

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys Eksjö kommun

27-29 maj 2008

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Eksjö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Lena Langlet, Sveriges Kommuner och Landsting

Leif Erichson, Kungälv kommun

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget har arbetats fram 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 Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida och intranät

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar.

Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. 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 Eksjö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Eksjö kommun

Eksjö den gamla trästaden mitt i Småland, fyllde 600 år 2003. Trästaderna är en av tre i Sverige och för denna har kommunen erhållit Europa Nostra diplom av EU för god byggnads- och kulturmiljövård.

Eksjö är en kommun på Sydsvenska höglandet med stor inpendling med ett inpendlingsöverskott på 1500 personer per dag. Inpendlingen beror på att Eksjö har både regemente och sjukhus belägna i kommunen. I Eksjö kommun är mer än 50 % av invånarna anställda inom offentlig verksamhet. Den privata arbetsmarknadens stora branscher är privat vård, mekanisk verkstadsindustri samt trähus och träförädling. Arbetslösheten är låg och ligger på endast 1,8 %.

Eksjös stora utmaning är den minskande befolkningen, vilket framförallt beror på ett födelseunderskott. I Eksjö bor nu ca 16 500 invånare och utvecklingen har varit negativ under en lång följd av år. Kommunens invånare är fördelade mellan tätorterna Eksjö (9 600), Mariannelund (1 570), Ingatorp (500), Hult (480) Hjaltevad (340), Bruzaholm (250) samt 3 700 personer boende på landsbygden.

Bland invånarna finns fler äldre än snittet för riket. Utbildningsnivån bland invånarna är högre än snittet för höglandets kommuner vilka kommunen oftast jämför sig med. Den högre utbildningsnivån beror på att Höglandsjukhuset och Eksjö Garnison finns i kommunen.

Eksjö ligger centralt i södra Sverige. Inom en timmes restid nås ca 240 000 arbetstillfällen. Riksvägarna 32 och 33 passerar genom kommunen liksom järnvägen Nässjö-Oskarshamn. Närmaste flygplats finns i Jönköping.

Kommunorganisationen

Eksjö har ca. 1 550 tillsvidareanställda medarbetare i kommunen. 2005 genomfördes en omorganisation där facknämnderna togs bort och KS fick ansvar för produktionen. Till sin hjälp har KS fyra utskott. Omorganisationens mål var bland annat att förtydliga Kommunfullmäktiges roll som kommunens högsta beslutande organ. Det finns 3 beredningar som bereder ärenden till KF. Kommunen har även Tillsyns och myndigetsnämnd, Donationsnämnd och Valnämnd. Kommunen har en bruttobudget per år på ca. 1,1 miljarder och där ca 65 % går till personalkostnader.

Under denna mandatperioden styrs Eksjö av Alliansen. I valet i september 2006 fördelades mandaterna enligt följande:

Moderaterna	11 mandat
Centern	10 mandat
Folkpartiet	3 mandat
Kristdemokraterna	6 mandat
Socialdemokraterna	16 mandat
Miljöpartiet	2 mandat
Sverigedemokraterna	1 mandat

Utvärderingen

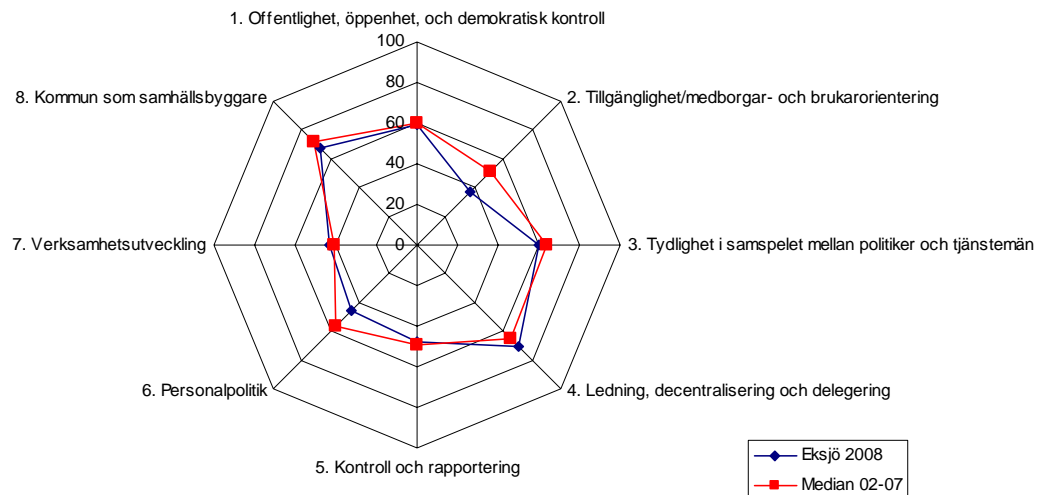
Utvärderingen av Eksjö genomfördes under tre dagar i maj 2008 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, interna nät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Eksjö kommun 2008 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	59
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	37
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	60
Ledning, decentralisering och delegering	71
Kontroll och rapportering	48
Personalpolitik	47
Verksamhetsutveckling	43
Kommun som samhällsbyggare	68
TOTALT	433

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Eksjöns profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medianvärde av alla de kommuner som utvärderats.



I slutet av rapporten görs jämförelser på poängnivå med 4 olika kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig ytterligare med.

Sammanfattning av utvärderingen

Eksjö kommun har i utvärderingen enligt kommunkompassen uppnått ett resultatet av 433 poäng. Eksjös starkaste område enligt kommunkompassen är område 4 *ledning, decentralisering och delegering* där kommunen når 71 poäng och kriterium 8 *kommunen som samhällsbyggare* där kommunen når 68 poäng. Eksjö visar på en relativt jämn profil för de olika kriterierna i utvärderingen. I utvärderingen får Eksjö lägst poäng inom området 2 *Tillgänglighet och brukarorientering* där kommunen når 37 poäng. Sammantaget visar utvärderingen att Eksjö når ett bra resultat som ligger i nivå med genomsnittet för de kommuner som genomfört utvärderingen för första gången.

Utvärderarnas uppfattning är att Eksjö kännetecknas av att vara en kommun på gång med flera olika utvecklingsåtgärder för att stärka bilden av kommunen som en god kommun att leva och bo i med en god kommunal service. Det framträder också en tydlig bild av en kommun där det är nära mellan förtroendevalda, tjänstemän och medborgare. Det är lätt för medborgarna att komma i kontakt med de förtroendevalda i kommunen och de förtroendevalda arbetar aktivt för att föra dialog med medborgarna. Kommunens stora utmaning är att hantera den minskande befolkningen där arbete pågår utifrån två inriktningar, skapa goda förutsättningar för de som bor i kommunen samt locka fler att bosätta sig i kommunen.

Eksjö har ett väl utvecklat system för mål och uppföljning när det gäller ekonomiska resultat. För att tydligare få en kunskap om hur resurserna används har "Genomlysningen" genomförts, där processer och aktiviteter har kartlagts och kostnadsberäknats och som sedan kompletterades med ett utmanande uppdrag att förslå 20% neddragningar. Utifrån detta sker nu ett utvecklingsarbete. Det pågår också ett arbete för att införa ett gemensamt verksamhetsutvecklingssystem för att sätta fokus på utvecklingen av kvaliteten. Utvärderarna anser att det ska bli intressant att följa Eksjös utveckling i detta arbetet under kommande år.

Eksjö har långtgående delegering inom personalområdet vilket innebär att enheterna har stor frihet att forma sin verksamhet. System för individuell löneutveckling är väl implementerat i organisationen. Medarbetarsamtal och arbetsmiljöundersökningar genomförs i princip i alla verksamheter. I övrigt är balansen mellan decentralisering

och centralisering inom personalområdet något som kan vara ett förbättringsområde för kommunen.

Kommunens har ett mycket aktivt föreningsliv, och ett aktivt samarbete med föreningslivet. Kommunens stöd till föreningarna är omfattande med både personella och ekonomiska resurser. Föreningarna tar också ett stort ansvar för driften av ett stort antal anläggningar. För samarbetet med näringslivet har ett särskilt bolag bildats, "eksjö.nu". I bolaget samarbetar kommunen och näringslivet mycket aktivt för att stärka och utveckla näringslivet i Eksjö. Arbetet fokuserar på att både locka till sig ny arbetskraft och nya bolag.

Under utvärderingen framkom att kommunen är inne i en fas som kännetecknas av ett stort utvecklingsarbete inom flera områden både vad gäller styrningen av kommunen och tydligheten inför sina medborgare. Detta är ett mycket spännande utvecklingsarbete som inte renderat poäng i denna utvärdering men som väl ligger i linje med vad som efterfrågas i Kommunkompassen och som när det är genomfört avsevärt kommer att höja kommunens poäng vid en eventuell andra utvärdering i framtiden.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Eksjöbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt. Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i Kommunfullmäktige, kommunstyrelse, beredningar och utskott. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. 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.

Inom kriterium 1 når Eksjö kommun nivån 59 poäng av 100 möjliga. Eksjö kommun informera sina medborgare på olika sätt. Framförallt använder man sig av traditionella reaktiva informationskanaler där medborgarna får kontakta kommunen för att få tillgång till dokument. Kommunen bevakas av två dagstidningar, Smålandsposten och Vimmerbytidningen. Enligt tjänstemännen har man goda relationer med tidningarna och de skriver ofta om kommunen. Annonsutrymme köper kommunen för kungörelser och sporadiskt för annan information. Kommunen har också ett informationsmaterial som delas ut till alla nyinflyttade. Informationsmaterialet målgruppsanpassas utifrån att nyinflyttade på hemsidan kan fylla i hur familjen ser ut och vilka intressen man har inom familjen och kommunen ger sedan utifrån detta anpassad information. Ett kortversion av årsredovisningen sänds ut till alla hushåll varje år. På hemsidan

kan medborgarna återfinna sammanträdesplan för alla utskotten, KF och KS dessutom få tillgång till föredragningslistor och protokoll. Ett förbättringsområde för kommunen kan vara att på hemsidan och på bibliotek och medborgarcentrum göra fler handlingar och dokument tillgängliga för medborgarna och på så sätt arbeta mer aktivt för att synliggöra kommunens arbete. Allt fler kommuner gör idag kommunalhandlingar kopplade till dagordningar och protokoll tillgängliga via sina hemsidor. Detta sker då antingen genom ett sökbart diarium eller att dokumenten finns tillgängliga som pdf-filer i anslutning till t.ex. protokollet. Exempel på sådana kommuner är bl.a. Järfälla, Uddevalla och Östersund.

För att engagera medborgarna har kommunen påbörjat ett strukturerat arbete. I Eksjöes förslag till vision 2020 framkommer ett tydligt medborgarfokus och där ett av målen är att utveckla dialogen med medborgarna. 2005 förändrades organisationen i Eksjö med utgångspunkt från att stärka kommunfullmäktige som kommunens högsta beslutande organ. Nämnderna togs bort och KS blev ansvarig för all produktion. Till KS knöts tre utskott, ledningsutskottet, barn och ungdomsutskottet och sociala utskottet. Från och med 2007 infördes samhällsbyggnadsutskottet. Kommunen har även Tillsyns och myndighetsnämnd, Donationsnämnd och Valnämnd. Till KF knöts tre beredningar och dessutom möjligheten till att ha tillfälliga beredningar. Förvaltningen förändrades för att stödja den politiska organisationen. Ett av Kommunfullmäktiges beredningars uppdrag är att utveckla dialogen med medborgarna inför beslut. I detta arbete vill vi särskilt lyfta fram visionsberedningens arbete med Vision 2020. Inför framtagande till förslag för vision 2020 har beredningen anordnat ett 40-tal dialoger runt om i kommunen där beredningen har bjudit in medborgare, bygderåd, samhällsföreningar m.m. Efter detta har beredningen med stöd av en tjänsteman utifrån dialogerna tagit fram ett förslag till vision. De förtroendevalda har gått tillbaka till medborgarna och fört dialog om förslaget. Utifrån resultatet av detta arbete ska man nu gå till beslut. Liknande arbetsgång har används vid framtagande av det näringslivspolitiska programmet. Dialoger har också skett kring översiktsplanen och om bredbandsutbyggnad.

Kommunen stödjer Ungdomsforum som är ett initiativ från ungdomar som vill föra dialog med politikerna kring aktuella frågor. Ungdomarna efterfrågar också nya sätt att kommunicera med kommunen som blogg, prenumerationer på webb och chatt. De förtroendevalda möter också medborgarna i olika fora såsom t.ex. i bygderåden där medborgarna har möjlighet att bestämma agendan.

Kommunfullmäktige arbetar för att öppna upp dialogen med medborgarna och man har infört medborgarförslag, frågestund för KF och är på väg att pröva medborgarpaneler över intranet. På kommunens hemsida finns ett förtroendemannaregister med telefonnummer till alla och e-postadress till flera av de förtroendevalda i kommunen, till de lokala politiska partierna och till ett antal tjänstemän. Politikerna i KS och de förtroendevalda i KF finns på bild på hemsidan. För de tjänstemän som kan nå framgår tydligt vilket som är deras ansvarområde.

Information till medborgarna om resultat är en viktig fråga för att ge möjlighet till engagemang men också för ansvarsutkrävande. Kommunens årsredovisning finns tillgänglig för medborgare i skrift och på kommunens hemsida. I övrigt finns det få redovisningar av resultat tillgängliga för medborgarna på hemsidan och vi ser här att detta kan vara ett förbättringsområde genom att kommunen på ett mer offensivt sätt redovisar resultaten av verksamheten, jämförelser inom kommunen och med andra kommuner samt medborgar- och brukarundersökningar. Resultaten finns på plats inom ett antal områden så det är bara att lyfta fram dem för medborgarna. Exempel på kommuner som idag redovisar resultat på ett tydligt sätt på sina hemsidor är Tyresö, Trollhättan och Umeå.

Revisioner genomförs regelbundet av de olika verksamheterna i kommunen. Resultatet av dessa presenteras inte för medborgarna på ett lättillgängligt sätt utan kan endast

beställs från diariet. Kortfattad redovisning av områden som revisionen har granskat under året återfinns dock i årsredovisningen.

Ett utvecklingsområde för kommunen kan vara att göra särskilda populärversioner av fler viktiga handlingar än årsredovisningen som på så sätt kan bli mer lättillgängliga för medborgarna. Lomma är ett gott exempel i detta sammanhang.

Ett annat utvecklingsområde i den redan väl utvecklade medborgardialogen kan vara att ge medborgarna större möjlighet till deltagande i budgetprocessen. Goda exempel på detta kan vara Svedala kommun och Bromma stadsdelsnämnd i Stockholm som Eksjö kan hämta inspiration från.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Arbetet med vision 2020
- Tillgängligheten till de förtroendevalda för medborgarna
- Informationen till nyinflyttade

Förbättringsområden

- Göra dokument mer lättillgängliga för medborgarna
- Ta fram populärversioner av viktiga handlingar
- Utveckla resultatredovisning till medborgarna vad avser verksamhetsmål, medborgar- och brukarundersökningar samt jämförelser
- Medborgardialog i budgetprocessen

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för

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

Inom detta område har Eksjö sin största förbättringspotential med 37 poäng av 100 möjliga. Eksjö har ett visionsprogram Eksjö 2010 och arbetar nu på vision 2020. I vision 2010 finns målet ”obyråkratisk och smidig hantering mot medborgarna”. Vid utvärderingen framkom dock att detta inte genomsyrar kommunens verksamheter. Detta bekräftas också i medarbetarundersökningen där få medarbetare uppgav sig kunna återge kommunens vision. Vi vill dock lyfta fram den sociala sektorn som i sitt program för verksamheten utvecklat verksamhetsidé, vision och värdegrund och där förankringsarbete har skett inom enheterna.

Kommunen arbetar med balanserad styrning där ett område är brukarfokus och där varje sektor och enhet har definierat vad detta innebär för dem. Kommunen har startat arbetet med att ta fram kvalitetsgarantier för sina verksamheter och den första garantin togs fram i början på 2008 och omfattar äldreomsorgen. Sektorer och enheter har till uppdrag att inför 2009 utveckla kvalitetsgarantier för de mest centrala verksamheterna.

Eksjö har en stor flora av information om kommunens verksamheter till medborgarna. I dagsläget är det inte helt tydligt att informationen kommer från Eksjö kommun men kommunen har tagit fram en marknadsföringsplan och en ny logga som nu används i den information som produceras för att skapa en kännetecknade profil för Eksjö. Kommunen har också utvecklat en ny hemsida där informationen om de olika verksamheterna är lättåtkomliga för kommuninvånarna. På hemsidan finns också möjlighet att förbättra kontrast och teckenstorlek för att göra texten mer lättläst. Viss information finns på flera språk och kommunens integrationsenhet arbetar aktivt för att utveckla detta. Materialet för nyinflyttade har översatts till flera språk utifrån att man gör aktiva satsningar på att få fler invandrare att välja Eksjö som bostadsort.

Internetsidorna ger även möjlighet till nedladdning av blanketter och vissa blanketter går att skicka in online såsom synpunkter på vision 2020, klagomålsblankett och informationen inför nyinflyttarinformationen. Det pågår dock ett arbete i kommunen kring säkerhetshanteringen för att möjliggöra att medborgaren ska kunna arbeta interaktivt på hemsidan vilket planeras vara möjligt till hösten.

Eksjö har tillsammans med näringsliv och samhällsföreningar startat medborgarkontoret Emilkraften, i anslutning till biblioteket i Mariannelund. Medborgarkontoret och biblioteken har öppet vissa tider utöver normal arbetstid. Sociala sektorn har öppet till klockan 18 på torsdagar trots att det är få besökare som utnyttjar denna service.

Det finns möjligheter för medborgarna att välja förskola och äldreboende i mån av plats. Den geografiska strukturen gör dock att invånarna framförallt väljer utifrån ett närhetsperspektiv. För föräldrar inom förskolan finns också möjligheten att välja tre enskilt drivna förskolor, två i kyrkans regi och ett föreningsdrivet.

Inom kommunen finns det intraprenader inom förskolan, grundskolan, gymnasiet, vuxenutbildningen, LSS-insatser och äldreboende. Dessutom har kommunen som mål att ha 35 % av verksamheterna ska vara i intraprenadform inom den Sociala sektorn.

Brukarundersökningar har endast genomförts sporadiskt inom Eksjö kommun. För att svara upp mot medborgarnas behov och förväntningar behöver man få kunskap om hur brukarna och medborgarna ser på den verksamhet man nyttjar och det resultat kommunen åstadkommer. Vi som utvärderare uppfattar att detta kan vara ett förbättringsområde för Eksjö kommun. Intressanta kommuner att hämta inspiration från kan vara Botkyrka, Hammarö och Uddevalla.

Eksjö kommun har infört ett system för synpunkts- och klagomålshantering. Längst i denna process har den Sociala sektorn kommit där det finns sammanfattande redovisningar av klagomålen. På hemsidan finns det god information om hur man som medborgare kan framföra sina synpunkter och klagomål. Det som vi som utvärderare

uppfattar som ett förbättringsområde för Eksjö är att utveckla system för hur man i organisationen kan lära sig av de synpunkter som kommer in och även utveckla rapportering till de förtroendevalda som ett eventuellt underlag för beslut. Lomma och Kungsbacka är kommuner som utvecklat rapportering av inkomna synpunkter.

Brukarnas uppfattning om kommunen är starkt sammankopplat med hur de uppfattar att de blir bemöta av medarbetarna inom organisationen. För kommunen handlar det om att utveckla en kommunkultur där brukaren är i centrum. I Eksjö finns det exempel på hur utbildning sker av medarbetare i bemötande, etik och moral. Det kan dock vara ett förbättringsområde att utveckla kommungemensam utbildning där kommunen tydliggör vilken kultur som man önskar ska råda i organisationen när det gäller att bemöta kommunens brukare. Mark, Södertälje och Vara är kommuner som låtit sina anställda spela kommunspelet ”Bohica” för att den vägen kunna diskutera värderingar och förhållningssätt.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Kommunens arbete med information om verksamheterna och att skapa en gemensam profil
- Kommunens arbete med intraprenader

Förbättringsområden

- Utveckla system för brukarundersökningar
- Utveckla system för hur klagomålshanteringen kan bli ett stöd i verksamhetsutvecklingen på övergripande nivå
- Utveckla en kommunkultur och utbildning utifrån denna kring bemötande

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

I en kommun ger politiken uppdraget, hur uppdraget sedan ska genomföras har förvaltningarna utrymme att avgöra. 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 målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att

samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Inom detta område uppnår Eksjö en nivå av 60 poäng. Vid utvärdering framkom att Eksjö har utvecklat ett antal politiska program som ska vara styrande för förvaltningen såsom t.ex. Barn- och ungdomspolitiskt program, Äldrepolitisktprogram, Jämställdhetsprogram, Alkohol och drogförebyggande program och ett mycket ambitiöst Miljöprogram. Vid utvärderingen framkom det dock inte tydligt hur målen i dessa program förs in i kommunens verksamhetsplan och bryts ner till sektorer och enheter. Den röda tråden mellan verksamhetsplanens mål och sektorernas planer framgår inte klart vid utvärdering. Kommunen använder sig dock av balanserad styrning och där varje sektor och varje enhet har tagit fram mål och handlingsplaner för att nå dessa. Kommunen har dock tydliga mål vad gäller ekonomiskt resultat.

Det finns en mycket tydlig delegation från den övergripande politiska nivån till de olika sektorerna. Sektorerna har stor frihet att avgöra hur resurserna ska användas. Sektorerna har utifrån beslut i KF stor frihet att disponera resurser och rekrytera personal. Endast kommundirektören anställs av den politiska nivån.

När det gäller den politiska uppföljningen och den löpande rapporteringen från verksamheten till den politiska nivån rapporteras sektorernas ekonomiska resultat till KS varje månad. KF får information i kvartalsrapporter, delårsbokslut och bokslut där redovisning sker av förbrukning av budgeterade medel, volym och verksamhetsresultat. Ekonomi och volym redovisas i nyckeltal. Resultaten av kvaliteten redovisas framförallt i form av aktivitetsbeskrivningar. I årsredovisningen finns en särskild redovisning av personalnyckeltal och en redovisning av miljönyckeltal utifrån att kommunen ingår i nätverket Ekokommuner. I årsredovisningen finns få redovisningar av jämförelser med andra kommuner eller med jämförelser mellan kommunens egna sektorer. Eksjö har ett väl utvecklat system för jämförelser med andra kommuner och de resultat som framkommer där borde enkelt kunna föras in i årsredovisningen. Vid utvärderingen framkom att kommunen är medveten om detta och kommer t.ex. att föra in mått från "Kommunens kvalitet i korthet" som del av mål i budgeten för uppföljning i bokslut och årsredovisning. Uddevalla kommun som också arbetar med balanserad styrning kan vara en god inspirationskälla i detta arbete. Att utveckla jämförelser mellan de egna verksamheterna kan vara ett förbättringsområde för Eksjö.

I kommunens finns det en tydlig struktur för rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Ett särskilt dokument är framtaget för relationen mellan sektorschef och utskottsordförande. Kommunen kännetecknas av ett nära samarbete mellan förtroendevalda och tjänstemän t.ex. träffas kommundirektör och presidiet plus oppositionsråd varje vecka under en halv dag, Sektorscheferna har kontinuerliga möten med sektorsordförande och vid intervjuerna framkom att det var lätt att skapa tillfälliga fora för diskussion. De förtroendevalda och tjänstemännen uppfattade också att det var enkelt att ta kontakt för att diskutera en aktuell fråga.

Förtroendevalda har möjlighet att få ersättning för besök i verksamheterna. Detta sker på olika sätt beroende på verksamheternas struktur och antal enheter. Som fritidspolitiker kan det dock vara svårt att få tiden att räcka även om ambitionen är att göra fler besök. Att besöka verksamheterna kan vara viktigt för politikerna för att få en tydligare bild av verksamheternas förutsättningar. Metoder kan då behöva utvecklas för att sprida detta arbete på flera personer där t.ex. fadderverksamhet kan vara en lösning som innebär att varje enhet för någon eller några politiker som har ansvar för att ha kontakt med enheten. En kommun som Eksjö kan få inspiration från är Göteborg, där politikerna i Majornas stadsdel gör systematiska verksamhetsbesök.

När det gäller utbildning för förtroendevalda så står kommunen för att ge nya politiker grundläggande utbildning som omfattar två halvdagar. Kommunen har också gett

särskild utbildning vad gäller bolagsansvar. Varje politiker kan sedan gå individuellt initierade utbildningar. Varje förvaltning genomför dessutom utbildning för "sina" förtroendevalda. Utvärderarna uppfattar detta som ett utvecklingsområde för Eksjö och där Södertälje kommuns utbildning för förtroendevalda kan vara ett inspirerande exempel.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Politiskt framtagna måldokument
- Tydlig delegation
- Gott samspel politiker och tjänstemän

Förbättringsområden

- Utveckla mål och mått och uppföljningsstruktur för kvalitet, ekonomi och volym för kommunens totala verksamhet
- Utveckla den "röda tråden" från målen på den politiska nivån och till de olika verksamhetsnivåerna
- Utveckla resultatjämförelser mellan kommunen egna verksamheter
- Utveckla en kommungemensam utbildning för de förtroendevalda som stärker rollen att verka som politiker i Eksjö

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt samarbete och samordning över sektorsgränser?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

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.

Område 4 är Eksjö kommuns starkaste områden där man når 71 poäng av 100 möjliga. Eksjö kommuns organisation med endast KS som produktionsansvarig utgör en grund för en tydlig ansvarsfördelning. Eksjö kännetecknas av hög grad av delegation när det gäller ansvar och befogenheter till sektorer och enheter. Enheterna har stor frihet i hur de disponerar sina resurser både vad avser ekonomi och personal. Enheterna har också stor frihet att själva rekrytera personal och att göra organisatoriska

förändringar inom sin resultatenhet. Enhetschefen beslutar också om inrättande av nya befattningar.

Både överskott och underskott tas med mellan åren och placeras i en resultatfond. Överskott i resultatfond får maximalt uppgå till 5% av kommunfullmäktige fastställd budget för bokslutsåret och om resultatfonden totalt innehåller ett underskott måste detta vara täckt senast inom tre år. I detta förfaringssätt kan Eksjö verka som ett gott exempel för andra kommuner.

Tvärsektoriella projekt är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser samt skapa en bättre helhet för brukaren. Eksjö har ett antal tvärsektoriella arbeten. Här nämns ett fåtal:

- Alkohol och drogförebyggande arbete – samarbete mellan alla förvaltningar och externa aktörer
- BRÅ - samverkan externt och internt
- SKA gruppen - samarbete mellan barn och ungdom och näringslivsenheten
- SAMBUF – samarbete mellan olika verksamheter inom förvaltningen och externa aktörer
- Musikprofil – samarbete mellan förskola och kulturskolan

För några av dessa projekt har vi som utvärderare funnit program. I programmen framgår oftast mål, strategier och ansvarsfördelning. Ett förbättringsområde för kommunen kan vara att bygga upp en gemensam struktur för hur man ska styra och arbeta i tvärsektoriella projekt vilket inte finns idag. I ett sådant utvecklingsarbetet kan en utgångspunkt vara en struktur för uppföljningsbara mål, ekonomiska resurser för projektet, fördelning av kostnader och avsatta personella resurser mellan de olika sektorerna samt avsatt tid. Detta kan skapa kunskap om de tvärsektoriella projekten leder till nytta och att resurser används effektivt. I ett sådant arbete kan Eksjö studera Uddevalla.

Det finns flera exempel på att enheterna inom Eksjö kommun stärker den egna enheten genom externa inkomster på ett innovativt sätt. Vid utvärdering framkom ett antal exempel såsom:

- Elprogrammet lagar lampor åt bilprovningen
- ISA säljer luncher åt polisen
- Fordonsprogrammet tar in vanliga kundbilar och reparerar
- Platser säljs till andra kommuner inom sociala sektorn
- Många enheter har eller har haft EU-medel för olika projekt

Inkomster tillfaller enheten som kan disponera resurserna i verksamheten.

När det gäller samarbetet med externa organ så sker det inom olika områden i Eksjö. Nedan följer några exempel:

- Kommunen driver tillsammans med Landstinget, Hälsohögskolan och länets övriga kommuner, en FOU-enhet vid namn LUPPEN (Lärande ur en praktikers perspektiv). FoU-enhetens tre profilområden är Äldre, Individ- och familjeomsorg, samt Funktionshindrade.

- Gymnasieskolan samverkar med teknikföretagen för att utveckla ett teknikcollege för teknik och elprogrammet
- Gymnasieskolan har ett samarbetsavtal med den fristående skolproducenten John Bauer.
- Kommunen har anställda för frivilligverksamheten som samverkar med i dagsläget 100 volontärer
- Barn och ungdom samarbetar med Karlstads Universitet kring en lärande organisation

Eksjö's chefer utvärderas i medarbetarundersökningen. I övrigt när det gäller hur kommunen arbetar med resultatförväntningar på chefer, hur uppföljningen sker av chefernas förmåga att klara sitt uppdrag och om duktiga chefer belönas så fann vi vid utvärderingen inget systematiskt arbete för detta i kommunen. Vi menar att detta är ett förbättringsområde för kommunen för att skapa en tydlighet i organisationen på vad som förväntas av chefer och att uppföljningar visar att förväntningarna uppnås. För att få inspiration i ett sådant arbete kan Eksjö ta del av Kungsbacka kommuns och Nacka kommuns arbete.

Alla sektorschefer har kontinuerliga möten med sina medarbetare hur detta sker skiljer mellan sektorerna beroende på verksamhetens art och omfattning. Alla sektorschefer gör besök i verksamheterna men vid utvärdering framkom dock inte hur systematiskt detta sker. Det är inte vanligt förekommande att gemensamma resor och studiebesök genomförs inom alla sektorer. Sociala sektorns chefer genomför planeringsdagar varje år oftast på annan ort och Barn och ungdom har i sitt utbyte med Karlstads Universitet kring den lärande organisationen genomfört ett antal gemensamma studieresor.

Kommunen har ingen särskild "krisgrupp" om någon chef behöver stöd utifrån sin arbetssituation utan vilken hjälp som ska erbjudas avgörs från fall till fall. I avtalet med Företagshälsan ingår dock krishantering. Inom sociala sektorn har man startat med delat ledarskap vilket upplevs som ett sätt att ge och få stöd i chefsarbetet.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Tydlig delegation i organisationen med stor frihet och ansvar för enhetschefer
- System för att hantera överskott och underskott
- Innovativa metoder för att skaffa sidoinkomster

Förbättringsområden

- Utveckla struktur för planering och uppföljning av tvärspektoriella projekt
- Utveckla tydlighet i resultatförväntningar på chefer och uppföljning av dessa

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?
- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetsspektiv.

Inom detta område når Eksjö en nivå på 48 poäng av 100 möjliga. Eksjö kommun kännetecknas av en väl strukturerad uppföljning av förbrukade resurser. Bland annat genom att resultatenheterna rapporterar ekonomisk resursförbrukning månadsvis till KS. Den ekonomiska resursförbrukningen kan också följas on-line av tjänstemän och kommunstyrelsen i ekonomisystemet på Intranätet. Enheterna gör verksamhetsuppföljning kvartalsvis. Det finns resultatindikatorer inom alla verksamheter men få kvalitetsindikatorer. Fokus på uppföljningen har legat på ekonomi och produktionsvolym och när det gäller kvalitetsuppföljning sker detta framförallt i aktivitetsbeskrivningar. Den balanserade styrningen som kommunen använder är mest välutvecklad inom den sociala sektorn där resultatredovisningar återfinns och inom skolans kvalitetsredovisningar. Det arbete som gjorts i och med Genomlysningen av processer och aktiviteter och som sedan kostnadsberäknas anser vi som utvärderare vara ett mycket intressant arbete för att få kunskap om vilken kvalitet man når med de resurser som sätts in.

Resultaten från de tvärsektoriella projekten redovisas inom enstaka områden, i Jämställdhetsprojektet "Kärlek känns" fann vi redovisning av uppnådda mål, personalresurser och kostnader. I övrigt är det svårt att få en bra bild av resultaten för de projekt som kommunen har dokumenterade planer för. Omfattande resurser har lagts ner i de tvärsektoriella projekten utan att tydliga resultat kan redovisas. Detta kan vara ett förbättringsområde för kommunen. Åmål och Trollhättan kan vara värda att titta på utifrån att de har tagit fram enkla mallar för redovisning av tvärsektoriella projekt. Ett annat lärorikt exempel kan vara Uddevalla som har byggt in sina tvärsektoriella handlingsplaner direkt i budgetprocessen via kommunfullmäktiges styrkort.

Hur kommunen fördelar resurser vid budgetering kan ske på olika sätt. Eksjö har en traditionell budgetering med anslag till varje verksamhet utifrån föregående års resultat. Enhetscheferna lyfte vid utvärderingen fram behov av en tydligare budgetering utifrån prestation. Den pågående "Genomlysningen" kan i framtiden erbjuda möjligheter att budgetera med utgångspunkt från kommunens processer. Kost, lokaler, städ, repro och IT köps och säljs internt inom kommunen. Utgångspunkten är dock att det måste vara en budgeterad intäkt för att kunna debiteras. Inom kosten diskuteras nu ett system för förbudgetering där kosten och aktuella verksamheter kommer överens om årsvolym.

Kommunen har ingen verksamhetscontroller i den meningen att verka som utvärdera- re av de olika verksamheternas totala resultat. Ekonomernas roll på sektorsnivå har utvecklats men sektorscheferna ser stora fördelar med att inrätta en kommunövergri- pande kontrollertjänst som skulle kunna se på verksamheten med visst mått av utanför ögon.

Verksamheterna rapporterar avvikelser i månadsrapporterna. På sektorsnivå måste åtgärdsförslag ingå i redovisningen om avvikelser uppstår. Hur uppföljning och åtgärd av avvikelser behandlas systematiskt framkom dock ej under utvärderingen. För att utveckla detta område kan Kungsbackas system med rapportering i tertialbokslut enligt fastställda mallar vara intressant för Eksjö att ta del av. Södertäljes arbete med uppföljning av avvikelser inom utbildningskontoret kan också vara av intresse för Eksjö.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Rapportering av ekonomiskt resultat
- Genomlysningen

Förbättringsområden

- Utveckla resultatredovisningen av tvärsektoriella projekt
- Utveckla system för uppföljning av avvikelser

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveck- ling?

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 yrkes- grupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Inom detta område når Eksjö 47 poäng av 100 möjliga. I Eksjö finns flera dokument som ska ge stöd till cheferna i arbetet med att utveckla personalen. Kommunen an- vänder tillsammans med grannkommunerna SKL: modell för att analysera kompe- tensbehov och det visar sig att hälften av personalstyrkan byts ut på en tio års period. Idag kartläggs medarbetarnas kompetens till viss del i medarbetarsamtalen. I övrigt finns det ingen övergripande och systematisk hantering av att kartlägga kompetensut- vecklingsbehov, ta fram kompetensutvecklingsplaner, karriärsplaner och utbildningar

utifrån organisationens behov. Kommunen är medveten om denna brist och avser att genomföra förbättringsåtgärder till hösten. Ett sådant utvecklingsarbete kan handla om att balansera den långtgående delegeringen av personalutveckling genom att ta fram en gemensam struktur för kompetensanalyser, karriärplaner och utbildningsplan för organisationens samlade behov. Stockholms stads stadsdel Skarpnäck och Göteborgs Stad kan vara intressant att studera utifrån deras arbetet med karriärvägar.

Individuell lönesättning gäller för hela kommunen. Det finns kommunövergripande lönekriterier som vissa enheter har brutit ner till sin verksamhet. Eksjö erbjuder dessutom sina anställda löneväxling med möjlighet till att byta lön mot tjänstebil, pensionsersättning, semester, hemPC, flexibel arbetstid och ett timbankssystem inom sociala sektorn. Facken menade att även om inte så många använde sig att möjligheterna så uppfattade man detta som positivt och lyfte fram att det även var högt i tak för att komma med idéer till nya förmåner att löneväxla till. I detta arbete kan Eksjö vara en inspirationskälla för andra kommuner. Lönesamtal genomförs också i hela organisationen. Några särskilda riktlinjer eller system för att ge medarbetarna ersättning vid extra insatser framkom inte under utvärderingen. Dock gav facken exempel på att det förekommer inom vissa verksamheter.

Eksjö har ett tydligt program för arbetsmiljöarbetet som innefattar ett system för både medarbetarundersökningar och skyddsronder. Medarbetarenkäten har genomförts vartannat år och sedan 2004 inom alla verksamheter och skyddsronder genomförs årligen av den fysiska och psykiska miljön. Arbetsmiljön ska alltid vara en stående punkt på Arbetsplatsträffarna. Facken menade att cheferna behöver mer stöd i arbetsmiljöarbetet och att kontinuerliga utbildningar är ett måste för att höja kvaliteten i arbetet. Idag är arbetet allt för beroende av vilken chef som finns i verksamheten och dess kompetens.

Medarbetarsamtal förekommer årligen inom alla verksamheter i kommunen. Inom vissa områden finns problem med att hinna med alla medarbetare på grund av många underställda. Inom andra områden finns exempel där verksamheten genomför medarbetarsamtal på hösten, har ett uppföljande samtal på våren och till det ett lönesamtal. I medarbetarundersökningen 2006 uppgav 68% att de haft medarbetarsamtal under de senaste 12 månaderna. Kommun har en handledning som ska ge stöd i medarbetarsamtalen. I denna står dock inte hur samtalet ska dokumenteras och följas upp. Förekomsten av utvecklingsplaner var det område medarbetarna var minst nöjda med i kommunens medarbetarenkät när det gäller medarbetarsamtalen. Utvärderarna uppfattar att ett utvecklingsområde för kommunen kan vara att utforma en gemensam struktur för hur en skriftlig dokumentation av samtalet ska utformas för att på ett mer systematiskt sätt följa den enskilda medarbetarens behov av utveckling.

Kommunens alla chefer träffas ett antal gånger per år för att gemensamt diskutera chefsutmaningar och utvecklingen av verksamheten. Kommunen har dock ingen övergripande ledarutbildning utan detta genomförs på sektorsnivå. Inom socialsektorn genomförs en särskild ledarutbildning. I samarbete med grannkommunerna har man genomfört utbildning för chefsämnen. Ett förbättringsområde för Eksjö kan vara att utveckla ett gemensamt ledarskapsutvecklingsprogram där samarbete kan ske även med externa partners. För ett sådant arbete kan Eksjö hämta inspiration från Umeå, Sunne och Uddevalla och när det gäller samarbete kring chefsutveckling med externa partners kan Södertälje kommun vara ett gott exempel.

Det är svårt att få en bild av hur mycket kommunen satsar resursmässigt för att utveckla personalens kompetens. Det som går att återfinna är redovisning av externa kostnader. Detta kan vara ett framtida utvecklingsområde för kommunen för att ge en bild av hur stor del av kommunen samlade resurser som används till kompetensutveckling för de anställda. Ett gott exempel är Åre kommun som redovisar genomförd kompetensutveckling i årsredovisningen.

Sammanfattning område 6**Styrkor**

- Kommunens arbete med individuell lönesättning
- Kommunens arbete med löneväxling

Förbättringsområden

- Utveckla gemensam struktur för kompetensanalyser, karriärsplaner och utbildningsplan för organisationens samlade behov
- Utveckla en gemensam struktur för hur en skriftlig dokumentation av medarbetarsamtalet ska utformas för att på ett mer systematiskt sätt följa den enskilda medarbetarens behov av utveckling
- Utveckla ett system för ledarskapsutveckling på övergripande nivå.

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

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. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta 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. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, och Västerås.

I Eksjö finns det inget kommunövergripande system för kvalitetsarbete i kommunen, men alla förvaltningar arbetar med egna system för verksamhetsutveckling. Alla verksamheter utgår dock ifrån balanserad styrning och där styrkortet på sektornivå är beslutade av Kommunfullmäktige. Sociala sektorn har utvecklat en kvalitetshandbok kallad SLUSSEN som stödjer enheternas arbete. Inom skolan utgår man ifrån kvalitetsredovisningarna och har system för självvärdering inom förskolan och fritidshemmen. Kommunen har påbörjat ett arbete med en gemensam struktur för verksamhetsutveckling dels genom att man tillsatt en kvalitetsutvecklingsgrupp, dels genom utveckling av ett verksamhetsutvecklingssystem SLUPEN, en handbok SLUSSEN och förbättringsverktyg Fyren. Detta arbete uppfattar utvärderarna som mycket intressant och som kan skapa en gemensam syn på vad kvalitet i verksamheterna innebär för Eksjö kommun.

Extern utvärdering har inte genomförts systematiskt utan endast vid enstaka tillfällen. Förutom statens utvärderingar genom Skolverket, Länsstyrelsen, Vägverket och

Arbetsmiljöverket så sker extern utvärdering genom t.ex. SKL Kommunkompassen. Tillsammans med Högskolan i Jönköping, företagen och grannkommunerna så har man startat Akademin för skolnära forskningssamarbete där man försöker ta reda på vad samarbetet med Karlstads Universitet har gett efter 10 år i attitydförändringar.

I kriterium 7, ”Verksamhetsutveckling”, är jämförelser med andra kommuner ett centralt område. Detta utifrån att verktyget bygger på att jämförelser med andra, dels ger kommuner möjlighet att se sina egna styrkor och förbättringsområden och dels kan finna goda exempel som kan inspirera kommunens arbete med utveckling. Eksjö deltar i flera jämförelser med andra kommuner. Kommunen är dels med i SKL:s Jämförelseprojekt genom nätverket Dacke och i Kommunens Kvalitet i Korthet. Kommunen använder sig också av de öppna jämförelserna för skolan. Dessutom deltar man i den finansiella analysen av kommunerna i Jönköpings län där man jämför skattesats, soliditet, risk, finansiella nettotillgångar, beredskap, budgetföljsamhet, resultat före extraordinära poster, kontroll, genomsnittligt resultat 1-3 år, skattefinansiering av investeringar, kapacitet. Kommunen har också deltagit i ett projekt med jämförande nyckeltal mellan 18 kommuner på högländet och i ett projekt där man studerar jämförande nyckeltal mellan Eksjö, Tranås och Vimmerby. Det vi utvärderare inte funnit vid utvärderingen är jämförelser inom organisationen och internt mellan enheter vilket kan vara ett förbättringsområde för Eksjö.

Personalen är i mångt och mycket den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. I Eksjö liksom i många andra kommuner anses Arbetsplatsträffarna vara den viktigaste arenan för att föra fram olika förslag till förbättringar. Inom kommunen finns exempel på insatser för att uppmuntra medarbetarnas kreativitet. I personaltidningen finns möjlighet för medarbetare att nominera kollegor till att bli uppmärksammade som månadens ”Solros” och inom social sektorn har man infört ”Polstjärnan” som är ett pris för goda insatser. Polstjärnan delades ut för första gången 2007 och vinnaren fick 3000 kr och alla nominerade blev bjudna på middag och fick ta emot blommor. Äldreomsorgscheferna har genomfört en kompetensmessa för att sprida kunskap mellan olika verksamheter och in sektorn för barn och unga arbetar man med lärgrupper för att ta tillvara och stärka kompetensen inom organisationen. I övrigt finns inget system för kompetens- och erfarenhetsöverföring och vi som utvärderare uppfattar detta som ett utvecklingsområde. En samlande och övergripande strategi för att ta till vara medarbetarnas erfarenheter och kompetens är en god investering och ger nya medarbetare en bättre start i sitt arbete. Inom kommunen kan sektorerna ta lärdom av barn och ungas arbete med lärgrupper. I övrigt kan Inspiration i detta arbete hämtas i samverkansprojektet ”Kommunal Kreativitet” där Hammarö, Sunne, Trollhättan, Uddevalla och Åmål samverkar för att utveckla dessa frågor.

Kommunen har enligt oss utvärderare ett väl utvecklat intranät. Detta ger en ingång där man kommer åt alla interna system. På intranätet kan användaren både ta del av handlingar, policy etc. och utföra självservice såsom begära semester och kontera fakturor. Tillgång till intranätet har alla enheter och KS. Under intervjuerna framkom att man uppfattade att kommunen både spar papper och personella resurser med hjälp av intranätets funktionen. Några mätningar för att påvisa dessa effektivitetsförbättringar har dock inte funnits vid utvärderingen.

Sammanfattning område 7**Styrkor**

- Verksamhetsutveckling inom respektive sektor
- Jämförelser med andra kommuner

Förbättringsområden

- Utveckla jämförelser inom organisationen
- Utveckla en samlande och övergripande strategi för att ta till vara medarbetarnas erfarenheter och kompetens

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt.

Kriterium 8 "Kommunen som samhällsbyggare" är ett av Eksjö's starkaste områden med uppnådda 68 poäng av 100 möjliga. Eksjö är förestående och de flesta medborgare är med i mer än en förening. Kommunen träffar alla föreningar en gång per år och sedan olika grupperingar utifrån verksamhet. Eksjö har flera former av bidrag som är möjliga för föreningar att söka såsom lokalbidrag, aktivitetsbidrag, stödbidrag, evenemangsbidrag och investeringsbidrag. Området kring Prästängen erbjuder flera aktiviteter då där finns både idrottshall, simhall och ishockeyhall och där flera föreningar är verksamma. I Eksjö har föreningarna ansvar för fotbollsplaner och de mindre hallarna på uppdrag från kommunen.

Eksjö har inget råd eller motsvarande för samarbete med kulturföreningar utan möter dessa i samband med planering för olika evenemang. I dagsläget finns ingen strategi för kulturområdet men ett arbete pågår för att ta fram ett fritids- och kulturpolitiskt program. Kommunen har ett kulturpris som delas ut årligen på 10 000 kr och där man försöker bredda synen på kultur. Detta har inneburit att priset förra året delades ut till verksamma inom hemslojd och i år till verksamma inom dans. Dessutom delar man ut ett byggnadsvårdspris, ett miljöpris och ett ungdomsledarpris.

Kommunen arrangerar eller stödjer evenemang under året såsom Eksjö Tattoo, julmarknad, nyårsfirande på torget, valborgsmässofirande, krönikespel "Från eld till eld" etc. Kommunen har också ett evenemangsbidrag som kan sökas av både idrottsföreningar och kulturföreningar.

Eksjö har tillsammans med näringslivet startat "eksjö.nu" för att göra det enklare för företag att drivas och utvecklas i Eksjö. Som tidigare nämns så har kommunen ett stort fokus på att locka flera att flytta till Eksjö och få de som bor i Eksjö att stanna. Därför satsar man mycket på att stödja utvecklingen av näringslivet. Detta görs på två sätt, dels genom att försöka skapa fler arbetstillfällen och på så sätt få fler att flytta till Eksjö, dels att locka fler företag att etablera sig i Eksjö. Kommunen har identifierat trähus och träförädling, mekanisk verkstadsindustri och privat vård som starka områ-

den i Eksjö. Som mål har man att ytterligare etablera en bransch vilket fokuseras på handel. Eftersom Eksjö har ett arbetsliv med stark tonvikt på offentlig verksamhet ser man ett behov av att utveckla den privata sektorn. För att stödja denna utveckling vill man förenkla för företagen genom att erbjuda en kontakt genom systemet, stärka kompetensutvecklingen, öka företagsetableringen och förbättra infrastrukturen. För arbetet har man tagit fram ett långsiktigt och ett kortsiktigt näringslivspolitiskt program. Kommunen har genomfört en kompetensbehovsanalys hos företag verksamma i Eksjö och genomför utifrån detta olika utbildningsinsatser i samarbete med Högskolecentret och KomVux. Detta arbete sker i viss mån i samarbete med grannkommunerna. Genom Almi genomförs nystartskurser för att ge möjlighet för intresserade att starta företag. För att stärka näringslivet har man deltagit på mässor bland annat i Utrecht i Holland. Kontakt har också tagits med t.ex. Södertälje där man deltagit på möten tillsammans med grannkommunerna för att beskriva vad Eksjö har att erbjuda invandrare. I övrigt arbetar de anställda inom "eksjö.nu" med personliga kontakter för att stödja utvecklingen av näringslivet i kommunen.

Eksjö har Neusäss och Schneverdingen i Tyskland, Barlinek i Polen och Aerö i Danmark som vänorter. Som kuriosum kan nämnas att Eksjö manifesterar sitt samarbete med vänorterna genom att ha deras stadsvapen på en skylt utanför stadshuset. Kommunen har också utvecklat ett samarbete med Kaliningrad framförallt inom kultur och miljöområdet. För det internationella arbetet har kommunen en internationell samordnare direkt underställd kommundirektören. Liksom de flesta svenska kommuner så har Eksjö ett väl utvecklat internationellt samarbete inom sektorn för barn och unga. Det som skiljer ut Eksjö kan vara det samarbete de praktiska programmen har med andra länder där t.ex. fordonsprogrammet haft praktik i Frankrike. Inom programmet för Ung Vagabond anordnas utbytesprogram för studerande. Kommunens verksamheter deltar också i ett flertal EU-projekt och Leaderprogram. Den omfattande byråkratin i dessa program ses dock som ett hinder. Kommunen ingår i Baltic Link men i övrigt har vid utvärderingen inte framkommit att man ingår i någon annan internationell samarbetsorganisation.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Utbrett samarbete med föreningslivet
- Internationellt samarbete inom sektorn för barn och unga

Förbättringsområden

- Utveckla en övergripande kulturstrategi

Utvärderingen visar som redan nämnts att Eksjö kommun når en god nivå för en första utvärdering. Kommunen har ett flertal utvecklingsprojekt och planer på gång och vi som utvärderade ser detta som ett mycket positivt arbete som innebär att kommunen skapar goda förutsättningar för att bli en väl fungerande kommun för sina medborgare. Vi ser med intresse fram emot att följa kommunens fortsatta arbete. Utvärderarna tackar kommunen för intressanta samtal och spännande diskussioner under vårt besök i Eksjö i maj 2008.

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

KOMMUNKOMPASSEN – RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR									
EKSJÖ KOMMUN									
		max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%	
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	22	55%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	1,5	15%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	32	80%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	16	80%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	5	25%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	8	40%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	1	5%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	8	40%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	2,5	25%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	10,5	35%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	30	100%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	18	90%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	14	70%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	22,5	75%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	15	75%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	9	45%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	6	30%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6	60%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	26	65%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	3	15%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	2	10%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	13	65%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	10	50%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	5,5	55%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	10	50%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	13	65%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	7	35%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	5,5	55%
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	7	35%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	36	90%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	4	20%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	10	50%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	4	20%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	12	60%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	12	60%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	10	50%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	16	80%					

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Eksjö's resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen. Uddevalla är en kommun som vid utvärderingarna har nått bland de högsta poängen och därför kan vara intressanta för Eksjö att studera vidare. Dessutom så arbetar Uddevalla aktivt med balanserad styrning. Lomma blev år 2007 Sveriges kvalitetskommun och Hammarö är en mindre kommun som arbetar på flera innovativa sätt vilket gör dem intressanta som inspirationskällor. Karlskoga är en kommun som har vissa likheter med Eksjö och som har ambitionen att utveckla sitt kvalitetsarbete.

Kriterium	Lomma 2007	Uddevalla 2007	Hammarö 2007	Karlskoga 2007	Eksjö 2008
1	78	85	60	56	59
2	78,5	84,5	51	48,5	37
3	80	89,5	71	63	60
4	69	74	74,5	67	71
5	62	81	64	54	48
6	61,5	65,5	68,5	50	47
7	54	80	47	39	43
8	64	80	64	80	68
Totalt	547	639,5	500	457,5	433

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 100-tal kommuner utvärderats. I Sverige har ett sjuttioal utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.