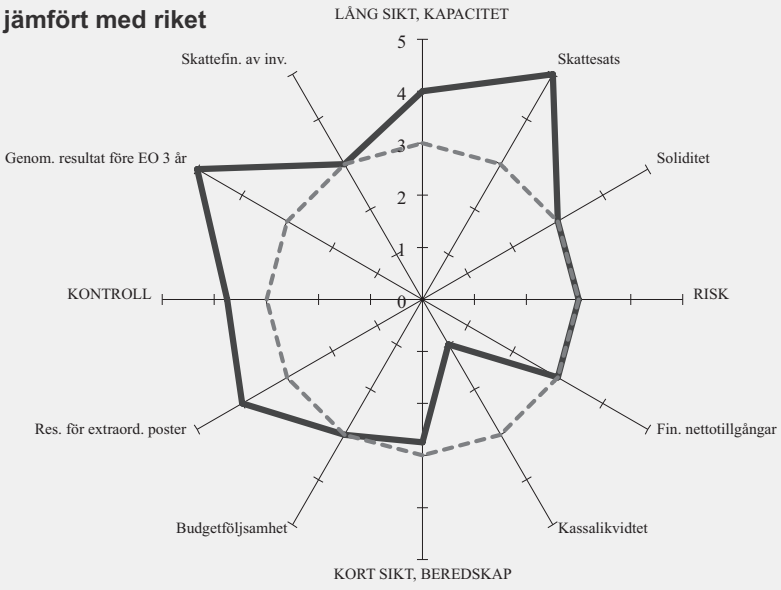
4. Nacka investerade för under den granskade perioden en klart högre volym än riskgenomsnittet. Relateras nettoinvesteringar till verksamhetens nettokostnader redovisade kommunen ett genomsnittsvärde på höga 12% per år, medan riksgenomsnittet uppgick till drygt 7% per år. Kommunen kunde i genomsnitt under de två åren finansiera 89% av investeringarna med skatteintäkter, vilket innebar att en mindre del av investeringar fick lånefinansieras.

5. Nacka redovisade under perioden en tillfredställande budgetföljsamhet. Under 2009 var budgetföljsamheten positiv och under 2010 var den svagt negativt.

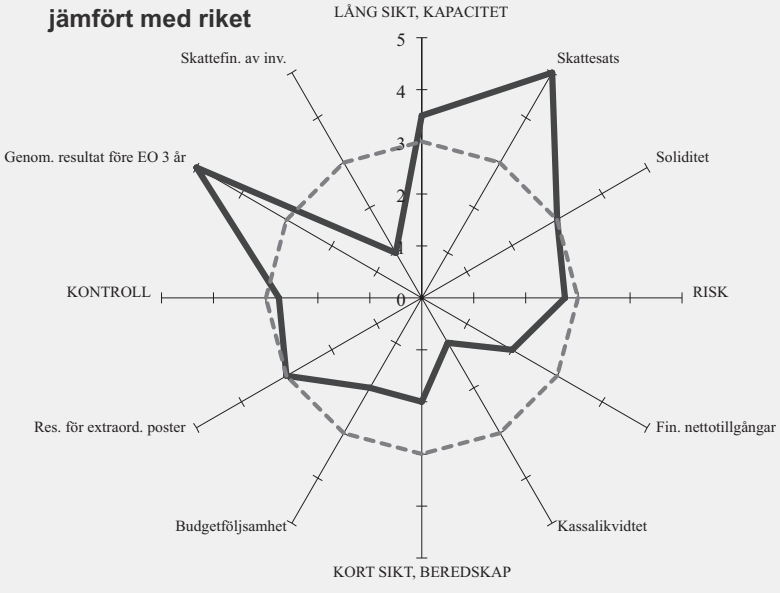
6. Nacka hade under 2010 en skattesats på 18,26 kr. Detta var 3,30 kr högre om kommunen jämförs med riksgenomsnittet på 21,56 kr. Jämfört med kommunerna i Stockholms län låg kommunen 91 öre lägre än länsgenomsnittet. Kommunen har inte höjt skatten under de senaste åren.

Finansiella profiler för Nacka kommun 2009–2010

Nacka kommun 2009 jämfört med riket



Nacka kommun 2010 jämfört med riket



Uddevalla kommuns finansiella ställning och utveckling 2009–2010

Den finansiella profilen visar att Uddevalla jämfört med genomsnittet i Sverige under den granskade perioden redovisade en genomsnittlig resultatnivå och en svagare finansiell ställning. Kortfattat kan följande iakttagelser kan lyftas fram:

1. Uddevalla förbättrade sin resultatnivå något mellan 2009 och 2010. Kommunen redovisade under 2010 ett genomsnittligt resultat jämfört med riksgenomsnittet. Relateras kommunens resultat till verksamhetens kostnader uppgick det till 2,7%, jämfört med riksgenomsnittet som slutade på 2,6%. Detta gav en 3:a i den finansiella profilen. Ett resultat runt 2% betraktas allmänt som god ekonomisk hushållning, vilket Uddevalla nådde under 2010. Under 2009 redovisade kommunen ett mycket svagt esultat på grund av stora jämförelseffstörande kostnader. Exkluderas dessa poster hamnade kommunen strak över ett noll resultat.

2. Uddevalla uppvisade under 2010 en finansiell ställning som var svagare än genomsnittet bland kommunerna i Sverige. Kommunens soliditet uppgick till –1% jämfört med riskgenomsnittet som låg på 10%. Detta gav en svag 3:a i den finansiella profilen. Även Uddevallas kassalikviditet som uppgick 35%, var svagare än riksgenomsnittets värde som låg på 86% under 2010.

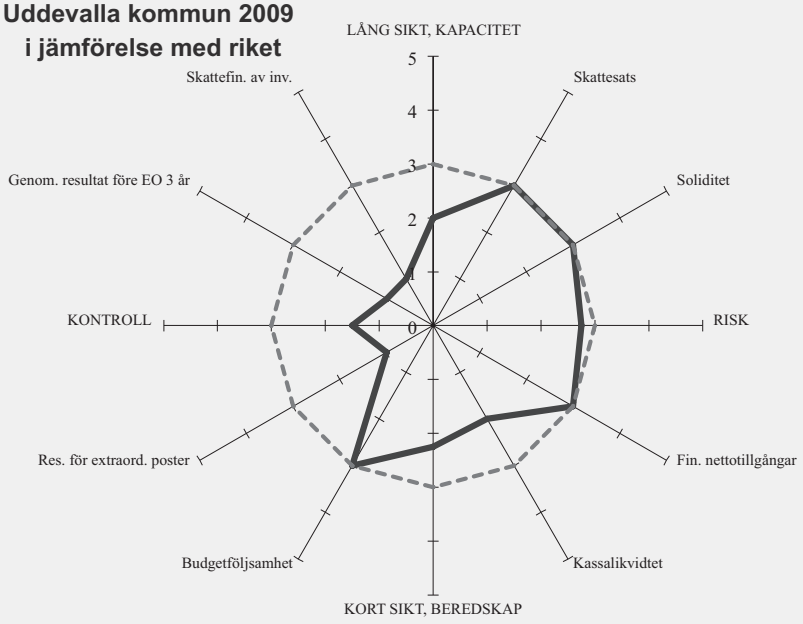
3. Uddevalla investerade under den granskade perioden en något högre volym än riskgenomsnittet. Relateras nettoinvesteringar till verksamhetens nettokostnader redovisade kommunen ett genomsnittsvärde på 8% per år, medan riksgenomsnittet uppgick till drygt 7% per år. På grund av det svaga resultatet under 2009 hamnade Uddevallas skattefinansieringsgrad av investeringarna på svaga 14% för 2009 och 2010. För 2010 uppgick den dock till 84%, vilket innebar att nästan alla investeringar kunde skattefinansieras under detta år.

4. Uddevalla redovisade under perioden en positiv budgetföljsamhet.

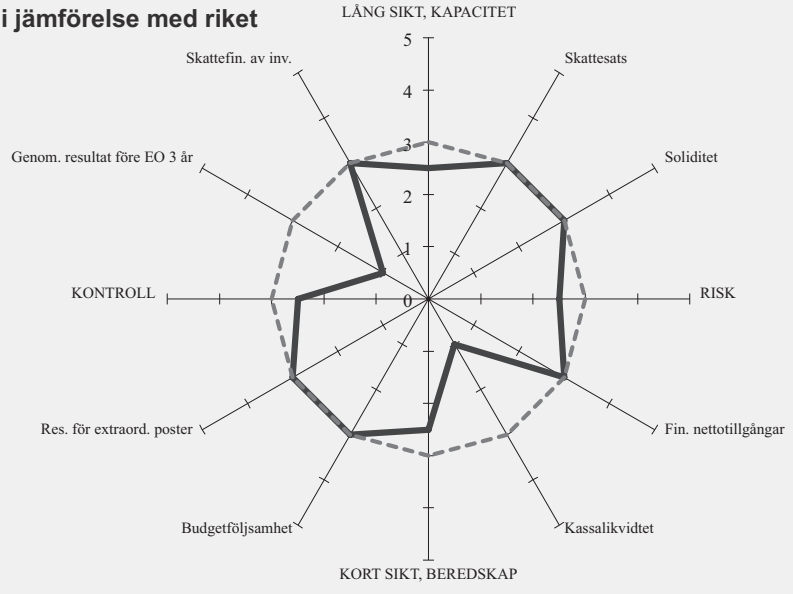
5. Uddevalla hade under 2010 en skattesats på 22,09 kr. Detta var 53 öre högre om kommunen jämförs med riksgenomsnittet på 21,56 kr. Jämfört med kommunerna i Västra Götalands län låg kommunen 29 öre högre än länsgenomsnittet. Kommunen har inte höjt skatten under de senaste åren.

Finansiella profiler för Uddevalla kommun 2009–2010

Uddevalla kommun 2009 i jämförelse med riket



Uddevalla kommun 2010 i jämförelse med riket



Östersunds kommuns finansiella ställning och utveckling 2009–2010

Den finansiella profilen visar att Östersund jämfört med genomsnittet i Sverige under den granskade perioden redovisade både en starkare resultatnivå och finansiell ställning. Kortfattat kan följande iakttagelser kan lyftas fram:

1. Östersund har liksom de flesta kommuner i riket förbättrat sin resultatnivå mellan 2009 och 2010. Kommunen redovisade under 2010 ett klart starkare resultat än riksgenomsnittet. Relateras kommunens resultat till verksamhetens kostnader uppgick det till 4,8%, jämfört med riksgenomsnittet som slutade på 2,6%. Detta gav en stark 4:a i den finansiella profilen. Ett resultat runt 2% betraktas allmänt som god ekonomisk hushållning, vilket Östersund har nått med råge under både 2009 och 2010.

2. Östersund uppvisade under 2010 ett stark finansiell ställning. Kommunens soliditet uppgick till höga 46% jämfört med riskgenomsnittet som låg på 10%. Detta gav en 5:a i den finansiella profilen. Den starka soliditeten i kombination ger det kommunen starka förutsättningar att klara finansiella påfrestningar på sikt.

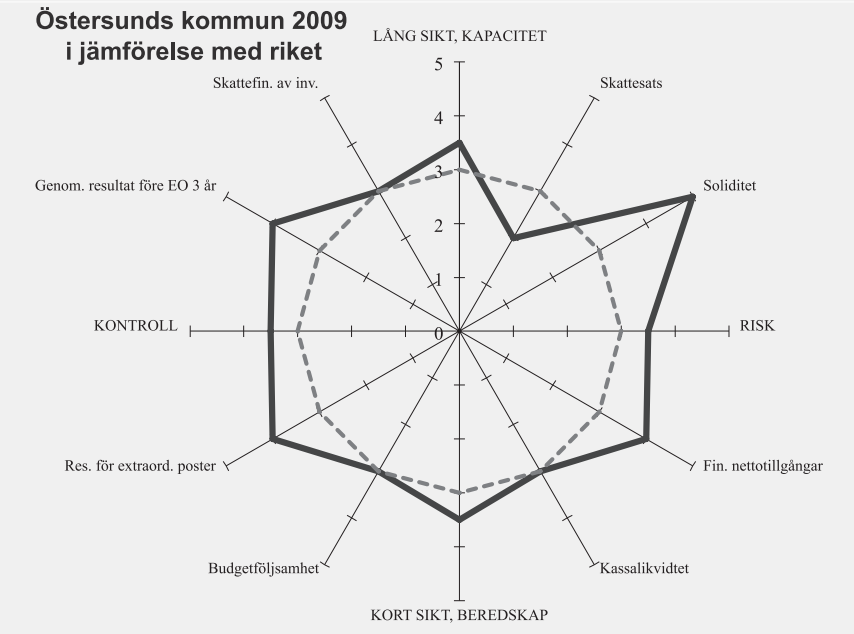
3. Östersund har en låg kassalikviditet på 29%, men det är inga problem så länge som kommunen redovisar en hög soliditet. Möjligheter att låna pengar på kort sikt är i dagsläget inga svårigheter för en kommun med Östersunds finansiella resultat och ställning.

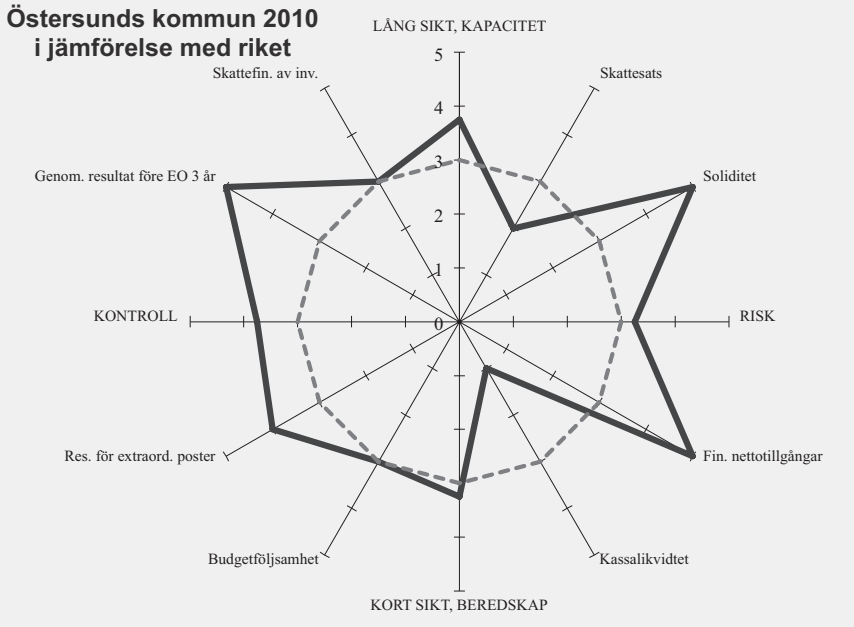
4. Östersund investerade under den granskade perioden ungefär som riksgenomsnittet. Relateras nettoinvesteringar till verksamhetens nettokostnader redovisade kommunen ett genomsnittsvärde på 7,5% per år , medan riksgenomsnittet uppgick till drygt 7% per år. Kommunen nådde under de två senaste åren en genomsnittlig skattefinansieringsgrad av investeringarna på 125%, vilket innebar att samtliga investeringar kunde finansieras med skatteintäkter och att det fanns skatteintäkter kvar att använda till att stärka kommunens finansiella tillgångar.

5. Östersund redovisade under perioden en god budgetföljsamhet. Kommunen har samtliga två år redovisat positiva budgetavvikelser.

6. Östersund hade under 2010 en skattesats på 22,37 kr. Detta var 81 öre högre om kommunen jämförs med riksgenomsnittet med 21,56 kr. Jämfört med kommunerna i Jämtlands län låg dock kommunen 52 öre lägre än länsgenomsnittet. Kommunen har inte höjt skatten under de senaste åren.

Finansiella profiler för Östersund kommun 2009–2010





Den finansiella profilen – hur fungerar den?

Den finansiella profilen har formen av ett polär- eller spindeldiagram. Den innehåller dels åtta finansiella, dels fyra finansiella perspektiv som är viktiga att följa och analysera när en kommun eller landsting ska bevara eller uppnå god ekonomisk hushållning.

Åtta finansiella nyckeltal utgör profilens bas

Profilen innehåller åtta nyckeltal redovisade på åtta axlar. Nyckeltalen speglar olika dimensioner av den analyserade kommunens finansiella situation och utveckling i förhållande till övriga kommuner i ett urval, i denna rapport i förhållande till riket. Ibland relateras nyckeltalen till verksamhetens kostnader för att de ska kunna jämföras mellan olika kommuner.

Nyckeltalen betygsätts enligt betygskalan 5 till 1, där en 5:a är högsta betyg och 1:a lägsta betyg. I en analys av kommunerna i riket fördelas poängen enligt följande: De kommuner som har de 30 starkaste observationfjerna inom varje nyckeltal får en 5:a. De 60 följande observationerna får en 4:a. De 110 följande får en 3:a. De 60 följande får en 2:a. De 30 sämsta observationerna får en 1:a. Poängen 5–1 har således fördelats enlig en normalfördelfjningskurva och är relativ. Detta för att på ett bättre sätt lyfta fram starka och svaga värden i profilen utan att bli alltför exakt. Följande åtta nyckeltal ingår i profilen:

- **Skattesats** – Här används den primärkommunala skattesatsen för kommuner och för landsting den justerade landstingsskatten. Nyckeltalet klassas i profilen som ett långsiktigt risknyckeltal.
- **Soliditet** – eget kapital i förhållande till totala tillgångar. Beskriver hur kommunens långsiktiga betalningsstyrka utvecklas. Ju högre soliditet, desto större finansiellt handlingsutrymme. Nyckeltalet klassas i profilen som ett långsiktigt risknyckeltal.
- **Finansiella nettotillgångar** – omfattar alla finansiella tillgångar och skulder i balansräkningen som kommunen beräknas omsätta på tio års sikt (omsättningstillgångar + långfristiga fordringar + långfristiga placeringar – kortfristiga och långfristiga skulder). Måttet divideras med verksamhetens kostnader för att jämförelser ska kunna ske mellan de analyserade kommunerna. Måttet speglar en tidsrymd som ligger någonstans mellan likviditetsmåtten och soli-

diteten. Man skulle kunna uttrycka det som ”medellång betalningsberedskap”. Nyckeltalet klassas i profilen som ett kortsiktigt risknyckeltal.

- **Kassalikviditet** – ett mått på hur god kommunens kortsiktiga betalningsberedskap är. Måttet räknas fram genom att likvida medel och kortfristiga fordringar divideras med kortfristiga skulder. Nyckeltalet klassas i profilen som ett kortsiktigt risknyckeltal.
- **Budgetföljsamhet** – avvikelsen mellan budgeterat verksamhetens nettokostnad och redovisade verksamhetens nettokostnad. Avvikelsen divideras med verksamhetens kostnader för att jämförelser ska kunna ske mellan de analyserade kommunerna. För att erhålla högsta betyg i profilen, ska budgetavvikelsen vara så liten som möjligt. Nyckeltalet klassas i profilen som ett kortsiktigt kontrollnyckeltal. En positiv avvikelse ger dock alltid en 3:a, vilket är ett avsteg från den relativa betygsättningen.
- **Resultat före extraordinära poster** – summan av kommunens samtliga intäkter och kostnader under året exklusive extraordinära poster (poster av engångskaraktär som uppgår till väsentligt belopp och inte har med den ordinarie verksamheten att göra). Resultatet har dividerats med verksamhetens kostnader för att jämförelser ska kunna göras mellan de analyserade kommunerna. Nyckeltalet klassas i profilen som ett kortsiktigt kontrollnyckeltal
- **Genomsnittligt resultat före extraordinära poster under de tre senaste åren** – beskriver kommunens genomsnittliga resultat före extraordinära poster under de tre senaste åren. Resultatet har dividerats med verksamhetens kostnader för att jämförelser mellan de analyserade kommunerna ska kunna göras. Nyckeltalet klassas i profilen som ett långsiktigt kontrollnyckeltal.
- **Skattefinansieringsgrad av investeringarna** – beskriver hur stor andel av årets nettoinvesteringar som kommunen kan finansiera med egna medel i form av återstående skatteintäkter. Egna medel räknas fram genom att resultatet före extraordinära poster tillförs årets avskrivningar. Kallas ibland självfinansieringsgrad. Nyckeltalet klassas i profilen som ett långsiktigt kontrollnyckeltal.

Fyra axlar/perspektiv kompletterar de åtta nyckeltalen

Profilen innehåller också fyra axlar som ska ge en samlad bedömning av fyra viktiga finansiella perspektiv för en kommun eller ett landsting. De fyra perspektiven har benämnts enligt följande:

- **Långsiktig handlingsberedskap** – Det första perspektivet handlar om att redovisa vilken finansiell motståndskraft kommunen har på lång sikt i förhållande till övriga kommuner i grupperna. Alla perspektiv i profilen är relaterade till hur kommunen befinner sig i förhållande övriga kommuner i grupperna. I perspektivet ingår nyckeltalen skattesats, soliditet, skattefinansieringsgraden av investeringarna och ”genomsnittligt resultat under de tre senaste åren”.
- **Kortsiktig handlingsberedskap** – Det andra perspektivet redovisar vilken finansiell motståndskraft kommunen har på kort sikt. Det närmaste 1–2 åren fokuseras. I perspektivet ingår nyckeltalen finansiella nettotillgångar, kassalikviditet, budgetföljsamhet och resultat före extraordinära poster.
- **Riskförhållande** – Med tredje perspektivet risk avses hur kommunen är exponerad finansiellt. En god ekonomisk hushållning innefattar att kommunen i kort- och medellångt perspektiv inte behöver vidta drastiska åtgärder för att möta finansiella problem. I perspektivet ingår nyckeltalen skattesats, soliditet, finansiella nettotillgångar och kassalikviditet.
- **Kontroll över den finansiella utvecklingen** – med det fjärde perspektivet kontroll avses avslutningsvis hur kommunen klarar av att kontrollera sitt finansiella resultat. I perspektivet ingår nyckeltalen budgetföljsamhet, resultat före extraordinära poster, skattefinansieringsgraden av investeringarna och ”genomsnittligt resultat under de tre senaste åren”.

Varje perspektiv/axel är summan av de fyra nyckeltal som ligger närmast intill axeln. Detta innebär att varje nyckeltal i den finansiella profilen ingår i två perspektiv. Samtliga fyra nyckeltal väger lika tungt i bedömningen.

Nyckeltal och perspektiv binds samman till en profil

De åtta nyckeltalen binds samman med de fyra perspektiven, vilket ger en heldragen linje som symboliserar en finansiell profil. Den heldragna linjen visar de olika poäng som den analyserade kommunen

har fått för varje enskilt nyckeltal respektive för de fyra sammanvägda axlarna. Som komplement i profilen finns i mitten en streckad ring på betyget tre. Ligger kommunen utanför den streckade ringen har den ett starkare värde än genomsnittet i gruppen och ligger den innanför har den ett svagare värde. Den heldragna linjen redovisar den finansiella profilen för den analyserade kommunen.

Det är viktigt att påpeka att den finansiella profilen är en profil som beskriver hur kommunen befinner sig relativt sett gentemot andra kommuner i riket. Den har inget att göra med någon form av absoluta tal och bör därför kombineras med en mer traditionell finansiell analys för att uppnå största möjliga effekt ur uppföljnings- och styrningsperspektiv.

För femte gången har utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun delats ut av instiftarna till priset: Sveriges Kommuner och Landsting, Kvalitetsmässan, Kommunal, SACO, TCO, Dagens samhälle och Swedbank. Bland fem nominerade kommuner utsåg juryn Kungsbacka kommun till vinnare i hård konkurrens med övriga tävlande. Juryns beslut grundade sig bland annat på resultatet från de utvärderingar som genomförts i samtliga nominerade kommuner. Syftet med tävlingen och priset är att synliggöra kommuner som utmärkt sig genom ett framgångsrikt utvecklingsarbete, vilja till jämförande och engagemang att dela med sig av sina erfarenheter. Dessa faktorer kännetecknar många svenska kommuner och i synnerhet de fem nominerade till 2011 års utmärkelse: Kinda, Kungsbacka, Nacka, Uddevalla och Östersund.

Med skriften vill Kvalitetsmässan och Sveriges Kommuner och Landsting dels hylla de nominerade kommunerna, dels lyfta fram deras arbete för att förhoppningsvis inspirera andra i sitt utvecklingsarbete.

Skriften kan beställas och laddas ned från www.skl.se/kvalitet

ISBN 978-91-637-0120-7

Sveriges Kommuner och Landsting

118 82 Stockholm
Tfn: 08-452 70 00
www.skl.se

Kvalitets mässan 2011