

# KommunKompassen

ANALYS AV

GNOSJÖ KOMMUN

2017



Gunnar Gidenstam, Lena Tegenfeldt

Sveriges Kommuner och Landsting

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?.....	3
2	Gnosjö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång 4	
3	Genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati – 41 poäng.....	6
	Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande – 40 poäng .....	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll – 46 poäng .....	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation – 34 poäng.....	13
	Område 5 Resultat och effektivitet – 36 poäng.....	15
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik – 50 poäng .....	17
	Område 7 Ständiga förbättringar – 42 poäng.....	19
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare – 68 poäng.....	21

# 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida

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

De åtta huvudområdena är:

1. Offentlighet och demokrati
2. Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande
3. Politisk styrning och kontroll
4. Ledarskap, ansvar och delegation
5. Resultat och effektivitet
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik
7. Ständiga förbättringar
8. Kommun som samhällsbyggare

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar finns många goda exempel från olika kommuner i databasen för genomförda kommunkompasser som finns på <http://ryc.stratsys.se/skl2/>. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av Kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

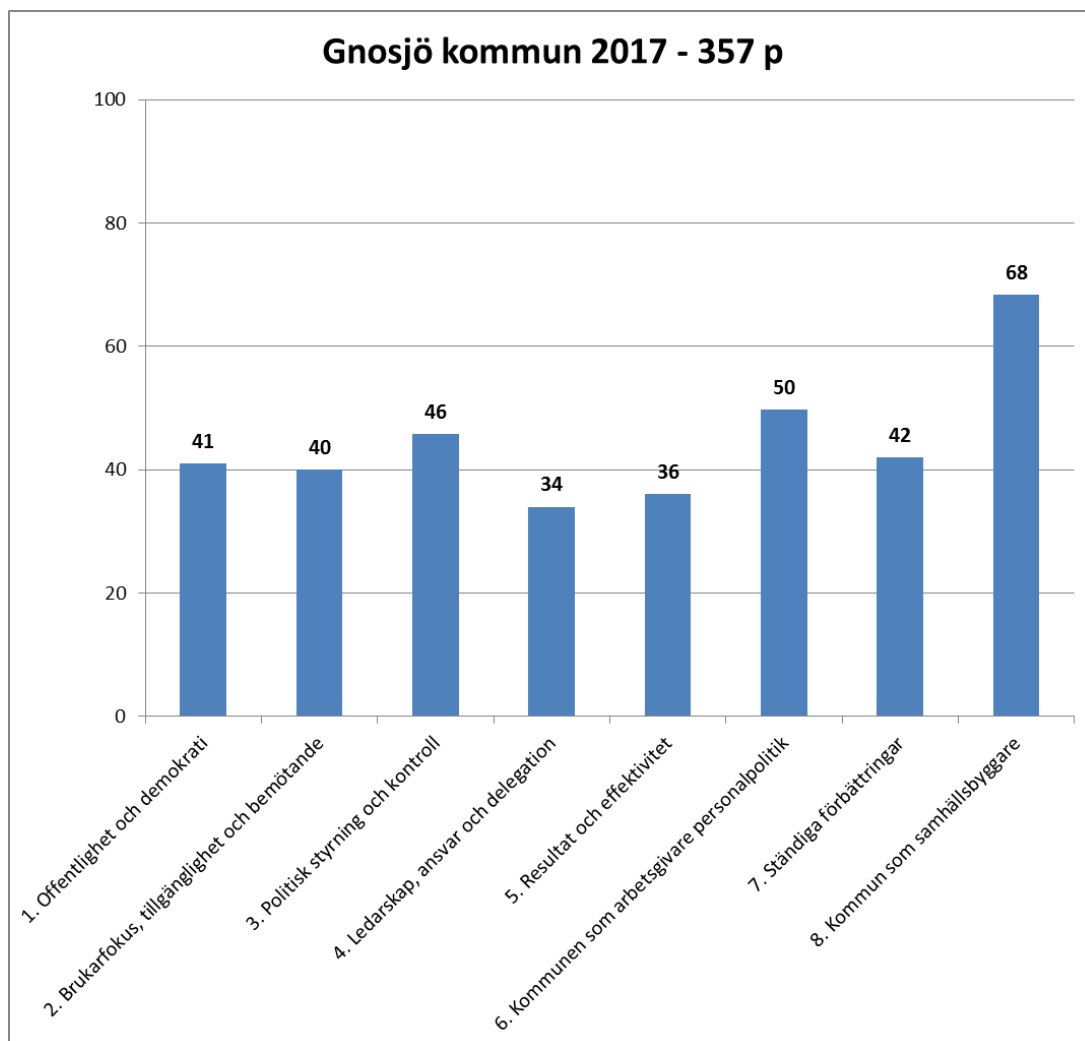
## 2 Gnosjö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

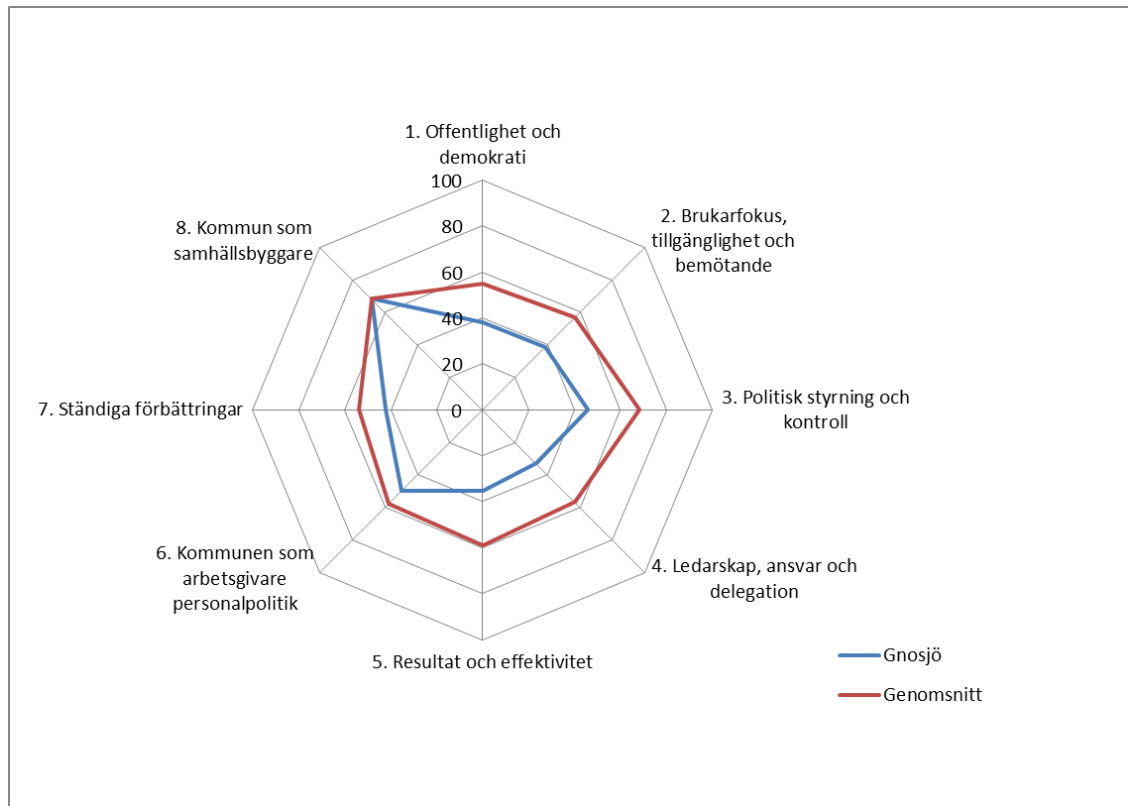
### Utvärderingen

Utvärderingen av Gnosjö kommun genomfördes i februari år 2017 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. 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. Ansvarig utvärderare från SKL var Gunnar Gidenstam.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Gnosjös totalpoäng samt poängfördelningen per område i två olika diagram. Kommunen jämförs i diagram 2 med ett medelvärde för de kommuner som utvärderats sedan 2010.





### Sammanfattande analys

Gnosjö's starkaste område är nr 8, Kommunen som samhällsbyggare. Det stämmer med den allmänna bild av Gnosjö som finns och där "Gnosjöandan" är ett begrepp. Näringslivsutveckling och olika former av samverkan med civilsamhället är starka områden i kommunen.

När det gäller kommunorganisationen så är ett generellt drag att det kommunövergripande koncernperspektivet är relativt svagt och respektive verksamhet i huvudsak agerar utifrån sitt eget perspektiv. En hög grad av frihet för de olika verksamheterna är viktig, men det är även viktigt att stärka kommunens gemensamma inriktning och styrning. Ett första steg i detta arbete bör vara att rigga en gemensam och övergripande styrmodell, som utgår från tydliga kommunövergripande mål med mätbara indikatorer. En sådan utveckling kommer att ge effekter inom område 3 och 5. Kommunen har anställt ett utvecklingsledare som kommer att arbeta med dessa frågor.

Ett styrsystem måste ge effekt på verksamheten ute i linjen genom att fokus riktas mot resultat och att verktyg ges för att bedriva ett förbättringsarbete som ger medborgare/brukare bättre tjänster. Detta avspeglas i område 7 där det finns stora möjligheter till förbättring i Gnosjö.

En faktor som är fundamental för att ett styrsystem ska fungera, är att kommunen satsar på att skapa en resultatkultur och en medvetenhet bland alla anställda vad som är mål och syfte med verksamheten. Detta handlar då mycket om att medvetandegöra och engagera ledarna i kommunen, vilket mäts i område 4. Kommunen har påbörjat ett arbete med att ta fram ett kommunövergripande ledarskapsprogram, vilket är ett viktigt steg. Det finns mer att göra för att stärka område 4.

Område 6 ligger högre poängmässigt relativt område 1-7. Det finns många goda intentioner inom personalområdet, men förbättringsmöjligheten här är att se till att centrala anslag får genomslag ute i linjen. Olika personalpolitiska dokument och beslut måste följas upp bättre.

I område 1 och 2 riktas blicken ut mot dels medborgare, dels brukare. När det gäller medborgarperspektivet är det till stor del politikens område och berör demokratifrågor. I en mindre kommun där det kan tyckas finnas en närhet mellan politiker och medborgare är det ändå viktigt att arbeta systematiskt med demokratifrågor så att alla ges möjlighet att påverka och göra sin röst hörd. I område 2 handlar mycket om att klargöra syftet med kommunorganisationens verksamhet. Allt som görs måste ha kunden/brukaren i centrum. Inom båda dessa områden finns en förbättringspotential.

### **3 Genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden**

#### **Område 1 Offentlighet och demokrati – 40 poäng**

##### **Allmänt**

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig invånarna åsikter kring vad kommunen ska göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man lagt fram i anslutning till senaste kommunalvalet, utan det handlar i mångt och mycket om att skapa transparens och 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 att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Detta 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 avsnitt. Partiarbetet som av många politiker lyfts fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Kommuner som gör intressanta insatser kring område 1 är bl.a. Nacka, Upplands Väsby och Hammarö.

##### **Sammanfattning**

###### **Strategi för demokratiutveckling och information till medborgarna**

Det finns ingen tydlig strategi för stärkt demokratiutveckling i kommunen. Däremot har kommunen en kommunikationspolicy. Denna är mycket allmänt formulerad och berör både intern och extern information. Det är oklart hur den ska följas upp. En revidering gjordes senast i oktober 2015.

Strategin kring dessa två områden bör stärkas och tydliggöras i Gnosjö. När det gäller informationsområdet kommer kommunen att anställa en informatör på heltid vilket inte finns idag. En ansvarig person för informationsfrågor kan vara ett sätt att arbeta mer strategiskt med information, både internt och externt.

### **Information om aktuella frågor i politiken**

Kommunen är en förebild när det gäller kommuninformation via tryckta media. Fyra gånger per år ger kommunen ut en egen tidning, Tråddragaren. Dessutom köper kommunen annonsplats varje vecka i lokaltidningen och varje månad i ett annonsblad som delas ut till alla hushåll. Det finns ytterligare två tidningar som kommunen förmedlar, en näringslivstidning och en tidning som skickas ut till utflyttade Gnosjöbor – ”Brevet hemifrån. Även kommunens webbsändningar av kommunfullmäktiga kan tjäna som gott exempel för andra.

Förbättringar kan göras kring informationen utifrån ett övergripande perspektiv via digitala informationskanaler som Facebook, Instagram, Twitter, etc. Det finns en Facebooksida i Gnosjö, men informationsflödet där går att utveckla. Ett annat sätt att föra ut information är ta fram lightversioner och korta referat av både viktiga beslut och omfattande handlingar som t.ex. budget och årsberättelse. Gnosjö har tryckt upp och distribuerat en light-version av kommunens årsredovisning till alla hushåll. Ett gott exempel, men mer kan göras kring förenkling av information.

### **Information om resultat**

När det gäller information om resultat till invånarna, så har kommunen stora möjligheter till förbättring. Det finns idag i princip ingen redovisning av vad kommunens skattebetalare får för sina skattepengar, varken på kommunens hemsida eller någon annanstans. Det saknas redovisning av kvalitativa resultat inom skola, äldreomsorg, etc.

### **invånardialog och deltagande**

Kommunen är ett gott exempel på hur en dialog med invånarna i olika geografiska områden i kommunen kan göras. Politiken genomför återkommande dialogmöten med invånarna i alla mindre tätorter. Intrycket är att påverkansgraden från medborgarna är god när det gäller frågor som rör närsamhället. Speciellt arbetet i Hillerstorp lyfts av kommunen som ett gott exempel. Utöver detta finns det flera olika råd där politiker kan möta medborgare.

Ett förbättringsområde är att öka medborgarnas inflytande i viktiga beslutsprocesser, t.ex. i budgetprocessens olika moment. Ett annat förbättringsområde är att utnyttja de nya sociala informationskanalerna till att ha en dialog med medborgarna kring frågor som engagerar.

Medborgarförslag och e-petitioner är vägar som flera kommuner använder för att öka inflytandet från medborgarna. Varken dessa eller andra formaliserade förslagsystem finns i Gnosjö. Att skapa en systematik kring att fånga upp förslag från medborgarna är ett förbättringsområde för kommunen.

### **Tillit genom en god etik**

Kommunen har sedan 2007 en policy mot mutor och bestickning. Under 2015 genomfördes i hela kommunen utbildningar inom området. Detta gjordes på arbetsplatsnivå, vilket är ett gott exempel. Ett förbättringsområde kan vara att tydliggöra rutiner för både anställda och medborgare, kring hur anmälan om misstänkta oegentligheter ska göras.

## Styrkor och svagheter

### Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Mycket kommuninformation via tryckta media, t.ex. egna tidningar och annonsering
- Webbsändningar av fullmäktige
- Light-version av årsberättelse till hushållen
- Medborgardialog och inflytande i kommunens olika tätorter
- Policy mot mutor och bestickning

### Förbättringsmöjligheter – här kan kommunen göra mer

- Ta fram tydlig strategi för det demokratiska arbetet
- Följ upp och utvärdera kommunikationspolicyn tätare
- Utveckla användningen av sociala medier för information och dialog
- Tydliggör och sprid information kring resultat ("Vad får medborgarna för sina skattekonor?")
- Öka medborgarinflytande i viktiga beslutsprocesser
- Tydliggör hur anställda och medborgare ska agera vid misstanke om oegentligheter

## Poäng per delfråga

	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en strategi för demokratiutveckling och information?	4	15	25%
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	14	20	63%
1.3	Informeras invånarna om resultat?	3	25	10%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	16	30	53%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	4	10	35%
	<b>Totalt</b>	<b>41</b>	<b>100</b>	<b>41%</b>

## Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande – 40 poäng

### Allmänt

Med "brukarorientering" avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och alltid sätta dem i centrum. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster ska innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter etc. Tydlig information om tjänster, samt möjlighet



för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs, brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Kommuner att studera kring brukarfokus kan vara Hylte, Helsingborg och Karlstad.

## **Sammanfattning**

### **Strategi för brukarfokus**

Gnosjös kommunövergripande strategi för ”brukarna i fokus” finns synlig i det personalpolitiska programmet. Här anges tydligt att både ledare och medarbetare ska ”sätta invånarnas och brukarnas behov och intressen i centrum genom att vara serviceinriktade”. Det anges även i ledorden för arbete med att bygga ett gemensamt koncerntänkande att i allt kommunen gör ska invånarna finnas i fokus. Detta är bra ingångar för att bygga upp ett brukarfokus i hela organisationen, men mer kan göras för att sprida denna grundvärdering bland alla anställda.

### **Tillgänglighet och bemötande**

Olika aspekter av bemötande finns med i kommunens övergripande lönekriterier. Det är en styrka. Däremot finns det ingen kommunövergripande utbildning kring tillgänglighet och bemötande. Det finns exempel på sådana utbildningar på verksamhetsnivå. Det finns inte heller kommungemensamma anslag kring bemötande vid rekrytering och vid introduktion av nyanställda. Hur bemötandet görs i kommunen mäts inte på övergripande nivå, men däremot görs det i vissa brukarenkäter på verksamhetsnivå. Här finns flera möjligheter att stärka ett övergripande brukarfokus i organisationen.

### **Information om service och tjänster**

Kommunens hemsida utvärderas och utvecklas återkommande utifrån SKL:s granskning ”Information till alla”. Dock ligger informationsinnehållet på 77% enligt denna undersökning vilket motsvarar medelvärdet bland alla kommuner. Det finns fortfarande en utvecklingspotential för hemsidan.

Många kommuner har idag någon form av tjänst på hemsidan där medborgare/brukare kan gå in på hemsidan för att jämföra kvalitet och andra parametrar på olika enheter inom förskola, grundskola, hemtjänst, etc. Detta finns inte i Gnosjö. Andra möjligheter till förbättringar kan vara att ha mer information anpassad till medborgare/brukare med speciella behov, t.ex. språk, synsvaghet.

Det har blivit allt vanligare i kommuner att det inrättas någon form av kontakt- eller servicecenter, som har till uppgift att ta emot alla inkommande samtal och även att svara på enkla frågor direkt. Detta finns inte i Gnosjö och kan därför vara en förbättringspotential.

### **Brugarundersökningar**

I stort sett alla verksamheter i Gnosjö arbetar med brukarundersökningar, vilket är en viktig del i att utveckla och förbättra tjänster. Arbetet med dessa brukarundersökningar skulle kunna förbättras genom att resultatet jämfördes i större utsträckning inom olika enheter och med andra kommuner. Intrycket är att på många ställen kan även systematiken kring hur resultatet används i förbättringsarbetet förbättras.

### Service-deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

Det kan finnas ett värde i att på något sätt ange för brukarna vad de kan förvänta sig avseende service. Någon sådan form av enhetligt utformade deklarationer eller beskrivningar finns inte i Gnosjö. Det har tidigare funnits servicegarantier inom några områden, men detta används inte längre. Äldreomsorgen har däremot en värdighetsgaranti, vilket är det ända exemplet som utvärderarna kan hitta kring detta ämne.

Det finns tre olika system i Gnosjö för synpunkter och klagomål. Ett på socialförvaltningen, ett på kultur- och utbildningsförvaltningen och ett inom teknisk verksamhet. Detta kan förvirra medborgarna. En förbättring skulle kunna vara att inrätta en gemensam ingång för alla synpunkter och klagomål och att de sedan sorteras och fördelas inom organisationen istället.

### Styrkor och svagheter

#### Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Brukarfokus i det personalpolitiska programmet och i arbetet med att utveckla koncerntänkandet
- Bemötande i lönekriterier
- Utvärderingar och förbättringar av hemsidan
- Många exempel på brukarundersökningar

#### Förbättringsmöjligheter – här kan kommunen göra mer

- Utveckla arbetet kring bemötande, t.ex. med utbildningar, vid rekrytering
- Skapa jämförelsemöjlighet av olika enheter
- Kontakcenter – ”en dörr in”
- Ökad systematik i arbetet med brukarundersökningar, t.ex. mer av jämförelser
- Innehållsdeklaration av tjänster
- Gemensam ingång för synpunkter och klagomål

### Poäng per delfråga

	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	11	15	70%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	7	25	27%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	8	20	38%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7	20	34%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	7	20	35%
	<b>Totalt</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40%</b>

## Område 3 Politisk styrning och kontroll – 46 poäng

### Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av olika uppdrag av en eller flera utförarorganisationer. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/ flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller kvalitetsnivå och fördelning av service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av mål- och resultatstyrning. 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. Vidare behöver kommunen arbeta med både struktur och kultur när det gäller styrning. Strukturen i styrningen kan liknas vid den kartbild och guide som människorna i organisationen ska följa. Kulturen är då hur dessa faktiskt agerar och förhåller sig till det som anges.

### Sammanfattning

#### Styrsystem, mål och indikatorer

En fungerande styrmodell består av tre delar. För det första en vision som samlar hela kommunen kring en långsiktig målbild. För det andra ett system med tydligt definierade politiska mål som går att följa upp löpande med hjälp av resultatindikatorer som mäter vad som sker på verksamhetsnivå. Den tredje delen består av en väl förankrad värdegrund som skapar en resultatkultur med brukaren/medborgaren i centrum.

Gnosjö behöver arbeta med alla dessa tre delar. Kommunen saknar en tydligt förankrad vision. Det finns kommunövergripande mål, men dessa är mycket generella och det är svårt att se hur de följs upp. Tydliga resultatindikatorer för målen behöver tas fram och återkommande följas upp.

Ett positivt steg i att bygga en gemensam värdegrund, beskrivs i det ”vykort” som sammanfattar arbetet med att skapa en sammanhängande kommunkoncern i Gnosjö. Även i det personalpolitiska programmet belyses vikten av att sätta brukaren/medborgaren i första rummet. Dock kan arbetet med värdegrunden stärkas och fördjupas.

#### Politikers och tjänstemäns olika roller

Att bygga ett tydligt och operativt styrsystem är ett sätt att tydliggöra politikernas och tjänstemäns olika roller. I Gnosjö fall är dessa olika roller ibland lite otydliga och skulle behöva klargöras. Förutom att bygga ett tydligt styr- och uppföljningssystem, kan återkommande utbildningar kring dessa frågor för både politiker och tjänstemän vara ett utvecklingssteg. Ett annat sätt att ta reda på hur politiken upplever sin roll och det stödjande arbetet från tjänstemännen skulle kunna vara att genomföra återkommande politikerenkäter.

#### Arenor för strategisk diskussion

En styrka i Gnosjö är att det finns flera olika arenor där tjänstemän möter politiker för att diskutera strategiska frågor. Några av dessa är ordförande- och kommunalrådsberedningen. Det finns även årliga strategidagar och möten i budgetberedningen. Fler sådana strategiska arenor skulle kunna skapas.

Andra kommuner som när höga resultat inom detta område är Eskilstuna, Piteå och Hammarö. Även Kävlings och Hylte kan ge inspiration.

### Styrkor och svagheter

#### Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Finns början till värdegrund genom brukarperspektiv
- Finns kommunövergripande mål
- Flera olika arenor där politiker/tjänstemän kan föra strategiska diskussioner
- Politiker i nämnder är ute och möter sin verksamhet
- Politikerutbildningar i början av mandatperioden

#### Förbättringsmöjligheter – här kan kommunen göra mer

- Ingen tydlig vision för hela kommunen
- Stärk arbetet med värdegrunden
- Mål måste tydliggöras genom mätbarhet och riktas mot viktiga utvecklingsområden
- Resultatindikatorer måste tas fram
- Övergripande mål måste påverka förvaltningars och bolagens aktiviteter
- Mål måste återkommande följas upp och avvikelser avseende verksamhet måste analyseras
- Arbeta mer med jämförelser av resultat för att lära
- Arbeta mer med att tydliggöra politikens/tjänstemännens olika roller

### Poäng per delfråga

	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	7	15	49%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	8	25	33%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	6	25	23%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	15	20	74%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	10	15	65%
	<b>Totalt</b>	<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46%</b>

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation – 34 poäng

### 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 förvaltnings-specifika 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.

Goda exempelkommuner inom område 4 är Nacka, Kävlinge och Örebro.

### Sammanfattning

#### Strategi och arbete för utveckling av ledarskap

Ett aktivt arbete med kommunens ledarskap utifrån ett helhetsperspektiv är en av de viktigaste nycklarna för att omsätta det som anges i styrsystemet till praktisk handling. Här behöver Gnosjö stärka sitt arbete. Det finns ingen kommunövergripande strategi för hur ledarskapet ska utvecklas. Kommunen har inte heller något gemensamt ledarutvecklingsprogram. Detta är två viktiga steg för att stärka arbetet med ledarutveckling.

#### Delegation av ansvar till enhetschefsnivå

En enhetschef i Gnosjö har ett stort operativt ansvar. Det handlar då om ansvar för budget, rekrytering och organisatoriska förändringar. Ett undantag är ansvar för att föra över under- och överskott i budget mellan olika budgetår. Balansering av budget sker på nämnd och förvaltningsnivå, men inte på enhetsnivå.

#### Projekt och processer för tvärasektoriellt arbete

Kommunen har inget övergripande sätt att beskriva projekt eller processer. För att öka samsyn och möjliggöra samverkan över verksamhetsgränser är ett gemensamt sätt att arbeta med projekt och processer viktigt. Det är även viktigt att synliggöra viktiga projekt och processer som finns i organisationen. Idag beskrivs ett fåtal större projekt på kommunens hemsida.

#### Det personliga uppdraget som chef

Det finns inga chefskontrakt eller något annat som beskriver det individuella uppdraget för respektive chef i organisationen. Ett sådant kontrakt bör knytas till kommunen mål- och resultatstyrning samt uppföljning. Detta är en förbättringsmöjlighet för kommunen.

#### Den centrala ledningens roll

De återkommande ledarforumen som arrangeras varje år är en styrka i Gnosjö. Dessa möjliggör dels att föra ut information i organisationen, dels att skapa en diskussion kring viktiga frågor bland kommunens chefer. Ledarforum är ett viktigt verktyg för att stärka koncernperspektivet i kommunen.

Intrycket är att det finns en positiv förändring på gång där kommunchef och förvaltningschefer numer agerar mer gemensamt kring viktiga strategiska frågor. Det finns fortfarande ar-

bete kvar kring att utveckla kommunens tjänstemannaledningsgrupp till att agera mer gemensamt kring viktiga frågor och att vara en förebild i organisationen kring vision, mål och utveckling.

### Styrkor och svagheter

#### Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Hög grad av delegation till enhetsnivå avseende budget, rekrytering och organisation
- Återkommande ledarforum
- Pågående arbete med att utveckla kommunens ledningsgrupp

#### Förbättringsmöjligheter – här kan kommunen göra mer

- Det finns ingen övergripande strategi för arbete med ledarskap
- Ingen möjlighet att på enhetsnivå föra över under- eller överskott i budget mellan budgetår
- Inget gemensamt system för projektstyrning/uppföljning
- Inget kommungemensamt system för kartläggning och förbättringar av processer
- Inga chefskontrakt eller liknande (undantag socialförvaltningen)
- Mer fokus på strategiskt ledarskap i kommunens ledningsgrupp
- Inget kommungemensamt ledarutvecklingsprogram

### Poäng per delfråga

	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	0	15	0%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	50%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	1	20	5%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	37%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	15	20	74%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	7	20	33%
	<b>Totalt</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>34%</b>

## Område 5 Resultat och effektivitet – 36 poäng

### Allmänt

Detta område berör framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende löpande uppföljning och analys av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta och analysera resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

### Sammanfattning

#### Strategi för resultatstyrning oh effektivitet

Eftersom kommunen inte har utvecklat ett tydligt mål- och resultatstyrningssystem, finns det följaktligen inte heller någon strategi kring hur kommunen vill arbeta med att styra på resultat eller att utveckla effektiviteten i organisationen. En sådan strategi är viktig för att bygga och stärka en fungerande styrmodell i kommunen.

#### Resultat och effektivitet

En viktig del i att arbeta med effektivisering är att dels kunna mäta verksamhetsresultat, dels kunna kostnadsberäkna olika insatser som leder till ett specifikt resultat. En väg är att bättre koppla samman den ekonomiska styrning med en resultatstyrning och föra diskussioner samtidigt kring båda storheter i budgetprocessen. Arbetet kring resultat och effektivitet bör stärkas i Gnosjö.

#### Uppföljning och analys

Intrycket är att det finns flera exempel på förvaltningsnivå och på enhetsnivå, på att det görs återkommande uppföljningar och analyser av resultat för att sedan kunna genomföra förbättringar. Däremot finns få exempel på kommunövergripande analys utifrån de kommunövergripande målen och uppföljningen på dessa. Återkommande analys av resultat är en viktig komponent i ett fungerande styrsystem och måste ske flera gånger under ett budgetår. Här kan Gnosjö förbättra sitt arbete.

#### Kommunikation kring resultat och jämförelser

Det är viktigt att resultat kontinuerligt följs på både övergripande och enhetsnivå. För att detta ska ske behöver resultatet synliggöras för alla i organisationen. Jämförelser, både internt och externt, är en viktig komponent i ett sådant synliggörande. Resultat i förhållande till mål är en annan komponent.

Resultatdialoger på alla nivåer är nödvändigt för att skapa förståelse och delaktighet i analysen. En sådan dialog måste föras på ett strukturerat sätt. Detta kan utvecklas i kommunen.

### Samverkan med externa aktörer

Det finns goda många exempel i Gnosjö på att kommunen samverkar med andra kommuner i närheten och i ett regionalt perspektiv. Det finns även många exempel på att kommunen samverkar med frivilligkrafter för att skapa mervärde för invånare och brukare.

Kommuner att lära av kan vara Sollentuna, Hammarö och Upplands Väsby.

### Styrkor och svagheter

#### Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Exempel på arbete med analys av avvikelser på verksamhetsnivå
- Exempel på dialog kring resultat på förvaltnings- och enhetsnivå
- Många exempel på extern samverkan
- Många exempel på samverkan med civilsamhället

#### Förbättringsmöjligheter – – här kan kommunen göra mer

- Ingen tydlig strategi kring resultatstyrning eller effektivitetsutveckling
- Få exempel på kostnadsberäkning av olika delar i tjänstproduktionen
- Behövs bättre systematik kring arbetet med analys, framförallt på övergripande nivå
- Finns inget verksamhetsuppföljningssystem
- Mer arbete med dialoger kring resultat på alla nivåer
- Mer av jämförelser av resultat, dels mellan enheter, dels med andra kommuner

### Poäng per delfråga

5.	Delfrågor	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	1	15	5%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	5	20	27%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	6	20	30%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9	15	57%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	6	20	28%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	92%
	<b>Totalt</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>36%</b>



## **Område 6 Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik – 50 poäng**

### **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.

Personalpolitiken är också ett viktigt redskap för att skapa en kultur som engagerar alla kring resultat och mervärde för brukarna.

Kommuner som arbetat strategiskt med sin personalpolitik är Helsingborg, Borås och Östersund.

### **Sammanfattning**

#### **Kommunövergripande personalstrategi**

Det finns ett personalpolitiskt program i Gnosjö. Intrycket är att detta har låg styrkraft eftersom att det är mycket allmänt formulerat och att det inte följs upp på något sätt. Detta program borde förnyas och ges tydligare styrkraft genom konkreta mål och en återkommande uppföljning för att se om intentionerna i programmet får genomslag.

#### **Rekrytering och attraktiv arbetsgivare**

Det finns kommungemensamma rekryteringsrutiner, men det är svårt se i vilken mån verksamheterna följer dessa. Ansvar för annonsering och själva rekryteringen ligger på verksamhetsnivå. En uppföljning av hur enhetligt rekryteringen görs skulle behövas.

Det finns några olika fördelar som anställda i Gnosjö har som stärker attraktiviteten som arbetsgivare. Några exempel är möjlighet att träna gratis på gym, bad är rabatterade och det finns en trivselpeng som kan utnyttjas på arbetsplatserna. Dessa förmåner skulle kunna kompletteras med fler.

#### **Kompetens och medarbetarutveckling**

Kommunen arbetar för närvarande med att kartlägga kompetensförsörjning utifrån olika bristyrken. Denna kartläggning är inte färdig och åtgärder utifrån kartläggningen finns ännu inte, vilket gör att utvärderarna inte poängsätter detta arbete i nuläget och de blir då istället förbättringsområde i rapporten.

Det finns kommungemensamma mallar och stöd för hur medarbetarsamtalet ska genomföras. I dessa mallar anges också att en individuell utvecklingsplan ska tas fram i samband med medarbetarsamtalet. Kommunen följer på övergripande nivå inte upp i vilken grad dessa mallar faktiskt används. Intrycket är att det ser olika ut i olika verksamheter. Uppföljningen av det som anges i anvisningarna skulle behöva göras återkommande.

Att arbeta mer systematiskt med arbetsplatsnära kompetensutveckling och att ta fram ett kommunövergripande program för medarbetarutveckling (jmf. ledarutveckling) är två andra förbättringsområden.

## Lönesättning

Kommunen arbetar systematiskt med lönesättningen. Det genomförs återkommande lönekartläggningar och justeringar görs utifrån resultatet. Kommunen har kommunövergripande lönekriterier som ska brytas ner på respektive arbetsplats. Stöd ges till cheferna i lönesättningsarbetet. Här är kommunen ett gott exempel.

## Medarbetarundersökningar

En första gemensam medarbetarundersökning enligt SKL:s modell HME (Hållbart Medarbetarskap) gjordes i november 2016. Tidigare gjorde medarbetarundersökningar på verksamhetsnivå, dels utifrån egna initiativ, dels med stöd av företagshälsan. Att arbeta utifrån ett helhetsperspektiv med medarbetarundersökningar är ett positivt steg. Dock är det för tidigt att uttala sig om hur utfallet blir, när det gäller sammanställning av resultat och förbättringsarbete utifrån detta.

## Mångfald

Arbetet med att öka och positivt utnyttja mångfalden i organisationen utifrån perspektiven kön, etnisk härkomst, sexuell läggning, m.m. kan stärkas. Dels i praktiska åtgärder, dels genom uppföljning av det faktiska genomslaget som sker utifrån dessa åtgärder.

## Styrkor och svagheter

### Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Finns gemensamma rekryteringsrutiner
- Finns friskvårdsinsatser
- Pågående kompetenskartläggning kring bristyrken
- Finns mallar kring hur medarbetarsamtalet ska göras
- Återkommande lönekartläggningar
- Finns kommunövergripande lönekriterier
- Kommunövergripande medarbetarundersökning

### Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras

- Behövs tydligare förankring av personalstrategi
- Behövs bättre uppföljning av genomslag i det personalpolitiska arbetet
- Lite av kommungemensamma satsningar kring kompetensutveckling
- Mer av arbetsplatsnära kompetensutveckling
- Medarbetarskapsutbildning saknas
- Utveckla arbetet med medarbetarundersökningar
- Få exempel på faktiskt arbete med mångfald

**Poäng per delfråga**

	<b>Delfrågor</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	8	15	50%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	11	20	55%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	9	25	37%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	68%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	8	15	55%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	35%
	<b>Totalt</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50%</b>

**Område 7 Ständiga förbättringar – 42 poäng****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 ständiga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta förbättringsarbete. I den kommunala världen har verktyg för 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.

Tyresö kan kanske vara ett exempel på en kommun som är intressant att titta på inom område 7.

**Sammanfattning****Strategi för ständiga förbättringar**

Idag finns för närvarande ingen tydlig strategi eller samordning av kvalitetsarbetet på kommunövergripande nivå. Det finns förutsättningar för att få detta på plats, då en kommuncentral utvecklingsledare har anställts som ska arbeta med dessa frågor.

**Avvikelsehantering och problemlösning**

Flera verksamheter arbetar med uppföljning av resultat samt analys av avvikelser, t.ex. inom socialförvaltningen och inom skolområdet. För att koppla ihop hela organisationens styrning och uppföljning, skulle det behövas en gemensam modell för analys och avvikelsehantering i kommunen. Analyser skulle även behöva göras på koncernnivå utifrån de kommunövergripande målen.

### **Omvärldsspaning**

I kommunen sker många former av samverkan och nätverksarbete internt mellan olika verksamheter i kommunen och med andra aktörer, regionalt och nationellt. På samma sätt sker även kontakter och utbyte med forskning. Intrycket är att kommunen har en god omvärldsspaning.

### **Metoder för kvalitetsutveckling**

Det finns få eller inga kommungemensamma verktyg för kvalitetsutveckling. Detta skulle behöva utvecklas som en del i att skapa ett system för ständiga förbättringar av kommunens tjänster. Ett exempel på vad sådana verktyg kan användas till, är att systematiskt öka brukarnas inflytande och delaktighet i tjänsternas innehåll.

### **Kreativitet och innovationer**

Att stimulera de enskilda medarbetarnas kreativitet och skapa en god grogrund för innovationer är viktiga komponenter för arbetet med ständiga förbättringar. I Gnosjö finns en viss grund för detta arbete i den så kallade "Gnosjöandan" som framförallt finns inom näringslivet och civilsamhället, men även nämndes vid intervjuerna som något som fanns inom den egna verksamheten. Att systematiskt stärka och utveckla kreativitet och innovationskraft i organisationen är ett utvecklingsområde.

### **Styrkor och svagheter**

#### **Styrkor – här är kommunen ett gott exempel**

- Kommuncentral utvecklingschef
- Flera exempel på god omvärldsspaning
- Regional samverkan kring forskning och utveckling
- Finns inslag av Gnosjöanda inom organisationen

#### **Förbättringsmöjligheter – arbete pågår, men mer kan göras**

- Ingen övergripande systematiskt arbete med ständiga förbättringar
- Ingen kommungemensam systematik kring arbete med analys av avvikelser och därefter genomförda förbättringar
- Inga kommungemensamma verktyg för kvalitetsutveckling
- Få exempel där brukarna engageras i utveckling av tjänsterna
- Inget system för att arbeta med att utveckla medarbetarnas kreativitet

	<b>Delfrågor</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	4	15	27%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	11	25	45%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	16	20	80%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	9	20	43%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	2	20	11%
		<b>42</b>	<b>100</b>	<b>42%</b>

## **Område 8 Kommunen som samhällsbyggare – 68 poäng**

### **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 och därigenom skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

### **Sammanfattning**

#### **Strategier för Samhällsbyggande**

När det gäller tydliga strategier kring de områden som ingår i kommunkompassens ”Samhällsbyggande” så har utvärderarna identifierat att det finns sådana inom kultur, näringsliv och hållbarhet. Vad kommunen vill i sin samverkan med civilsamhället och vad målet är med det internationella området, är svårare att se.

Kommunen har tagit fram flera olika planer för svåra störningar som kan uppstå. Övningar i krisberedskap sker varje år. Här är kommunen ett gott exempel.

#### **Samverkan med civilsamhället**

Intrycket är att samverkan med föreningslivet är aktiv. Kommunen har årliga träffar med föreningslivet inom idrott och fritid. Inom kultursektorn har kommunen nyligen startat upp så kallade ”Kulturting”. Det finns flera exempel på att kommunen erbjuder olika uppdrag till föreningslivet för att stärka dessa, t.ex. skötsel av skidspår, elljusspår, badplats, m.m. Ett gott exempel på samverkan med föreningslivet är den samverkan som sker med samhällsföreningarna i de olika tätorterna i kommunen.

Det finns många kontakter på kommunal enhetsnivå mellan kommun, företag och föreningar. Detta kan sägas vara ett inslag i den så kallade Gnosjöandan att frågor löses praktiskt genom direkta kontakter och en lösningsfokuserad samverkan.

### **Kulturliv**

Gnosjö har ett aktivt kulturliv. Kommunen träffar kulturföreningar i det nystartade ”Kulturtinget”. Kommunens musikskola har ett brett utbud och arbetar aktivt för att fånga upp olika språkgrupper. Kommunen erbjuder olika kulturarrangemang i form av föreläsningar, bokcirklar, barnteaterföreställningar, sagoläsning, m.m. Stöd ges till olika större arrangemang som Järnbärardagen och Gnosjö höstfestival.

### **Näringsliv**

Stöd till näringslivet ges framförallt inom Business Gnosjöregionen som är ett samarbetsprojekt mellan fyra kommuner. Viktiga stödformer är Affärscoach, Företagsskolan, GEC (Gnosjöandans Entreprenörskapscentrum) och företagarföreningen Gnosjöandans Näringsliv. Det sker även ett samarbete för stöd till näringslivet inom Jönköpingsregionen.

I Gnosjöområdet finns flera intressanta turistsatsningar, t.ex. Hylténs industrimuseum och High Chaparall.

### **Internationalisering**

Kommunen har en vänort, Bialogard i Polen, men utbytet är inte så aktivt. Det finns även ett partnerskapsavtal med den Moldaviska regionen Stefan Voda. Gnosjöandans kunskapscentrum (GKC) har ett återkommande utbyte med en gymnasieskola i Italien.

Kommunen medverkar i ett infrastruktursamarbete, Baltic Link Association, med syftet att utveckla nord/sydkorridoren mellan Sverige, Polen, Litauen och Ryssland/Kaliningrad-regionen. Europakorridoren är ett annat internationellt samarbete för att förbättra kommunikationerna mellan olika regioner i Sverige och Europa.

Även om Gnosjö de facto har flera internationella samarbetsprojekt, anser utvärderarna att detta område kan utvecklas ytterligare genom fler strategiska samarbeten. Det handlar då om kunskapsutbyte, men även om reella samarbetsprojekt som kan finansieras med externa bidrag.

### **Miljö**

Gnosjö arbetar med miljöfrågor inom organisationen. Ett exempel är de energieffektiviseringar som görs inom kommunens fastigheter och utbytet av gatubelysningen till LED-lampor.

Det finns en förbättringspotential inom området. Andelen miljöbilar i kommunen ligger på snittet av svenska kommuner, återvinningsgraden något över och andelen inhandlade ekologiska livsmedel är endast 11%, vilket visar att det finns en potential för förbättring.

### **Social hållbarhet**

Kommunen arbetar tillsammans med andra aktörer för ökad social hållbarhet i Gnosjö. Det finns ett medborgarlöfte från kommunen och polisen om ökad trygghet i centrum. Musikskolan arbetar aktivt med att få in olika språkgrupper i sin verksamhet. Det förekommer vuxenvandringar i centrum på helgkvällar och grannsamverkan mot brott finns i vissa områden.

## Styrkor och svagheter

### Styrkor – här är kommunen ett gott exempel

- Finns övergripande strategi kring kultursektorns utveckling och hållbarhet (delvis inom översiktsplanen)
- Regionalt samarbete kring näringslivsutveckling
- risk-och sårbarhetsanalys
- Stöd till aktivt föreningsliv och samhällsföreningar
- Kulturting
- Flera integrationsprojekt, t.ex. genom kulturskolan
- Regionalt samarbete för stöd till näringslivet
- Turistsatsningar

### Förbättringsmöjligheter – – här kan kommunen göra mer

- Finns ingen kommunövergripande strategi kring samverkan med civilsamhället eller internationalisering
- Finns möjligheter till fler internationella samarbetsprojekt
- Fler åtgärder för att minska miljöbelastning

## Poäng per delfråga

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	7	15	48%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	12	15	83%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	12	15	79%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	81%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	6	10	58%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	8	15	54%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	11	15	73%
		<b>68</b>	<b>100</b>	<b>68%</b>